

# Análisis y propuesta de mejora en la Cruz Roja de Valencia, oficina autonómica.



*Laura Macián Pérez*  
*Director: Aurelio Herrero Blasco*  
*Junio, 2014*



## Agradecimientos

*A mi familia, que siempre está ahí para todo lo que necesite; que sabe guiarme y apoyarme.*

*Sin ellos no sería la persona que soy y nada de esto sería posible.*

*A mi tutor de proyecto Aurelio Herrero, que siempre ha tenido tiempo para ayudarme y aconsejarme, además de paciencia y buenos consejos.*

*A todas las personas que he conocido a lo largo de mi carrera, han formado parte de mi vida y a las que jamás podré olvidar.*



# Índice

Lista de tablas .....	6
Lista de figuras .....	7
Lista de acrónimos .....	8
1. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Resumen .....	12
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas .....	13
1.3. Objetivos.....	15
2. ANTECEDENTES (Situación actual).....	16
2.1. Motivación y justificación del trabajo final de carrera .....	18
2.2. Aproximación al concepto de Economía Social.....	18
A) Concepto de Economía Social .....	18
B) Impacto de las entidades de Economía Social en la sociedad .....	19
C) La Economía Social en España .....	20
D) La economía social en la Comunidad Valenciana.....	23
2.3. La organización Cruz Roja Internacional y Cruz Roja Española.....	24
A) Organización Cruz Roja Internacional .....	24
B) Organización Cruz Roja España.....	26
3. ANALISIS DEL ENTORNO. ....	28
3.1 Macroentorno. PEST. ....	30
3.2. Microentorno. Porter. ....	50
4. ANALISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.....	54
4.1 Localización y distribución en planta.....	56
4.2 Operaciones y procesos. ....	58
5. ANALISIS ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS DE LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA. ....	74
5.1. Misión, visión y valores.....	76
5.2. Objetivos.....	79
5.3. Ámbito de actuación.....	80
5.4 Forma jurídico – fiscal de la empresa.....	81
5.5 Análisis y valoración de los puestos de trabajo.....	82
5.6 Organigrama. ....	92



6. ANALISIS DEL MARKETING DE LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.....	94
6.1 Marketing social.....	96
A) Marketing social.....	96
B) Problemas en su aplicación .....	99
C) Consideraciones y perspectivas de futuro.....	99
6.2 Marketing Cruz Roja .....	100
7. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO DE LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.....	104
7.1 Fuentes de financiación .....	106
A) Financiación Cruz Roja Española.....	106
B) Financiación Cruz Roja Oficina Autonómica Valenciana .....	107
7.2 Análisis económico – financiero .....	108
8. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.....	114
8.1 Análisis DAFO y CAME.....	116
Análisis DAFO.....	116
Análisis CAME .....	119
8.2 Valoración de las alternativas de mejora. Elección de las actuaciones posibles.....	120
8.3 Valoración de la inversión de las mejoras que se van a acometer.....	122
8.4 Calendario de implantación de las mejoras.....	125
CONCLUSIONES.....	129
BIBLIOGRAFIA .....	132
1. Monografía .....	134
2. Consultas electrónicas.....	134
3. Referencias bibliográficas legales. ....	138
ANEXOS.....	140
Anexo 1: Real Decreto CRE .....	142
Anexo 2: Control Presupuestario Oficina Autonómica Comunidad Valencia años 2011 y 2012 (en euros).....	149
Anexo 3: Resumen del presupuesto de gastos e ingresos por grupos de actividad. Oficina Autonómica Cruz Roja C. Valenciana (2011) .....	153
Anexo 4: Resumen del presupuesto de gastos e ingresos por grupos de actividad. Oficina Autonómica Cruz Roja C.Valenciana (2012) .....	155





## Lista de tablas

Tabla 1: Valoración del impacto de las empresas de economía social. Euros.....	20
Tabla 2: Ocupados. Miles de puestos.....	37
Tabla 3: Departamento de empleo. Proyectos .....	61
Tabla 4: Formación Cruz Roja Oficina Autonómica Valencia.....	64
Tabla 5: Actividades de intervención social.....	65
Tabla 6: Actuaciones relacionadas con la crisis. ....	66
Tabla 7: Proyectos Departamento Medio Ambiente.....	67
Tabla 8: Servicios prestados a actos de riesgo previsible.....	69
Tabla 9: Salvamento Marítimo .....	69
Tabla 10: departamento Juventud .....	72
Tabla 11: Recursos Humanos Departamento Comunicación .....	83
Tabla 12: Recursos Humanos Departamento de Cooperación Internacional .....	84
Tabla 13: Recursos Humanos Departamento de Empleo .....	84
Tabla 14: Recursos Humanos Departamento de Formación .....	85
Tabla 15: Recursos Humanos Departamento de Intervención Social .....	86
Tabla 16: Recursos Humanos Departamento Medioambiente .....	89
Tabla 17: Recursos Humanos Subdepartamento Voluntariado .....	90
Tabla 18: Recursos Humanos Subdepartamento Socorros y Emergencias .....	90
Tabla 19: Recursos Humanos Subdepartamento Juventud.....	91
Tabla 20: Campañas de sensibilización, Cruz Roja Oficina Autonómica c. Valenciana (2011) ....	101
Tabla 21: Producción y materiales de comunicación CR oficina autonómica 2011 .....	101
Tabla 22: Análisis DAFO marketing Cruz Roja.....	102
Tabla 23: Fuentes de financiación Cruz Roja España (2011).....	106
Tabla 24: Número de socios oficina autonómica Valencia (2011) .....	107
Tabla 25: Acciones de captación oficina autonómica valenciana (2011) .....	107
Tabla 26: Resumen control presupuestario 2011, 2012 .....	108
Tabla 27: Matriz DAFO/CAME.....	119
Tabla 28: Matriz CAME .....	119



## Lista de figuras

Ilustración 1: Evolución en la facturación (millones de euros) .....	21
Ilustración 2: Distribución de entidades de economía social (2010) .....	22
Ilustración 3: Evolución de los datos del número de entidades (2010) .....	23
Ilustración 4: Porcentaje de población ocupada en la economía social respecto al total por sectores y comunidades autónomas, 2011 .....	24
Ilustración 5: Distribución de los gastos por actividades (2011) .....	27
Ilustración 6: Evolución del número de socios y de la facturación de Cruz Roja España .....	27
Ilustración 7: Producto Interior Bruto (series ajustadas de estacionalidad) .....	36
Ilustración 8: PIB y empleo .....	37
Ilustración 9: Deuda Pública a diez años .....	38
Ilustración 10: Evolución Población Española (2000-2011) .....	41
Ilustración 11: Pirámide poblacional. Comparación entre años 2008 y previsiones para el 2018....	42
Ilustración 12: Evolución del gasto total de I+D en España (índice 100=2000) .....	45
Ilustración 13: Gasto en I+D por comunidades autónomas en porcentaje del PIB regional en 2010. (Entre paréntesis datos de 2009). PIB base 2008.....	46
Ilustración 14: Distribución del gasto interno en I+D en España, por sectores de financiación y de ejecución (en porcentaje del total), 2010.....	46
Ilustración 15: Evolución de los presupuestos de I+D+i 2002-2012. Millones de euros constantes, 2006 =100.....	48
Ilustración 16: Edificio oficinas.....	56
Ilustración 17: Oficinas .....	57
Ilustración 18: Proyectos y presupuesto en el Departamento Cooperación Internacional 2011 .....	60
Ilustración 19: Organigrama Cruz Roja Oficina Autonómica .....	93
Ilustración 20: Control Presupuestario 2011 .....	110
Ilustración 21: Control Presupuestario 2012 .....	112
Ilustración 22: Diagrama de Gantt 1 .....	126
Ilustración 23: Diagrama de Gantt 2 .....	127

## Lista de acrónimos

<b>CEPES:</b>	Confederación empresarial española de la Economía Social
<b>CIRIEC:</b>	Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa
<b>COTEC:</b>	Fundación para la innovación Tecnológica
<b>COSCE:</b>	Confederación de Sociedades Científicas Españolas
<b>CRE:</b>	Cruz Roja Española
<b>CRJ:</b>	Cruz Roja Juventud
<b>EPA:</b>	Encuesta de Población Activa
<b>ERIE:</b>	Equipo de Respuesta Inmediata en Emergencias
<b>FEEF:</b>	Fondo Europeo de Estabilidad Financiera
<b>FMI:</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>IAPC:</b>	Índice Armonizado de Precios de Consumo
<b>IBI:</b>	Impuesto sobre Bienes Inmuebles
<b>IES:</b>	Institut d'Économie Sociale
<b>IUDESCOOP:</b>	Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia
<b>INE:</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>OCDE:</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
<b>ONG:</b>	Organización No Gubernamental
<b>Pb:</b>	Punto Base
<b>PIB:</b>	Producto Interior Bruto
<b>Pp:</b>	Puntos Porcentuales
<b>RSC:</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>UEM:</b>	Unión Europea Monetaria
<b>WANGO:</b>	Asociación Mundial de Organizaciones No-Gubernamentales (World Association of Non-Governmental Organizations)





# 1. INTRODUCCIÓN



## 1.1. Resumen

Realizar mi proyecto final de carrera sobre la Cruz Roja me pareció una gran idea por dos motivos. El primero, porque considero que a lo largo de toda la carrera, si bien son muchos los temas económicos y de gestión de empresas que se dan, estos no suelen estar orientados a este tipo de entidades, las cuales no buscan un beneficio económico en sí, lo que hace que en algunos aspectos de leyes, gestión o eficiencia entre otros, se deban de considerar o analizar otros aspectos fundamentales y por tanto, este trabajo me permitía profundizar más en el tema.

El segundo, la Cruz Roja es una entidad con la que me siento muy identificada y a la que pertenezco, por lo que con este trabajo espero involucrarme más en ella y así saber cómo poder ayudarla a ser más eficiente y a lograr un mejor funcionamiento. Para ello me centraré concretamente en la Oficina Autonómica de Valencia.

Empezaré el trabajo estudiando y analizando la situación actual de las ONGs, profundizando en el concepto de economía social, estableciendo cuales son las diferentes formas de financiación que tienen así como sus características más importantes, como pueden ser su forma de organización y gestión, las actividades que desarrollan o su forma jurídico- fiscal. Concretamente, me centraré en la entidad de la Cruz Roja, ver su historia, cuáles son los diferentes proyectos y actividades que se realizan y cómo se gestiona la entidad para llevarlas a cabo. Cabe mencionar que en este apartado he tenido ciertas limitaciones al alcance por falta de información, concretamente en lo relacionado al análisis del sector no lucrativo en la Comunidad Valenciana.

En el segundo apartado examinaré el macro y micro entorno de la entidad, mediante los análisis Pest y Porter, además de todas las estrategias que se llevan a cabo en la misma, lo que me ayudará a saber cuáles son los puntos a potenciar y cuales los puntos a cambiar con tal de que la entidad sea eficiente.

Tras esto, analizaré las operaciones y procesos que se llevan a cabo en la oficina, observando su localización y la forma en que se distribuye cada área dentro de la oficina, así como las operaciones y procesos que se llevan a cabo en la misma. Después de este análisis, examinaré su organización y los recursos humanos que se emplean para llevar a cabo esas operaciones o proyectos. Para ello mostraré su misión, visión y valores, objetivos que persigue, forma jurídico-fiscal de la entidad y análisis de los puesto de trabajo y organigrama de la oficina.

A continuación me centraré en el sistema de marketing que lleva a cabo, considerando sobre todo que en este caso no se trata de un marketing convencional sino que se emplea el marketing social, por lo que lo definiré y mostraré como Cruz roja emplea este tipo de marketing en su entidad.

Posteriormente, llegará el turno del análisis económico- financiero de la entidad y concretamente de la oficina, por lo que observaré las diferentes ayudas y métodos de financiación que emplea la Cruz Roja en general y la oficina objeto de estudio en particular, además de su análisis económico-financiero, si bien este apartado se hará de una forma poco convencional, al ser esta una "empresa" poco convencional que no se basa en la autofinanciación, sino que recibe financiación de terceros, ya sea organizaciones públicas o socios.

Todo ello me será necesario para poder saber si la empresa está gestionando de forma adecuada y eficiente los recursos de los que dispone mediante diferentes sistemas de análisis como son el DAFO y CAME, y de no ser así se mostrarán distintas propuestas de mejora que pretenden servir de ayuda para la entidad y de forma más general para organizaciones con iguales características.

Por último pretendo extraer una serie de conclusiones que permitan tener una visión global de todo lo visto en el trabajo, así como destacar los aspectos más importantes y aquellos que deseo que el lector recuerde.

Me gustaría que este trabajo sirviera para concienciar a la gente sobre la importancia de este tipo de instituciones y la ayuda que brindan a la sociedad en general.

## 1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

Mi trabajo final de carrera consistirá en un análisis de la ONG Cruz Roja, concretamente sobre la oficina autonómica de Valencia, y tras ello aportare propuestas de mejora para un mejor funcionamiento de la misma.

El fin de este trabajo es mostrar la importancia que este tipo de ONGs tienen para la sociedad, debido a las múltiples actividades que realizan así como ver y profundizar en la gestión y organización de este tipo de entidades ya que tienen características especiales que no se han visto de forma específica en la carrera, por lo que ayudará a saber un poco más sobre el tema.

Para todo ello emplearé los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas, asignaturas que se detallan a continuación y que me ayudarán a realizar el siguiente trabajo:

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Antecedentes</b>
<b>Asignaturas Relacionadas</b>	Economía española y regional
<b>Breve justificación</b>	La asignatura de Economía española y regional me ha permitido realizar un buen análisis de la situación regional así como conocer el entorno donde se desarrolla su actividad.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Análisis del entorno</b>
<b>Asignaturas Relacionadas</b>	Macroeconomía Microeconomía Dirección estratégica y política de la empresa
<b>Breve justificación</b>	Estas asignaturas me permitirán analizar el entorno externo de la empresa, cual es su situación actual y además poder realizar un análisis de su estrategia externa. Para ello también necesitare análisis llevados a cabo en la asignatura de "Dirección estratégica y política de la empresa" como pueden ser los análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Análisis de las operaciones y procesos de la Cruz Roja de Valencia, oficina autonómica.</b>
<b>Asignaturas Relacionadas</b>	Dirección de producción y logística
<b>Breve justificación</b>	Necesitare la asignatura de dirección de producción y logística para analizar cuál es la distribución en planta que se lleva a cabo en la entidad (entendiendo esto los almacenes, o las oficinas de las que dispone) y el estudio de los procesos o líneas de negocio (juventud, intervención social, socorros y emergencias...)

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Análisis organizativo y recursos humanos de la Cruz Roja de Valencia, oficina autonómica.</b>
<b>Asignaturas Relacionadas</b>	Dirección de Recursos Humanos Derecho de la empresa
<b>Breve justificación</b>	Analizaremos la estructura de la empresa, cuáles son sus recursos humanos y como se gestionan, los diferentes tipos de contratación que emplean y también analizaremos su estructura jerárquica. Con derecho de la empresa, llegaremos a entender los estatutos y forma jurídica de este tipo de instituciones.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Marketing de la Cruz Roja de Valencia, oficina autonómica.</b>
<b>Asignaturas Relacionadas</b>	Marketing Dirección Comercial
<b>Breve justificación</b>	Estas asignaturas nos ayudaran a la hora de entender qué tipo de marketing emplean este tipo de empresas, y ver si esta estrategia es efectiva o no.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Análisis Económico- financiero de la Cruz Roja de Valencia, oficina autonómica.</b>
<b>Asignaturas Relacionadas</b>	Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Gestión Fiscal
<b>Breve justificación</b>	Para llevar a cabo el análisis económico-financiero resultan imprescindibles las asignaturas de Contabilidad General y Analítica para poder analizar sus cuentas y conocer cuál es la situación de la empresa, así como si emplea sus recursos de forma eficiente. En cuanto a la asignatura de gestión fiscal nos ayudara a saber con qué clases de beneficios sociales cuanta la entidad.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>Propuestas de mejora para la Cruz Roja de Valencia, oficina autonómica.</b>
<b>Asignaturas Relacionadas</b>	Dirección de Proyectos empresariales Dirección Financiera
<b>Breve justificación</b>	Estas asignaturas me servirán para que, una vez obtenidos todos los datos sobre la situación externa e interna, sea capaz de realizar las propuestas de mejora necesarias para una mejor y más eficiente gestión de los recursos de la institución.

### 1.3. Objetivos

Con este trabajo pretendo profundizar más en el tema de las ONGs y de entidades como la Cruz roja, cuyo trabajo es fundamental en la sociedad y ayuda a tanta gente. En estas entidades priman más el beneficio de los otros que el personal y eso siempre es muy difícil de conseguir y de concienciar a la gente para que actúe de esta forma, sobre todo en los tiempos que corren.

Los objetivos que persigo son:

- ❖ Emplear todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y ver como estos me permiten realizar un análisis exhaustivo de una entidad, ver sus puntos fuertes y débiles y ayudarla a mejorar.
- ❖ Profundizar en otros conceptos poco desarrollados a lo largo de la carrera como son los términos de economía social y marketing social.
- ❖ Realización de un análisis de una ONG en general, mostrar cuáles son sus diferentes formas de financiación y sus características más importantes.
- ❖ Conocer un poco más sobre el macro y micro entorno de este tipo de entidades, cuantas existen y como desarrollan su actividad.
- ❖ Más concretamente, conocer un poco más sobre Cruz Roja, tanto la entidad en general como de la oficina autonómica de Valencia, ver cuáles son sus actividades y proyectos y como los lleva a cabo, estudiando tanto para qué tipo de personas están orientadas su actividades como que tipo de personas son las empleadas para llevarlas a cabo.
- ❖ Estudio de las diferentes ayudas que recibe y sus métodos de financiación.
- ❖ Ayudar y proponer propuestas de mejora en el empleo eficiente de los recursos de los que dispone.
- ❖ Promover un poco de conciencia social.



## **2. ANTECEDENTES** **(Situación actual)**



## 2.1. Motivación y justificación del trabajo final de carrera

El principal motivo por el que decidí realizar este trabajo sobre la Cruz Roja es porque actualmente soy voluntaria en esta organización, y hace tiempo realice prácticas en ella, por lo que conozco bastante bien la entidad y las actividades que realizan, además de sentirme parte de ella. Por ello quería aportar mi granito de arena dándola a conocer, profundizando un poco más en ella y, de paso realizar mi trabajo para mejorar la entidad y que logre conseguir todos sus objetivos de forma más eficiente.

Considero que entidades como estas, ya sea ONGs o entidades que actúan de forma ética en su negocio, son muy importante para la sociedad ya que en ellas no solo se prima la obtención de beneficios sino que tiene una visión en la que, la empresa es creada por y para la sociedad, por lo que también deben de tenerse en cuenta aspectos como calidad en el trabajo, conciliación de la vida laboral y familiar en los trabajadores, protección del medioambiente..., aspectos que deberían de darse en todas las empresas. Todos estos aspectos harán que, como veremos más adelante, estas empresas beneficieren de forma positiva a la calidad y cantidad del empleo entre otros aspectos, ya que están experimentando un crecimiento en los últimos años, y en esta etapa de crisis, son buenas mantenedoras del empleo, debido sobre todo a que, como he comentado, se tiene más encuentra a los trabajadores que en las empresas mercantiles tradicionales.

Las empresas son el motor de la economía y de la sociedad, sin ellas una sociedad no puede avanzar, ya que son generadoras de empleo, de bienes y servicios, de formación, etc. pero también es importante tener en cuenta que las empresas necesitan de la sociedad y sin ella, tampoco pueden existir. Por ello deberían de actuar de forma ética, diciendo lo que hacen y haciendo lo que dicen, tanto por el bien social como por el propio, ya que es lógico pensar que, una empresa que actúe éticamente, tendrá más demandas de puestos de trabajo, sus trabajadores estarán más motivados para trabajar de forma más eficiente, y será una muy buena forma de publicidad para posibles inversores.

Y a pesar de la importancia que considero que tienen este tipo de empresas en la sociedad, creo que a lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas se ha profundizado poco en el tema, por lo que con este trabajo pretendo también profundizar un poco más sobre ello, tanto a nivel personal como para mostrar su importancia al resto de la sociedad.

Por ello, con este trabajo pretendo concienciar un poco sobre una actuación más responsable en las empresas (dada todas las noticias sobre corrupción empresarial que se oyen), mostrar como también se puede ser eficiente en empresas como cooperaciones, sociedades laborales u otras entidades que se encuentran dentro de la llamada economía social y centrarme en la gran labor que la Cruz Roja realiza.

## 2.2. Aproximación al concepto de Economía Social

### A) Concepto de Economía Social

La ONG Cruz Roja se trata de una entidad cuyos objetivos consisten principalmente en la ayuda al más necesitado, sin buscar el beneficio propio, promoviendo dentro de su filosofía de actuación la solidaridad, la justicia y la colaboración con aquellos que más lo necesitan y con los propios socios de la entidad. Por todo ellos podemos decir que la Cruz Roja se encuentra dentro del tercer sector, siendo por tanto una entidad de economía social.

Según la ley 5/2011, de 29 de Marzo, de economía social (BOE del 30), se entiende por economía social al "conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios orientadores recogidos en la misma ley, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos."

Dentro de esta misma ley se nombran los principios orientadores, que establecen como actúan las entidades de economía social, estos principios son:

- a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- d) Independencia respecto a los poderes públicos.

Además, se establecen cuales son todas aquellas entidades que forman parte de la economía social: las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el apartado anterior.

## **B) Impacto de las entidades de Economía Social en la sociedad**

En cuanto al impacto que este tipo de entidades tiene en la sociedad, según un estudio elaborado por Abay Analistas Económicos y Sociales en su estudio sobre el *Impacto socioeconómico de las entidades de economía social* (2010), concluyeron que, en 2010, "el impacto total de los valores de las empresas de economía social sobre la economía española se cifra en unos 4.000 millones de euros anuales (Tabla 1). Esta cifra, se corresponde principalmente con su contribución a la cohesión social (3.404 millones de euros anuales) ya que en el eje de cohesión territorial, cuya aportación se estima en unos 525 millones, sólo ha sido posible valorar un reducido número de efectos. Las familias de los/as trabajadores/as son los agentes que en mayor medida se benefician de los principios de la economía social, ya que ingresan unos 2.590 millones de euros anuales en concepto de rentas salariales netas. El segundo agente más beneficiado son las AAPP., cuyo beneficio se cifra en unos 1.180 millones de euros anuales y, por último, las empresas, con un beneficio total de 159 millones de euros anuales.

**Tabla 1: Valoración del impacto de las empresas de economía social. Euros.**

	Familias	Empresas	AA.PP	TOTAL
Contribución a la cohesión social	2.260.069.770	159.887.544	984.828.536	3.404.785.850
Contribución a la cohesión territorial	329.519.958	N.D.	195.542.986	525.062.944
<b>TOTAL</b>	<b>2.589.589.728</b>	<b>159.887.544</b>	<b>1.180.371.522</b>	<b>3.929.848.794</b>
<b>Total (%)</b>	<b>65,9</b>	<b>4,1</b>	<b>30,0</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Abay Analistas económicos y Sociales (2011)

Las entidades de economía social son muy importantes para la sociedad y para sus colectivos más vulnerables ya que tienen una utilidad tanto económica como social, puesto que ayudan al crecimiento del empleo, a la ocupación de colectivos con dificultades de acceso al empleo, mejora su calidad, la igualdad de oportunidades y ofrece mayores servicios sociales, entre otros.

Esto es debido a que, tal y como dice Vanessa Campos y Amparo Melián en su estudio sobre emprendimiento, economía social y empleo (2010), en las empresas tradicionales, prima solo la viabilidad puramente financiera, por lo que resulta imposible resolver problemas de exclusión y no se tienen en cuenta la inclusión de fines sociales, como es la incorporación de personas en riesgo de exclusión. Sin embargo en las empresas de economía social, el empresario es capaz de crear tantos proyectos viables técnica y financieramente, como con utilidad social.

En palabras de Gadrey (2005) son varios los efectos positivos que se encuentran dentro de la utilidad social, entre los que destacan:

- El aumento del beneficio directo del usuario, por ejemplo, de los servicios de ayuda a domicilio debido a la mejora de su calidad de vida.
- El menor coste social directo de determinados servicios asociativos respecto a soluciones públicas o privadas similares, como por ejemplo, la ayuda a domicilio a las personas dependientes.
- Los menores costes indirectos a las AA.PP. (por ejemplo, menores gastos por subsidio de desempleo) y a las empresas (menores costes por absentismo de los empleados que tengan acceso a un sistema de guardería, entre otros).
- La disminución del aislamiento social y afectivo de determinados colectivos

### C) La Economía Social en España

En el caso concreto español, según un informe elaborado en 2010 por Axesor, "Dimensión, localización y riesgos asociados al Tercer Sector", en nuestro país se crearon 81.540 nuevas sociedades, más que las creadas al concluir el año 2000.

En nuestro país, este sector se encuentra formado por más de 200.000 entidades no lucrativas (cooperativas, asociaciones, fundaciones y ONGs), de las que el 99,13% son pymes. Además, la economía social creó en los tres anteriores años un 2% más de empleo, de modo que se llegó a aumentar el empleo en más de 2,5 millones de empleados, mientras que en las sociedades mercantiles tradicionales se destruyeron, en el mismo periodo, un 15,7% de los puestos de trabajo.

En cuanto a su evolución en los últimos diez años, mientras que la formación de cooperativas decrece un 0,29% anual, las fundaciones, asociaciones y ONGs en su conjunto crecieron un 6,97%,

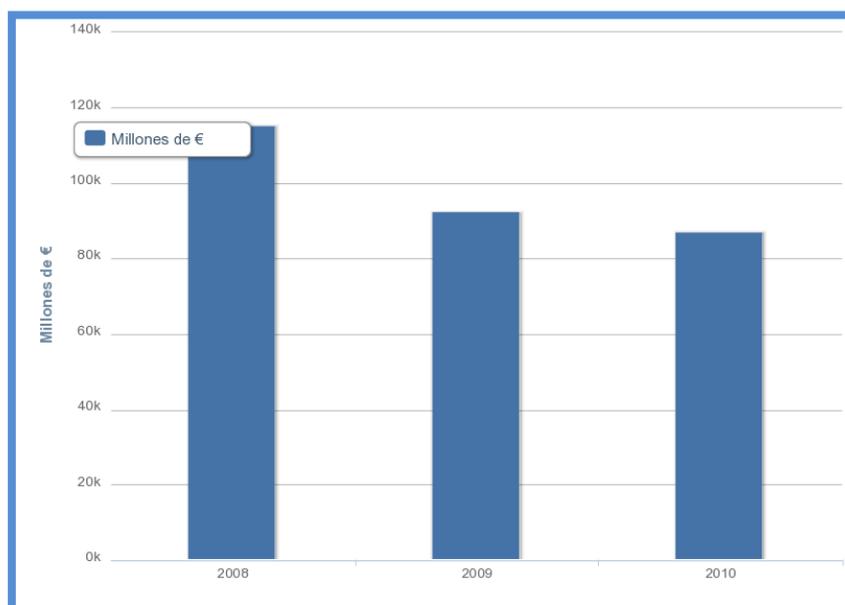
dato significativamente superior al de las sociedades mercantiles, que aumentaron en un 3,63% anual desde el año 2000.

En cuanto al grupo formado por asociaciones, fundaciones y ONGs, Cataluña lidera el ranking con el 28,55%, seguida de Andalucía (15,04%), Comunidad de Madrid (9,59%) y Aragón (7,09%).

Además, en este mismo estudio se resalta el buen comportamiento de este tipo de entidades, teniendo en cuenta la situación de crisis actual. Según uno de los analistas de la compañía Axesor, el hecho de la mejora del empleo en las entidades de economía social con respecto a las sociedades mercantiles es porque en las primeras, al buscarse el bien social, prefieren realizar recortes en otros apartados que no en el empleo.

En cuanto a su facturación, los datos obtenidos por Monzón (2008) en su estudio sobre las cifras de la Economía Social, estas entidades llegaban a facturar 116.000 millones de euros, es decir un 10% del PIB, representando el 10% del conjunto del empleo, considerando empleos directos, indirectos y reducidos. Sin embargo, esta situación ha ido empeorando, al disminuir año tras año la facturación, llegando en 2010 a ser de 86.663 millones de euros.

**Ilustración 1: Evolución en la facturación (millones de euros)**



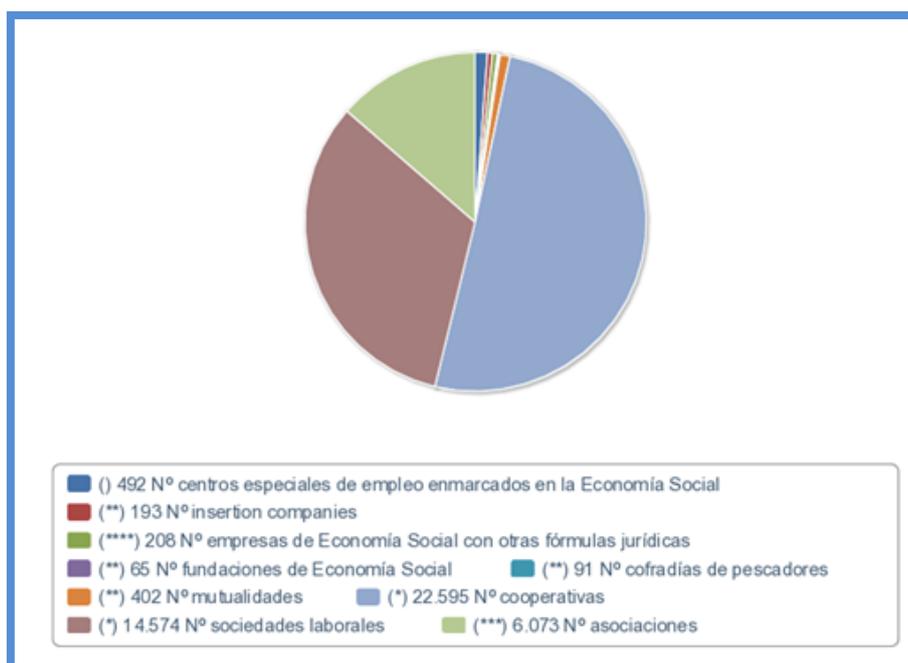
**Fuente:** CEPES (2011)

En el estudio realizado por Axesor, a partir de una muestra de 147.202 entidades, tras el análisis por parte de Axesor sobre el riesgo crediticio de estas sociedades, concluyo que, por lo que respecta a las cooperativas, un 18% de ellas mostraban problemas financieros y el 8% presentaban altos niveles de riesgo de impago. Por otro lado, en cuanto a las asociaciones, fundaciones y ONGs, solo el 3% de estas se encontraban en situación de riesgo de insolvencia máximo y solo un 7% dentro del riesgo de insolvencia moderado. Esto puede ser debido a que, a pesar de que la crisis económica favorece el auge de nuevas sociedades, también ocasiona una disminución en sus ventas. Además cabe considerar que en este tipo de entidades existe una fuerte dependencia del sector público, el cual es uno de los principales afectados por la crisis, lo que ocasiona el riesgo de incumplimiento de pago.

Dentro de las diferentes entidades nombradas las que más peso tienen son, sobre todo las cooperativas y las sociedades laborales, tal y como se muestra en el siguiente gráfico de datos obtenidos en el 2010, pues no se han encontrado datos más actuales, pero nos permiten hacernos una aproximación a la situación actual.

Como se puede ver, las cooperativas son las que más peso tienen ya que tienen más de la mitad de socios que el resto de las entidades, por lo que son de gran importancia para la sociedad española. Morales (1996) señala que "la Sociedad Cooperativa es la empresa humana, la empresa personalista por excelencia, un modelo empresarial configurado en torno a un valor básico: la soberanía de la persona sobre el resto de los factores productivos".

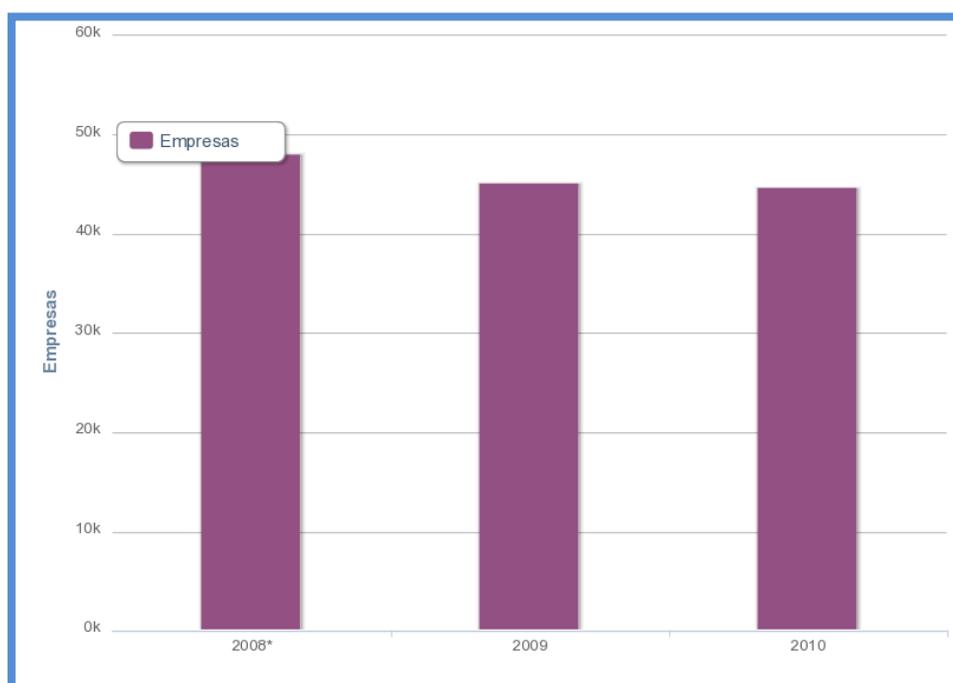
**Ilustración 2: Distribución de entidades de economía social (2010)**



**Fuente:** CEPES (2011)

Sin embargo, según los datos extraídos por la entidad CEPES, el número de entidades de la economía social está disminuyendo en los últimos años tal y como se muestra a continuación, situación lógica debido a la crisis que estamos atravesando y que también afecta a este tipo de entidades.

Ilustración 3: Evolución de los datos del número de entidades (2010)



Fuente: CEPES (2011)

#### D) La economía social en la Comunidad Valenciana

Concretamente, dentro de la Comunidad Valenciana, según los datos extraídos de la *Memoria sobre la situación Socioeconómica y Laboral de la C.V.(2011)* elaborada por el Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana, el número total de trabajadores ocupados dentro de este sector es de 52.937, en donde el 90% pertenecen a cooperativas y el resto, corresponde a sociedades laborales.

Por actividades, el sector que más centros posee en la Comunitat Valenciana es el comercio y hostelería con el 30,8% de los centros, seguido de las industrias extractivas y manufactureras con el 17,4% de los centros y las actividades profesionales el 10,2% de los centros. Se ha dado un importante descenso en el sector de la construcción, mientras que en el de actividades de intermediación financiera e inmobiliaria se ha dado un mínimo aumento (1%), si bien se ha dado una reducción en cuanto a su número de trabajadores del 2,8%.

En relación con el empleo español, el 14,5% de los trabajadores de la economía social española pertenecen a nuestra Comunidad, porcentaje que se sitúa en el 16,4% en el caso de las Sociedades Cooperativas y en el 7,1% en las Sociedades Laborales.

La población ocupada de la economía social en las comunidades autónomas respecto al total de la población ocupada en España representa el 2,05%. En la Comunidad Valenciana éste se eleva hasta el 2,82%, superada por el País Vasco (6,87%), Murcia (4%) y Navarra (3,61%).

Por provincias, Valencia es la que más centros de cotización posee en todas las actividades, destacando por su número tanto el comercio y la hostelería como las industrias extractivas y manufactureras (504 y 305, respectivamente).

En Alicante, también estas dos actividades acaparan el mayor número de centros con 236 y 153, respectivamente. En Castellón, se repite la situación, con 179 centros de comercio y hostelería y 61 de industria extractiva y manufacturera

**Ilustración 4: Porcentaje de población ocupada en la economía social respecto al total por sectores y comunidades autónomas, 2011**

	Agrario	Industria	Construcción	Servicios	Total
Andalucía	3,77	5,19	2,53	2,17	2,61
Aragón	1,63	2,31	1,37	1,36	1,56
Asturias	1,13	1,43	1,08	1,60	1,51
Baleares	0,33	0,55	0,41	0,78	0,72
Canarias	1,54	2,48	0,79	0,91	0,99
Cantabria	0,28	2,20	0,70	0,65	0,90
Castilla-La Mancha	2,93	4,38	2,51	1,62	2,23
Castilla y León	2,59	2,24	1,07	0,95	1,28
Cataluña	1,74	1,73	1,14	1,44	1,48
<b>Comunitat Valenciana</b>	<b>17,24</b>	<b>1,88</b>	<b>1,15</b>	<b>2,51</b>	<b>2,82</b>
Extremadura	1,56	4,72	2,27	1,69	2,06
Galicia	1,10	1,97	1,22	0,87	1,09
Madrid	0,56	0,66	1,03	0,84	0,83
Murcia	6,03	3,67	5,37	3,49	4,00
Navarra	6,08	4,75	7,02	2,60	3,61
Pais Vasco	2,01	13,11	3,69	5,37	6,87
Rioja (La)	0,56	2,37	0,04	1,23	1,39
Ceuta y Melilla	0,00	2,70	0,77	1,18	1,18
<b>Total España</b>	<b>4,10</b>	<b>3,24</b>	<b>1,72</b>	<b>1,73</b>	<b>2,05</b>

**Fuente:** Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2011)

Debido a los beneficios que aporta a la sociedad, desde la conserjería se están llevando a cabo varias las medidas y ayudas que se están proporcionando para este tipo de entidades, como son subvenciones, ayudas dirigidas al fomento, la apuesta en marcha de la Red Valenciana del Emprendedor y la Economía Social (Red Emprendes) o la creación de una Fundación de la Comunidad Valenciana sobre el Fomento del Cooperativismo (FOCOOP).

### 2.3. La organización Cruz Roja Internacional y Cruz Roja Española.

#### A) Organización Cruz Roja Internacional

El movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna es la red humanitaria más grande del mundo, formada por unos 97 millones de voluntarios, colaboradores y personal empleado en 187 países. Neutral e imparcial, el Movimiento brinda protección y asistencia a personas afectadas por desastres y conflictos armados.

Tal y como podemos ver en su página web, el movimiento está compuesto por:

- **Comité internacional de la Cruz Roja (CICR):** organización independiente y neutral que brinda protección y asistencia humanitaria a las víctimas de la guerra y de la violencia armada. En situaciones de conflicto armado, el CICR se ocupa de dirigir y coordinar las actividades internacionales de socorro del Movimiento. Además, promueve la difusión del derecho internacional humanitario y de los principios humanitarios universales. Al ser

garante de los Convenios de Ginebra, el derecho internacional confiere al CICR el mandato permanente de visitar prisiones, organizar operaciones de socorro, reunir a familias separadas y emprender otras actividades humanitarias durante los conflictos armados.

La institución tiene más de 12.000 personas que trabajan en 80 países y casi el 30 por ciento de sus actividades operacionales se lleva a cabo en cooperación con las Sociedades Nacionales.

- **Federación Internacional:** organización humanitaria mundial que coordina y dirige la asistencia internacional en casos de desastre natural o causado por el ser humano en situaciones ajenas a conflictos armados.

Sus operaciones de socorro se combinan con actividades de desarrollo que abarcan programas de preparación para desastres, actividades de salud y asistencia, así como la promoción de valores humanitarios.

En particular, la Federación Internacional apoya programas de reducción del riesgo y lucha contra la propagación de enfermedades como el VIH/SIDA, la tuberculosis, la gripe aviar y la malaria. Además, actúa por combatir la discriminación y la violencia, y promueve la defensa de los derechos humanos y la asistencia a los migrantes.

- **Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja:** encarnan la labor y los principios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en 186 países. Las Sociedades Nacionales actúan como auxiliares de los poderes públicos de sus propios países en el campo humanitario y ofrecen una serie de servicios, entre los que se incluyen el socorro en casos de desastre y los programas sanitarios y sociales. En tiempos de guerra, las Sociedades Nacionales ayudan a la población civil afectada y brindan apoyo a los servicios médicos del ejército cuando la situación lo requiere.

Cada componente tiene su entidad y su cometido, pero todos están unidos por los siete Principios Fundamentales:

- **Humanidad:** El Movimiento Internacional se esfuerza, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres.
- **Imparcialidad:** No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político.
- **Neutralidad:** El Movimiento no toma parte en hostilidades, controversias políticas, raciales, religiosas e ideológicas.
- **Independencia:** Se debe conservar una autonomía de acuerdo con los principios del Movimiento.
- **Carácter Voluntario:** Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.
- **Unidad:** En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.
- **Universalidad:** Todas las sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

Los diferentes componentes del Movimiento se reúnen periódicamente para tratar cuestiones comunes y compartir prácticas idóneas.

En la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que se reúne cada cuatro años, los componentes del Movimiento mantienen conversaciones con representantes de los Estados Partes en los Convenios de Ginebra. La Conferencia es la más alta autoridad deliberante del Movimiento y ofrece la oportunidad de analizar prioridades y retos interrelacionados.

La Comisión Permanente es el órgano mandatario de la Conferencia y ofrece orientación estratégica al Movimiento en el lapso de tiempo entre Conferencias. Asimismo, promueve la coordinación entre los componentes del Movimiento, favorece la aplicación de las resoluciones de la Conferencia y examina cuestiones que competen al Movimiento en su conjunto.

Además de la Conferencia Internacional, cada dos años tienen lugar dos reuniones importantes: la Asamblea General de la Federación Internacional, en la que participan delegados de todas las Sociedades Nacionales miembro, y el Consejo de Delegados, que congrega a representantes de las Sociedades Nacionales, la Federación Internacional y el CICR.

La Asamblea General determina la política general que rige a la Federación Internacional y el Consejo de Delegados adopta resoluciones relativas al quehacer del Movimiento y sus actividades de sensibilización.

### **B) Organización Cruz Roja España**

En lo referente a España, fue en 1863 cuando participo en la Primera Conferencia Internacional, junto con otras trece naciones y fue la séptima nación que en 1864 se adhirió al I Convenio de Ginebra. Su evolución ha sido siempre una constante adaptación a los problemas y a las necesidades sociales que han ido produciéndose.

El fin general de Cruz Roja Española es la difusión y aplicación de los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Constituye el objeto institucional de Cruz Roja Española el desarrollo de actividades orientadas a la consecución de los siguientes fines específicos:

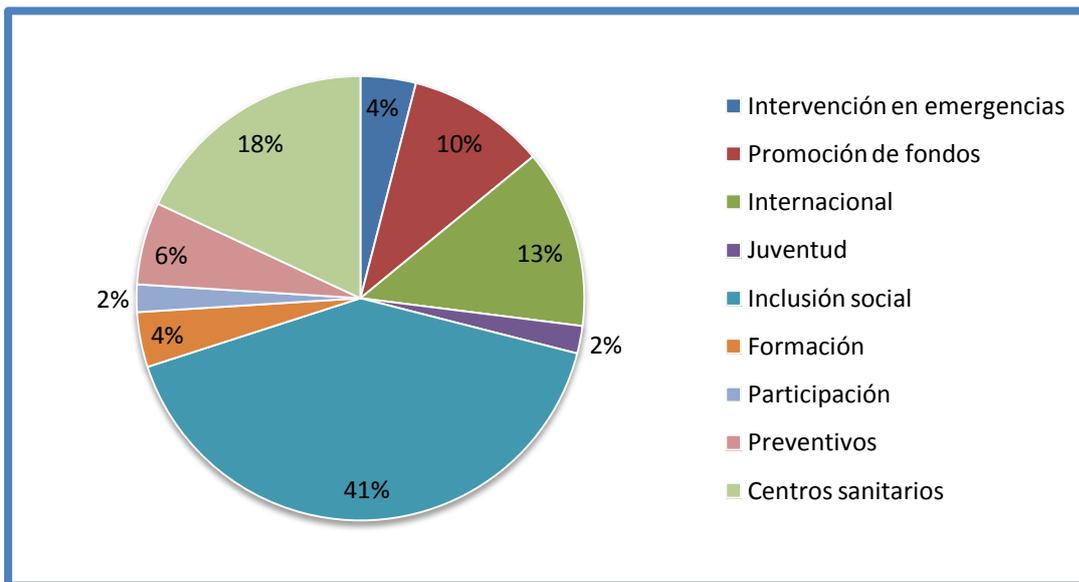
1. La búsqueda y fomento de la paz, así como la cooperación nacional e internacional
2. La difusión y enseñanza del Derecho internacional humanitario
3. La difusión y defensa de los derechos humanos fundamentales
4. La actuación, en situaciones de conflictos armados, en favor de todas la víctimas civiles y militares, preparándose para ello en tiempo de paz como auxiliar de los servicios de salud pública, en todos los terrenos previstos por los convenios de Ginebra y Protocolos adicionales en los que España sea parte.
5. La atención a las personas y colectivos que sufren, previniendo y atenuando el dolor humano
6. La protección y socorro de las personas afectadas por accidentes, catástrofes, calamidades públicas conflictos sociales, enfermedades epidémicas y otros riesgos o siniestros colectivos y sucesos similares, así como la prevención de los daños causados por los mismos, participando en las actuaciones que resulten necesarias para ello, en la forma establecida por las leyes y en los planes nacionales o territoriales correspondientes.
7. La promoción y colaboración en acciones solidarias, de cooperación al desarrollo y de bienestar social en general y de servicios asistenciales y sociales, con especial atención a colectivos y a personas con dificultades para su integración social.
8. El fomento y participación en programas de salud y en acciones que por su especial carácter altruista resulten más convenientes para la salud pública.
9. La promoción de la participación voluntaria y desinteresada de las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, en las actividades y en el sostenimiento de la Institución para el cumplimiento de sus cometidos.
10. El fomento de la participación de niños y jóvenes en las actividades de la Institución, y la propagación entre ellos de los principios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y

de la Media Luna Roja, del Derecho Internacional humanitario y de los derechos humanos fundamentales, así como de los ideales de paz, mutuo respeto y entendimiento entre todos los hombres y los pueblos.

11. El desarrollo de acciones formativas encaminadas a la consecución de los anteriores fines.

Por ello la Cruz Roja realiza una distribución de sus gastos en función de los diferentes fines que persigue (ilustración 5), siendo la actividad en donde más se invierte la de inclusión/intervención social, y por tanto una de las actividades más importantes para Cruz Roja.

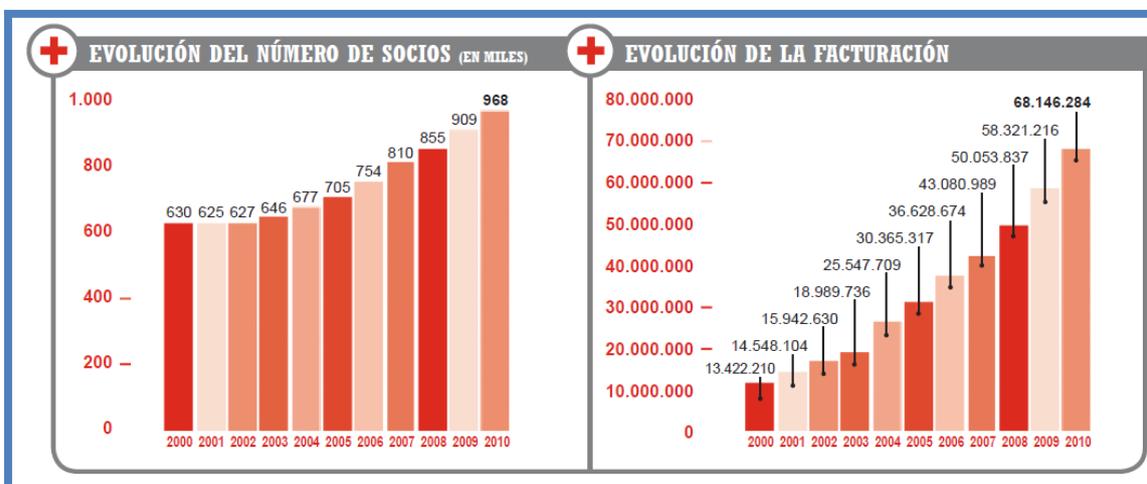
**Ilustración 5: Distribución de los gastos por actividades (2011)**



**Fuente:** Elaboración propia realizada a través de la memoria CRE (2011)

Un hecho a destacar de esta entidad de economía social sería que, mientras que como hemos visto anteriormente, las entidades de economía social en general tuvieron en años anteriores una disminución en cuanto a su facturación, esto no sucede en el caso concreto de la Cruz Roja, ya que año tras año aumenta su número de socios y con ello su facturación, llegando en 2010 a los 68.146.284€.

**Ilustración 6: Evolución del número de socios y de la facturación de Cruz Roja España**



**Fuente:** Memoria CRE (2011)



# 3. ANALISIS DEL ENTORNO.



### 3.1 Macroentorno. PEST.

A continuación se pasará a estudiar el macroentorno en el que se encuentra la entidad, para lo que se empleará el modelo PEST. Este modelo es una herramienta que nos proporcionará una visión general del entorno, categorizando las influencias del entorno en cuatro tipos principales: político-legal, económico, social y tecnológico.

- El factor político-legal pone de manifiesto el papel de los poderes públicos así como las restricciones legislativas o cambios.
- El factor Económico se refiere a los factores macroeconómicos, como tipos de cambio, ciclos de los negocios y demás indicadores de crecimiento económico en todo el mundo.
- El factor social incluye los cambios culturales y demográficos.
- El factor Tecnológico se refiere a innovaciones como internet o la utilización de nuevos compuestos materiales.

#### Factores **Político-Legales:**

La normativa político-legal que habría que tener en cuenta a la hora de regular a la CRE sería:

##### ➤ **Normativa Fiscal:**

Como ya hemos establecido la Cruz Roja se encuentra dentro del Tercer Sector, el cual, desde un punto de vista fiscal, se encuentra regulado por dos regímenes fiscales, dependiendo de la forma jurídica de la entidad, así como del cumplimiento de ciertos requisitos. Estos dos regímenes fiscales son:

a. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo, aprobado por Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, que aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las Entidades sin Fines de Lucro y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. Con la creación de esta ley se pretende "ayudar a encauzar los esfuerzos privados en actividades de interés general de un modo más eficaz, manteniendo y ampliando algunos de los incentivos previstos en la normativa anterior y estableciendo otros nuevos, más acordes con las nuevas formas de participación de la sociedad en la protección, el desarrollo y el estímulo del interés general."(Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo).

Su objetivo es el de regular el régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos definidas en la ley, en consideración a su función social, actividades y características. Además también contempla las acciones de Mecenazgo, entendido este como la participación privada en la realización de actividades de interés general.

Concretamente, a la anterior ley se podrá acoger la Cruz Roja siempre que cumpla el artículo 3.5 párrafo último de la Ley, esta es: "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".

b. El régimen en la normativa fiscal general y, en concreto, el régimen de las "entidades parcialmente exentas", regulado en los artículos 120 a 122, por el Texto Refundido en la Ley sobre

el Impuesto sobre Sociedades aprobado por Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo. Este régimen se sitúa en un punto intermedio, en cuanto a los beneficios fiscales en el Impuesto sobre Sociedades, entre el establecido por la Ley de Mecenazgo, más beneficioso, y el aplicable a las personas jurídicas con ánimo de lucro, lógicamente más gravoso:

➤ **Impuesto de Sociedades**

Las entidades sin ánimo de lucro, al tratarse de una persona jurídica que obtiene beneficios económicos (convirtiéndose así en sujetos pasivos del impuesto), se encuentran sujetas al Impuesto Sobre Sociedades, cuya opción se ejercita a través de la Declaración Censal, modelo 036,casilla624, según establece la Orden HAC/1274/2007, de 16 de abril por la que se aprueba el modelo 036 de declaración censal de alta, modificación y baja en el censo de obligados tributarios y se establecen el ámbito y las condiciones generales para su presentación.

Sin embargo, la Ley sobre Mecenazgo, en su artículo 7 enumera las distintas clases de explotaciones económicas que se encuentran exentas, las cuales son:

1ª Las explotaciones económicas de prestación de servicios de promoción y gestión de la acción social, así como los de asistencia social e inclusión social que se indican a continuación, incluyendo las actividades auxiliares o complementarias de aquellos, como son los servicios accesorios de alimentación, alojamiento y transporte:

- a. Protección de la infancia y la juventud.
- b. Asistencia a la tercera edad.
- c. Asistencia a personas en riesgo de exclusión o dificultad social o víctimas de malos tratos.
- d. Asistencia a personas con discapacidad, incluida la formación ocupacional, la inserción laboral y la explotación de granjas, talleres y centros especiales en los que desarrollen su trabajo.
- e. Asistencia a minorías étnicas.
- f. Asistencia a refugiados y asilados
- g. Asistencia a emigrantes, inmigrantes y transeúntes.
- h. Asistencia a personas con cargas familiares no compartidas.
- i. Acción social comunitaria y familiar.
- j. Asistencia a ex reclusos.
- k. Reinserción social y prevención de la delincuencia
- l. Asistencia a alcohólicos y toxicómanos.
- m. Cooperación para el desarrollo.
- n. Inclusión social de las personas a que se refieren los párrafos anteriores.

Muchas de ellas actividades llevadas a cabo por la CRE.

2ª La prestación de servicios de hospitalización o asistencia sanitaria, incluyendo las actividades auxiliares o complementarias de los mismos, como son la entrega de medicamentos, o los servicios accesorios de alimentación, alojamiento y transporte.

3ª Las de investigación científica y desarrollo tecnológico.

4ª Las de los bienes declarados de interés cultural conforme a la normativa del Patrimonio Histórico del Estado y de las Comunidades Autónomas, así como de museos, bibliotecas, archivos y centros de documentación, siempre y cuando se cumplan las exigencias establecidas en dicha normativa, en particular respecto de los deberes de visita y exposición pública de dichos bienes.

5ª Las consistentes en la organización de representaciones musicales, coreográficas, cinematográficas o circenses.

6ª Las de parques y otros espacios naturales protegidos de características similares.

7ª Las de enseñanza y formación profesional en todos los niveles y grados del sistema educativo, así como las de educación infantil hasta los tres años, incluida la guardia y custodia de niños hasta esa edad, las de educación especial, las de educación compensatoria y las de educación permanente y de adultos, cuando estén exentas del Impuesto sobre el Valor Añadido, así como las explotaciones económicas de alimentación, alojamiento o transporte realizadas por centros docentes y colegios mayores pertenecientes a Entidades sin Fines Lucrativos.

8ª Las consistentes en la organización de exposiciones, conferencias, coloquios, cursos o seminarios.

9ª Las de elaboración, edición, publicación y venta de libros, revistas, folletos, material audiovisual y material multimedia.

10ª Las de prestación de servicios de carácter deportivo a personas físicas que practiquen el deporte o la educación física, siempre que tales servicios estén directamente relacionados con dichas prácticas y con excepción de los servicios relacionados con espectáculos deportivos y de los prestados a deportistas profesionales.

11ª Las que tengan un carácter meramente auxiliar o complementario de las explotaciones económicas exentas o de las actividades encaminadas a cumplir los fines estatutarios o el objeto de la Entidad sin Fines Lucrativos.

En este punto conviene aclarar que no se considera que una explotación económica tenga carácter meramente auxiliar cuando el importe neto de la cifra de negocios del ejercicio correspondiente, exceda el 20% de los ingresos totales de la entidad.

12ª Las explotaciones económicas de escasa relevancia. (Se considerará que una explotación económica es de escasa relevancia cuando su importe neto de la cifra de negocios no supere en conjunto la cantidad de 20.000 euros).

### ➤ **Impuesto sobre Bienes Inmuebles**

El Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), es un impuesto municipal que grava la titularidad de un derecho (de superficie, de usufructo, de propiedad y concesiones administrativas) sobre bienes inmuebles ya sean rústicos o urbanos.

Nombro este impuesto puesto que en él se recoge concretamente que una de las exenciones contempladas en el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, artículo 62, son los bienes de la Cruz Roja Española.

➤ **Impuesto sobre Incremento de Valor de Terrenos de Naturaleza Urbana**

Mediante este impuesto se grava el valor de los terrenos de naturaleza urbana en el momento de la transmisión de la propiedad por cualquier título.

Al igual que el impuesto anterior, considero este digno de mención ya que en este impuesto se encuentran exentas las entidades que estén acogidas a la Ley de Mecenazgo cuando la obligación legal de pago del impuesto recaiga en ellas así como el resto de entidades acogidas a la Ley de Mecenazgo, calificadas como benéficas, o benéfico docentes y la Cruz Roja Española.

➤ **Ley del Voluntariado**

Para muchas entidades del Tercer Sector, sobre todo en lo que respecta a las ONGs, el tema del voluntariado es esencial para llevar a cabo sus actividades, ya que suele suponer más de la mitad de sus recursos humanos, y suele ser la base de la entidad. Por ello será importante conocer y aplicar correctamente la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado.

Tal y como se nos dice en esta ley, con ella se pretende llevar a cabo una triple tarea: de un lado, garantizar la libertad de los ciudadanos a expresar su compromiso solidario a través de los cauces que mejor se acomoden a sus más íntimas motivaciones. En segundo lugar, implica, la obligación del Estado de reconocer, promover e impulsar eficazmente la acción voluntaria en sus diversas modalidades. Finalmente, implica la obligación de respetar el orden constitucional de distribución de competencias y, por tanto, las normas que sobre esta misma materia hayan dictado o puedan dictar en un futuro las Comunidades Autónomas.

Desde la educación al deporte, de lo cívico a lo asistencial, la Ley recoge lo que viene siendo la práctica habitual de quienes trabajan de forma altruista en conseguir una sociedad mejor para todos.

En el art.4. se relacionan las actividades de interés general, objeto de las actuaciones del voluntario, donde se incluyen entre otras: los servicios sociales, la defensa del medio ambiente, y la cooperación al desarrollo.

Las organizaciones a las que se incorporen los voluntarios deben estar legalmente constituidas, carecer de ánimo de lucro y desarrollar las actividades y programas referidos anteriormente. La Ley cuenta con un Título específico (Título IV) relativo a las medidas de fomento del voluntariado, entre las que se hallan, la asistencia técnica, los programas formativos, servicios de información, las campañas de divulgación y reconocimiento (arts. 13 y 15), los incentivos económicos (concretados, fundamentalmente, en bonificaciones, gratuidad o reducciones en servicios de carácter público) (art.14), así como la debida acreditación de las prestaciones realizadas por el voluntario (art.16).

Concretamente en la Comunidad Valenciana se creó posteriormente una ley específica, la cual es la LEY 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado. Tal y como se informa en ella, esta Ley articula las medidas de apoyo, fomento y participación que permiten dar soporte a las distintas modalidades de solidaridad social, garantiza el respeto a los derechos de las personas voluntarias, delimita el régimen jurídico de quienes se integren en entidades que desarrollen actividades de voluntariado, establece los mecanismos de colaboración entre tales entidades y las administraciones públicas,

favorece el desarrollo de la acción voluntaria en los distintos ámbitos de la vida ciudadana mediante fórmulas de colaboración, y, en definitiva, garantiza la calidad de la acción voluntaria para mejor cumplimiento de los fines que persiguen.

## Factores Económicos

### ➤ Crisis económica mundial

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, lo que entre otras cosas significa que lo que pasa en un país, a la larga afecta al resto de países del mundo. Este es el motivo principal por el que casi los países del mundo, en mayor o menor medida se han visto afectados por la crisis económica.

Esta crisis tiene sus orígenes en el sector inmobiliario estadounidense. Durante años los bancos otorgaban préstamos hipotecarios a personas que no disponían de recursos suficientes para hacer frente a la devolución de dichos préstamos, pero como la situación inmobiliaria por aquellos años era tan buena, los bancos se basaron en la creencia de que las viviendas siempre subirían de precio, y que sus clientes en un futuro dispondrían de liquidez para pagar los préstamos dada la buena situación económica que existía.

Para obtener la liquidez necesaria transformaron las acciones en créditos, y con tal de fomentar la economía, la reserva federal de Estados Unidos (FED) bajó considerablemente los tipos de interés (del 6.5% al 1%) y sobrevaloró de forma considerable el suelo.

Pero este no solo afectó a Estados Unidos, ya que como vivimos en un mundo globalizado, los bancos estadounidenses, puesto que no disponían de suficiente dinero debido a todos los préstamos hipotecarios que estaban ofreciendo acudieron a bancos extranjeros para que le prestasen el dinero, involucrando así al resto de países.

Pero a partir de 2004 se dio una baja en el precio de la vivienda y en la compra de la misma, lo que obligó a la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) a subir los tipos de interés (del 1% al 5.25%) para poder controlar la inflación. Los bancos empezaron a exigir a sus clientes el pago de sus hipotecas, pero los clientes seguían sin ser solventes por lo que numerosas entidades empezaron a tener problemas de falta de liquidez para devolver el dinero a los inversores o recibir financiación de los prestamistas, lo que llevó a la quiebra de numerosos bancos.

En el año 2007 el problema de la deuda hipotecaria empezó a contaminar los mercados financieros internacionales, convirtiéndose en una crisis internacional de gran envergadura. El resultado en Estados Unidos fue la caída de los precios más fuerte de los últimos 18 años, más de 15% en menos de un año, y más de 2.7% de morosos.

En cuanto a **Europa**, el Banco Central Europeo no fue capaz de prevenir la crisis, tomando medidas demasiado tarde e imponiendo medidas de austeridad y contención del gasto público, que supone entre otras una disminución considerable en el número de créditos y dificultad en cuanto a la financiación de consumidores y productores, además de una disminución de ayudas europeas.

Los efectos negativos de esta crisis fueron entre otros un aumento de los niveles de endeudamiento de los hogares y gobiernos, un desequilibrio en el comercio internacional, un problema estructural del sistema de la Eurozona, inflexibilidad en la política monetaria conllevando todo ello a una pérdida de confianza.

A partir del mes de mayo de 2010, los principales países europeos presentaron medidas de ajuste económico. En particular Portugal, Italia, Grecia y España, anunciaron severos recortes en el gasto público y aumentos de impuestos. Pero países con menos problemas de déficit fiscal y deuda pública, como Francia y Alemania, llevaron a cabo también sus propios ajustes.

Y esta crisis europea también ha afectado negativamente a **países emergentes** como Brasil, China e India. El Fondo Monetario Internacional ha rebajado su pronóstico de crecimiento estos países ya que por ejemplo, en países como Brasil, se está experimentando un descenso en su crecimiento.

Esto es la consecuencia de que países de la eurozona, debido a la crisis que atraviesan, ya no consume como antes lo cual afecta a los países emergentes cuya principal fuente de ingresos son las exportaciones. Además, la inestabilidad del mercado conlleva también un estancamiento de la financiación en el comercio.

Según los pronósticos del FMI, las economías emergentes como Brasil, China e India, experimentarán en conjunto una reducción del 3,9% del actual 4,1% para 2013, por lo que se prevé que el crecimiento previsto para 2013 se ha revisado a la baja, de 2,0% a 1,5% para las economías avanzadas, y de 6,0% a 5,6% para las economías de mercados emergentes y en desarrollo.

#### ➤ **Crisis económica española**

En cuanto a la situación española, debido a la crisis económica, y tras el anuncio de la creación del "fondo de emergencia" para los países europeos (FEEF), España es uno de los países que más medidas de austeridad está llevando a cabo para hacer frente al déficit presupuestario que atraviesa, lo que muestra a los mercados financieros la necesidad de intervención en el país.

La mala situación económica española ha provocado la salida de financiación, retrocesos en los índices bursátiles, aumento en las primas de riesgo de la deuda soberana y rebaja en las calificaciones crediticias de la deuda tanto pública como privada.

En 2009 España presentaba un PIB con un déficit del 11,2%, cifra que se logró reducir hasta un 9,2% en 2010, pero que en 2011 no llegó al 6% que se pactó con la UE. Con tal de aumentar la confianza en los mercados financieros, el gobierno llevó a cabo una serie de medidas, como es la modificación en la Constitución española en este año, estableciendo la obligación de tener un equilibrio dentro de los presupuestos, tanto a nivel nacional como autonómico en 2020. Dicha modificación establece que, la deuda pública no debe de ser superior al 60% del PIB. Bajo presión de la UE, el gobierno espera reducir el déficit hasta el 5,3% en 2012 y al 3% en 2013, aunque luego dicho objetivo se amplió hasta el 2014.

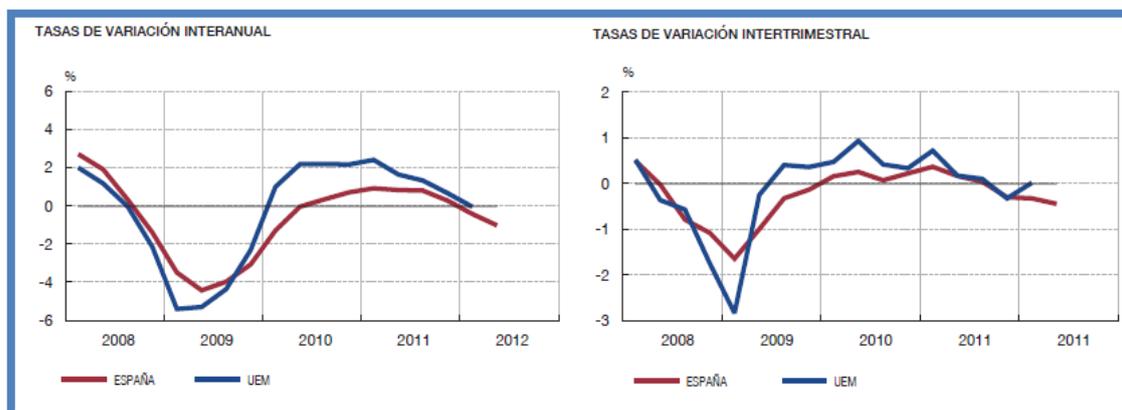
Otras de las medidas llevadas a cabo fue la petición de asistencia financiera a la UE con tal de recapitalizar a las entidades bancarias más débiles.

A continuación se mostrara de forma más exhaustiva la situación económica española a consecuencia de la crisis gracias al estudio de varios indicadores económicos. Para ello nos basaremos en el informe trimestral de la economía española (segundo trimestre 2012) del Banco de España.

▪ **PIB**

De acuerdo con dicho informe, según estimaciones preliminares, la actividad Española ha caído otra vez en el segundo trimestre de este año, marcado por el recrudecimiento de la inestabilidad de la zona euro, donde se observo un empeoramiento generalizado de la situación económica.

Ilustración 7: Producto Interior Bruto (series ajustadas de estacionalidad)



**Fuente:** BCE, INE y Banco de España (2012)

EL ritmo de descenso fue más intenso que el de los dos anteriores trimestres, con una tasa de variación intertrimestral del -0,4%. La demanda Nacional retrocedió de forma más acentuada que el trimestre anterior (-1,2%, frente al -0,5%), pues el gasto de las familias y la demanda de las AAPP se contrajeron a un ritmo más rápido. En cuanto a la demanda exterior neta, al igual que en años anteriores, amortiguó el impacto negativo del descenso de la demanda nacional en el PIB, pues realizó una contribución positiva, más alta que la del trimestre precedente, gracias a una moderada recuperación de las exportaciones. En términos interanuales, el PIB descendió un 1%, frente al -0,4% observado en el primer trimestre del año.

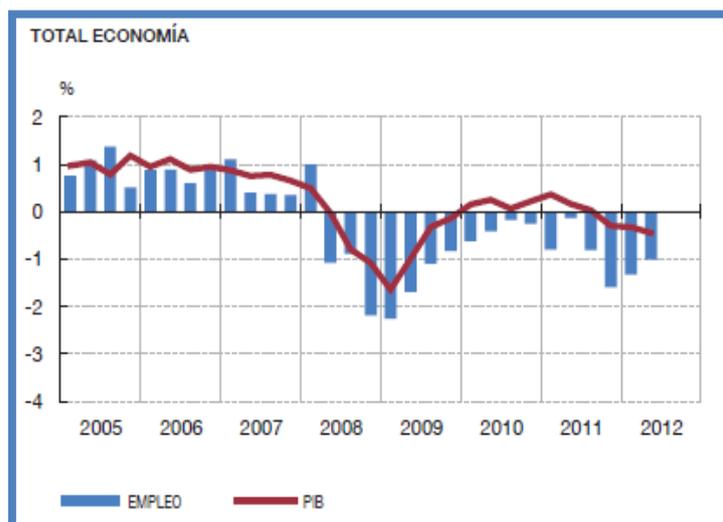
Como se muestra en la ilustración 7 y tenido en cuenta lo comentado anteriormente, se puede ver como en el año 2008 fue el año donde la crisis tuvo los efectos más devastadores, llevando a un descenso rápido de la tasa de variación interanual, pero que fue más leve que en el caso de la UEM. A partir del 2009 se da una mejora en la situación y se consigue ir disminuyendo el déficit, si bien no de manera tan efectiva como el resto de países de la UEM. Pero a partir del 2010 el déficit ha vuelto a aumentar, llegando la tasa de variación intertrimestral al -0,4% en el segundo trimestre.

En el ámbito del procedimiento de desequilibrio macroeconómico, la Comisión Europea publicó en mayo los exámenes exhaustivos de los doce países cuyos desequilibrios se habían identificado como más relevantes. Tras esa evaluación, en ninguno de los casos se valoró que los desequilibrios fueran excesivos, por lo que el procedimiento correctivo contemplado no se ha puesto en marcha, si bien debe señalarse que España fue uno de los países donde se juzgó que esos desequilibrios eran más severos. Estas recomendaciones, junto con las relativas a los programas de estabilidad, fueron aprobadas a su vez por el Consejo Europeo de junio.

▪ **Producción y empleo**

Según estimaciones del Banco de España el empleo disminuyó en el segundo trimestre a un ritmo interanual del 4,6%, por lo que la productividad siguió creciendo a una tasa muy elevada (3,8%). Esto, unido a la desaceleración prevista en el aumento de la remuneración por asalariado, permitió que los costes laborales unitarios continuaran reduciéndose a un ritmo significativo.

Ilustración 8: PIB y empleo



Fuente: INE y Banco de España (2012)

La evolución del mercado laboral en el segundo trimestre ha sido negativa debido al continuo proceso de destrucción de puestos de trabajo. Según datos de la EPA para el primer trimestre, el empleo disminuyó en dicho periodo un 4% en tasa interanual, frente al -3,3% del último trimestre del 2011.

Por ramas de actividad (tabla 2), el deterioro de la ocupación fue generalizado, con la excepción de la industria que suavizó su ritmo de caída.

Tabla 2: Ocupados. Miles de puestos

Ramas de actividad	2010	2011	2012	
			IT	IIT
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	753	727,9	716,6	711,7
Industria	2.337,6	23.15,1	2.232,8	2.196,2
Servicios	12.859,7	12.864,6	12.678,4	12.610,5
<b>TOTAL OCUPADOS</b>	<b>17.584,8</b>	<b>17.286,2</b>	<b>16.788,1</b>	<b>16.6638,7</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2012)

La población activa siguió estabilizada, por lo que el retroceso del empleo conllevó un aumento de la tasa del paro, elevándose hasta el 24,4% en el primer trimestre, 1,6 pp superior al cierre de 2011. Respecto a la evolución del mercado de trabajo en el segundo trimestre, las afiliaciones a la Seguridad Social mantienen la tónica de caída del empleo, que se reflejó en una tasa interanual del -3,2 %, retroceso que supera en seis décimas al observado en los tres primeros meses del año. La intensificación de las caídas de la afiliación fue generalizada por ramas de actividad, siendo este el primer trimestre en que los afiliados en los servicios de no mercado presentan una tasa negativa (-1,3 %). La construcción siguió mostrando los ritmos de descenso más elevados (-17,3%), seguida

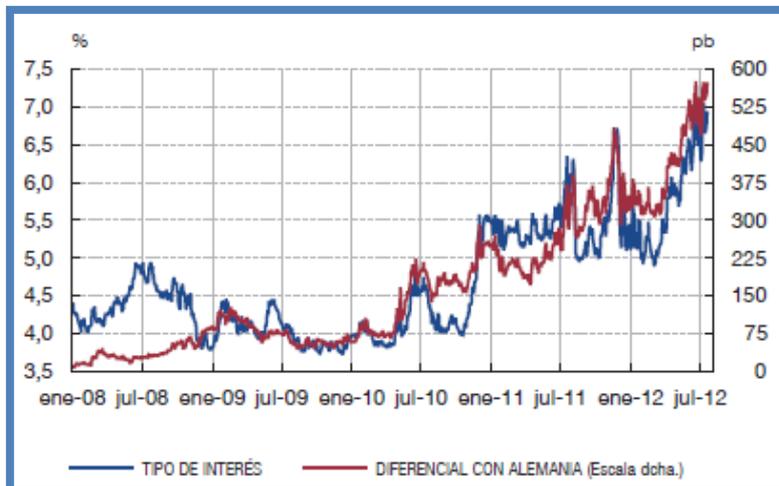
de la industria (-5,2 %), siendo estos más modestos en la agricultura (-1 %) y que el total de servicios (-1,6 %). Conviene resaltar, no obstante, la menor caída observada en junio, que se debió a la evolución positiva del sector de servicios —en parte, afectado por la finalización del plazo para adecuarse a la nueva regulación del servicio doméstico—.

#### ▪ Evolución Financiera

A pesar de la situación de cierta estabilidad en los mercados financieros, a partir del segundo trimestre de 2012 (especialmente en mayo), se ha dado una situación de fuertes tensiones, lo que ha supuesto repuntes en las primas de riesgo en los valores de renta fija emitidos por los sectores residentes y en retrocesos en los índices bursátiles. Esta evolución ha traído consigo además descensos en las calificaciones crediticias de la deuda pública y privada. Factores del agravamiento de las tensiones han sido la incertidumbre política en Grecia y, con respecto a España, la preocupación de los inversores sobre la evolución de las finanzas públicas y la situación del sistema financiero.

En los mercados secundarios de renta fija la rentabilidad de la deuda pública española y su diferencial con respecto a la alemana aumentaron. Así, los tipos de interés de los bonos a diez años ascendieron respecto al cierre de marzo 113 pb, hasta situarse en el 6,55 %, habiendo alcanzado puntualmente valores cercanos al 7,2 %, el registro más alto desde el inicio de la UEM. El diferencial frente a la deuda alemana al mismo plazo también se elevó, llegando a rebasar los 570 pb a mediados de junio, y descendiendo posteriormente, quedando situado en 495 pb a finales de dicho mes.

Ilustración 9: Deuda Pública a diez años



**Fuente:** Bloomberg, Reuters, Datastream, MSCI Blue Book, Ministerio de Fomento y Banco de España (2012)

Las tensiones financieras se han traducido además en una volatilidad elevada de la rentabilidad de la deuda pública a diez años y su diferencial con el bono alemán al mismo plazo, que se situaban en la fecha de cierre de este Informe<sup>5</sup> en niveles por encima de los registrados a finales de junio (en torno al 7 % y los 575 pb, respectivamente). En los mercados bursátiles, por su parte, mientras que el IBEX 35 ha registrado un retroceso del 7,2 %, el EUROSTOXX 50 y el S&P 500 han experimentado ligeros avances, del 0,9 % y del 0,8 %, respectivamente.

La reducción de la deuda en empresas y familias propició la continuación del proceso de desapalancamiento de ambos sectores en el primer trimestre de 2012. El retroceso en los ratios de endeudamiento no se reflejó en un descenso paralelo de la carga financiera asociada, que apenas varió debido al ascenso del coste medio de la deuda de ambos sectores.

El volumen de créditos dudosos ha continuado creciendo desde marzo, lo que, unido a la reducción de la deuda, ha llevado a que la ratio de morosidad haya seguido elevándose. En concreto, para el conjunto de los otros sectores residentes (en el que se incluyen empresas y familias) dicho indicador se situó en mayo en el 8,95 %, 0,59 pp por encima del primer trimestre.

En el caso de las AAPP, la tasa de crecimiento interanual de la deuda se incrementó 1,1 pp entre marzo y mayo, hasta alcanzar el 14,3%. Por instrumentos, se mantuvo un elevado dinamismo de la financiación obtenida mediante valores a largo plazo y préstamos. En contraposición, se intensificó la caída de la canalizada a través de títulos con vencimiento a corto plazo. El desglose por tenedores muestra que en mayo las entidades de crédito redujeron sus tenencias de títulos emitidos por el Estado por segundo mes consecutivo. Por el contrario, el resto de instituciones financieras y los no residentes realizaron una adquisición neta positiva de estos activos, aunque por un importe moderado. La expansión de los pasivos de las AAPP, junto con la debilidad mostrada por el PIB, se ha traducido en nuevos aumentos en la ratio de endeudamiento y en la carga financiera, que en marzo de 2012 alcanzaron el 72,1 % y el 2,7 % del PIB, respectivamente.

En resumen, la economía española se enfrenta a un problema de confianza, que se refleja en importantes dificultades de financiación en los mercados financieros internacionales. Este endurecimiento se está trasladando a las condiciones crediticias aplicadas en la concesión de préstamos a hogares y sociedades. En este contexto, recuperar la confianza de los inversores internacionales en nuestra economía resulta crucial para que el necesario desapalancamiento agregado de los distintos sectores institucionales sea compatible con la disponibilidad de fondos para proyectos solventes y no suponga un obstáculo para la recuperación económica.

#### ▪ **Demanda**

En el segundo trimestre del año se acrecentó la debilidad del consumo privado. Se estima que este componente de la demanda experimentó un descenso intertrimestral del 0,5 %, frente a la tasa del 0,1 % del primer trimestre. Esto es coherente con la persistente debilidad del mercado de trabajo, que siguió dejando huella en la principal fuente de renta de los hogares. Además, los episodios de inestabilidad financiera que tuvieron lugar a lo largo del trimestre provocaron el ya comentado deterioro de la confianza. Por su parte, la riqueza de los hogares siguió cayendo, en un entorno de descensos adicionales de los precios de la vivienda y de las cotizaciones en el mercado bursátil español.

Con información hasta el primer trimestre del año, el crecimiento de los ingresos nominales de los hogares disminuyó por segundo trimestre consecutivo, mostrando una ligera caída de acuerdo con los datos acumulados de cuatro trimestres de las cuentas no financieras de los sectores institucionales. Esta evolución de la renta de las familias se explica por el aumento de la contribución negativa de la remuneración de asalariados.

La contribución de las AAPP a la renta de las familias se mantuvo estable, pues los mayores pagos por impuestos directos tras el alza de tipos del IRPF se vieron compensados por mayores ingresos por prestaciones y menores pagos por cotizaciones sociales. El avance del consumo nominal, junto con el retroceso de la renta, determinaron un nuevo descenso de la tasa de ahorro de los hogares,

que, en esta ocasión, fue de ocho décimas, hasta el 10,8 % de la renta disponible, nivel similar al registrado antes del inicio de la crisis.

#### ▪ **Inflación**

La inflación, medida en términos del IAPC, mantuvo un crecimiento interanual inferior al de la zona del euro, aunque en junio ese diferencial se estrechó ligeramente, hasta -0,6 pp. En los próximos meses se prevén subidas de algunos precios como consecuencia de la subida acordada del IVA, además de las otras medidas que afectan a precios administrados, como la electricidad, los medicamentos o las tasas universitarias, si bien estos efectos se verán parcialmente compensados por el impacto de los menores precios del petróleo que se han observado en las últimas semanas, tendencia que podría continuar en los próximos meses, tal y como parecen anticipar los mercados de futuros.

#### ▪ **Perspectivas económicas**

En resumen, en el segundo trimestre del 2012 se ha seguido con las medidas de ajuste, con una contracción del gasto privado y público y una mejora en el déficit exterior. La economía española es vulnerable sobretodo en dos aspectos: la situación del sistema bancario y la percepción de la dificultad de las AAPP para reducir de modo efectivo las finanzas publicas hacia una senda de estabilidad.

Cabe esperar que los planes de reestructuración, saneamiento y recapitalización que se han puesto en marcha, con apoyo financiero de la UE, la estricta condicionalidad financiera que los acompaña y la realización de ejercicios de resistencia y auditorías por parte de evaluadores externos permitan recobrar la confianza en el sistema bancario.

Finalmente, deben acelerarse los avances en el ámbito de las reformas estructurales, liberalizando algunos sectores donde el grado de competencia es insuficiente, reduciendo las trabas administrativas a la actividad económica e introduciendo mayor transparencia en el funcionamiento de los mercados de bienes y servicios, pues estas actuaciones pueden amortiguar el efecto negativo a corto plazo de la mayor restricción fiscal y, sobre todo, son las que van a determinar el potencial de crecimiento a medio y largo plazo de la economía y su productividad.

#### ▪ **ONGs y crisis económica**

Según un estudio realizado por Fundación Adecco y la organización Achalay España, casi el 27% de los ciudadanos han modificado sus aportaciones a ONG como consecuencia de la crisis económica.

Dicho estudio consistió en una encuesta a 500 ciudadanos españoles de entre 17 y 70 para saber que esperan de las ONGs y demás entidades sin ánimo de lucro en tiempos de crisis y como esta crisis afecta a su colaboración. Varios de los datos recogidos por este estudio son los siguientes:

- Un 12,5% sigue realizando donaciones económicas pero de menor importe, un 10,4% ha dejado de colaborar y un 3,9% ha sustituido su contribución dineraria por otro tipo de ayudas.
- Al reducirse el importe de las donaciones particulares, las ONGs están realizando un esfuerzo adicional para la captación de nuevos socios. Por ello, actualmente hay más colaboradores que antes, pero éstos donan menos individualmente.

- Un 11% de la población española colabora económicamente con ONGs según la Asociación Española de Fundraising.
- El 84% de los encuestados ha elegido la transparencia como el principal valor que debe identificar a las ONGs. La profesionalidad se sitúa en segundo lugar y ha sido mencionada por un 45,9% de los encuestados, seguida de la humanidad (44%), el entusiasmo y la eficiencia, ambos con un 38%.
- Los proyectos orientados hacia niños y jóvenes (71%) y hacia personas con discapacidad (45,6%) siguen siendo en los que prefieren involucrarse.
- Aunque el 71% considera que lo importante es colaborar en los lugares que necesitan ayuda, independientemente de su ubicación, África vuelve a ser el continente preferido y así lo ha constatado el 76% de los encuestados.
- Los ciudadanos opinan que las cuestaciones o captaciones de socios en la calle son demasiado intrusivas y prefieren los medios online para informarse y contactar con las entidades sin ánimo de lucro.

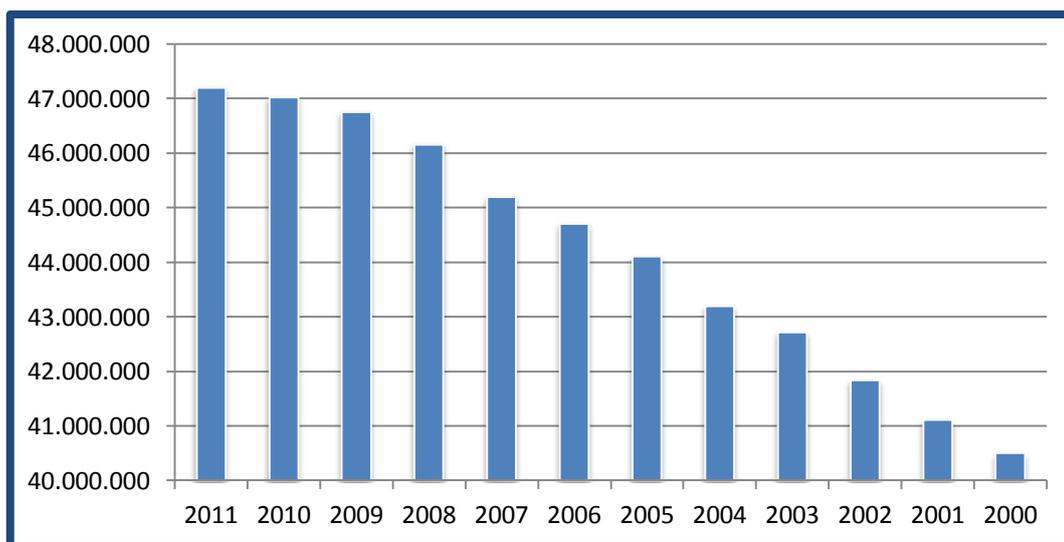
## Factores Sociales

Cruz Roja es una entidad que trabaja por y para la sociedad, sobre todo para los más necesitados, por lo que será importantísimo conocer las características básicas de la sociedad española, para así podernos hacer una mejor idea de donde, como y porque debe de actuar la Cruz Roja española.

### ▪ Demografía

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, a fecha del 1 de enero de 2011, la población española es de 47.190.493 de personas (de las cuales 5.117.190 personas pertenecen a la Comunidad Valenciana (10,84%)), siendo así el quinto país más poblado de la Unión Europea a pesar de que en cuanto a su densidad de población es menor que la de la mayoría de otros países de Europa Occidental.

Ilustración 10: Evolución Población Española (2000-2011)

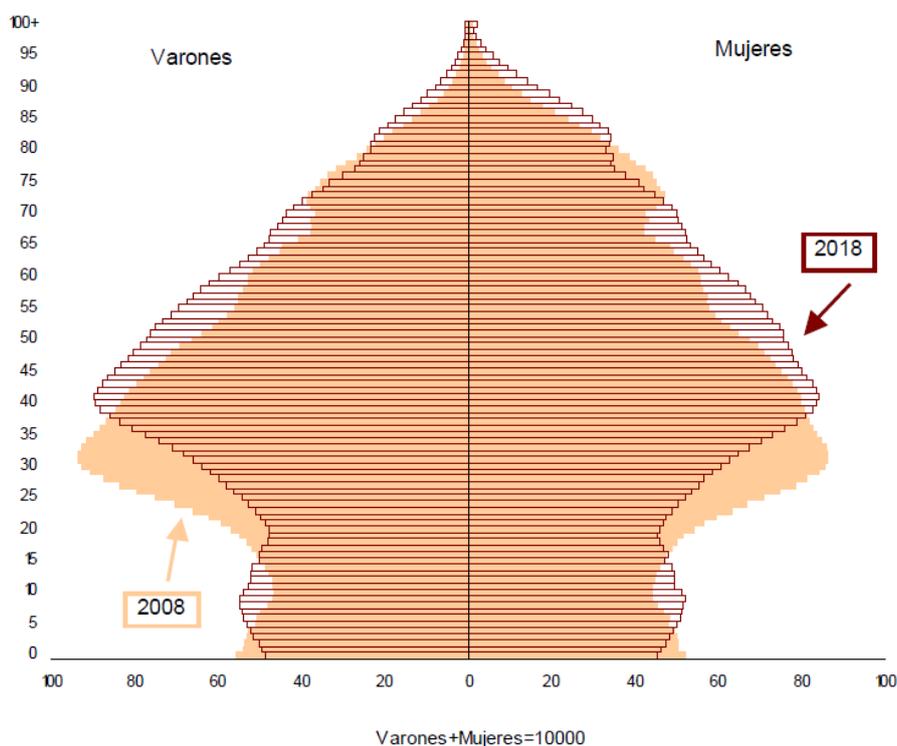


Fuente: INE (2012)

En cuanto a la evolución poblacional, como podemos ver en la tabla, la población ha ido aumentando gradualmente, teniendo sus cambios más bruscos en los intervalos 2004-2005 y 2007-2008. El aumento en el intervalo 2004-2005 se podría decir que no es debido a que existiera un aumento en la población española, es decir en la natalidad (como veremos más adelante), sino que sobretodo es debido al aumento de inmigración en nuestro país. En cuanto al periodo 2007-2008, puede ser debido por diferentes causas, entre las que se encontrarían el crecimiento vegetativo gracias a la buena situación española en cuanto a esperanza de vida, o también a que en dicho periodo fue el periodo de mayor crecimiento económico, anterior a la crisis económica, donde no habría tantas preocupaciones sobre la manutención de los hijos... Por ello, a partir del 2008, cuando ya la crisis se hizo evidente, es cuando la población empieza a crecer pero de forma muy lenta en comparación a años anteriores, ya que existen grandes dificultades económicas y ya no es tan fácil mantener cargas familiares y empieza la parada de inmigración y la emigración de los españoles en busca de trabajo.

Como podemos ver en la siguiente pirámide de población del 2008 (se emplea las de 2008 por no encontrar una más actual), el grueso de la población se encuentra entre los 20 y los 50 años, es decir entre gran parte de la población activa, que deberá mantener a la creciente población envejecida. Si bien, según las previsiones del INE para el 2018, la población comprendida entre los 16 y 64 años se irá incrementando hasta los 1,44 millones de personas en 2018 y los menores de 15 aumentarán un 13,3% con respecto a 2008.

Ilustración 11: Pirámide poblacional. Comparación entre años 2008 y previsiones para el 2018



Fuente: INE (2012)

Ante esta evolución de la estructura por edades, la tasa de dependencia (entendida como la relación entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años) continuará su tendencia ascendente y pasará del 47% al 53%.

Existe una mayor presencia femenina en la pirámide aunque nacen más niños que niñas. La tasa de feminidad (porcentaje de mujeres sobre hombres) aumenta considerablemente en los grupos de edad superiores a 60 años. Esto ocurre gracias a que la esperanza de vida de la mujer es superior en 6 años a la del hombre. En las áreas urbanas el número de mujeres es mayor al de hombres, mientras que en las zonas rurales ocurre lo contrario. Esto es debido a la tendencia actual de la mujer a emigrar a la ciudad lo que provoca un déficit en zonas rurales.

Como se ha comentado, la estructura de la población española está envejecida. En la pirámide aparece un fuerte ensanchamiento en las generaciones que se acercan al primer empleo, pero con un fuerte debilitamiento en la base, correspondiente a los grupos nacidos en los quince últimos años. En una estructura equilibrada, deben existir generaciones de adultos jóvenes más numerosos que las de adultos más mayores. Esto configura una estructura estable. El recorte por la base de la pirámide de la población española prevé que vaya a existir una descompensación cada vez mayor entre los grupos de edad más joven, adultos y ancianos.

Con respecto a la migración, según el informe realizado por Obra social "la Caixa" sobre "Inmigración y Estado de bienestar en España", en la última década, España ha pasado de ser un país de emigración a convertirse en receptor neto de flujos migratorios. Según datos del Padrón Municipal de Habitantes, en enero de 2000 había en España 923.000 personas con nacionalidad extranjera, sobre una población de 40,4 millones de habitantes. En 2010 esta cifra se había sextuplicado hasta superar los seis millones de extranjeros residentes respecto de una población de 45 millones. Así, los residentes extranjeros han pasado de ser el 2,28% a representar el 12,17% de la población total en España.

La proporción de inmigrantes residentes en nuestro país es similar a la de otros países de nuestro entorno, aunque en estos momentos España es ya el segundo Estado miembro de la Unión Europea por número de residentes extranjeros.

La **natalidad** española, según datos del INE del 2012, prosiguió el descenso iniciado en 2009. Así, en 2011 se produjeron 468.430 nacimientos de madres residentes en España, un 3,5% menos que en el año anterior.

El Indicador Coyuntural de Fecundidad (o número medio de hijos por mujer) descendió hasta 1,35 desde el 1,38 registrado en 2010.

Por su parte, la edad media a la maternidad volvió a aumentar y alcanzó los 31,4 años. Un total de 90.390 nacimientos (el 19,3% del total) fueron de madres de nacionalidad extranjera residentes en España. Esta cifra fue inferior a los 98.845 del año 2010 (que representaron el 20,4% del total).

En cuanto a la **mortalidad** española, en el año 2011, la esperanza de vida al nacimiento alcanzó los 79,1 años para los hombres y los 84,9 para las mujeres. Respecto al año anterior, se observó un aumento de 0,2 años para los hombres. En el caso de las mujeres apenas hubo variación.

La esperanza de vida para una persona de 65 años en 2011 es, de media, 18,4 años si es hombre y 22,4 si es mujer.

En el año 2011 la cifra total de fallecidos fue de 387.347, superando en un 1,9% a la del año anterior. La tasa bruta de mortalidad se situó en 8,40 fallecidos por cada 1.000 habitantes, frente a los 8,25 del año precedente.

Los residentes en España fallecidos con nacionalidad extranjera representaron el 2,4% del total, a pesar de que este colectivo suponía más del 12% de la población residente.

Por todo ello podríamos decir que El continuado descenso de la natalidad y el aumento en el número de defunciones acentuaron la tendencia a la baja del **crecimiento vegetativo** durante el año 2011. Así, la diferencia entre nacimientos y defunciones fue de 81.083 personas, un 22,8% menos que en el año anterior.

#### ▪ Nivel de educación

Según el último informe sobre el "Panorama de la Educación, indicadores de la OCDE 2012", en España, ha mejorado el nivel educativo de la población adulta entre 2000 y 2010, pasando del 38% al 53% el porcentaje de españoles de 25 a 64 años que poseen estudios superiores a la primera etapa de Educación Secundaria. Las diferencias respecto a los promedios de la OCDE y de la Unión Europea son acusadas, pues tres cuartos de su población poseen estudios superiores a la primera etapa de Educación Secundaria, frente a algo más de la mitad de la población española.

Las mayores diferencias se establecen en los de segunda etapa de Educación Secundaria (es decir, a Bachillerato y Formación Profesional de Grado medio), y aunque la evolución ha sido positiva, al pasar del 16% en 2000 al 22% en 2010, aún estamos lejos de las cifras de la OCDE (44%) y de la Unión Europea (48%). En los estudios terciarios las diferencias continúan siendo mínimas, con una evolución similar en los tres casos.

Como se ha señalado anteriormente, en la población que únicamente ha alcanzado los estudios de primera etapa de Educación Secundaria, se producen también grandes diferencias entre la población adulta española (47%) y la media de los países de la OCDE (26%) y de la UE (25%), a pesar de los avances de España en la última década.

En educación infantil, España se encuentra entre los países con las tasas de escolarización más elevadas. Hasta los dos años están escolarizados el 26,5% de los niños y niñas, frente al 3,3% de media en los países de OCDE y el 3,8% en la Unión Europea. Entre los 3 y 4 años la escolarización española es prácticamente universal, pues alcanza el 99%; en la OCDE (71,9%) y en la UE (78,1%) es más reducida. A largo plazo, este hecho puede influir en la mejora de los resultados y en el aumento del nivel educativo de la población española.

La segunda etapa de Educación Secundaria se ha convertido, según la OCDE, en la cualificación mínima para poder acceder con éxito al mercado laboral y reducir el riesgo de desempleo. En España, se ha producido un incremento considerable del número de alumnos que ha obtenido un título de segunda etapa de Educación Secundaria, la tasa española ha aumentado desde el año 2001 en 14 puntos porcentuales, a un ritmo mayor que las de la OCDE y de la UE, lo que ha permitido que se reduzca considerablemente la diferencia de España con la media de ambas organizaciones, pasando de los 11 y 13 puntos en 2001, a los 4 y 3 puntos respectivamente en 2010. A pesar de este avance, aún se debe mejorar más, pues no es suficiente para cerrar el déficit de titulados en España en estudios secundarios.

#### Factores Tecnológicos

Según el informe COTEC 2012, realizado por la Fundación para la innovación tecnológica, en comparación con otros **países europeos** (Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Polonia), hasta el año 2008 España ha mantenido tasas de crecimiento superiores a las de los países nombrados anteriormente, tanto del gasto de I+D como del PIB. Esta tendencia se rompe en 2009, año en el que el crecimiento del PIB fue negativo, en España y en el resto de países pero el gasto en I+D

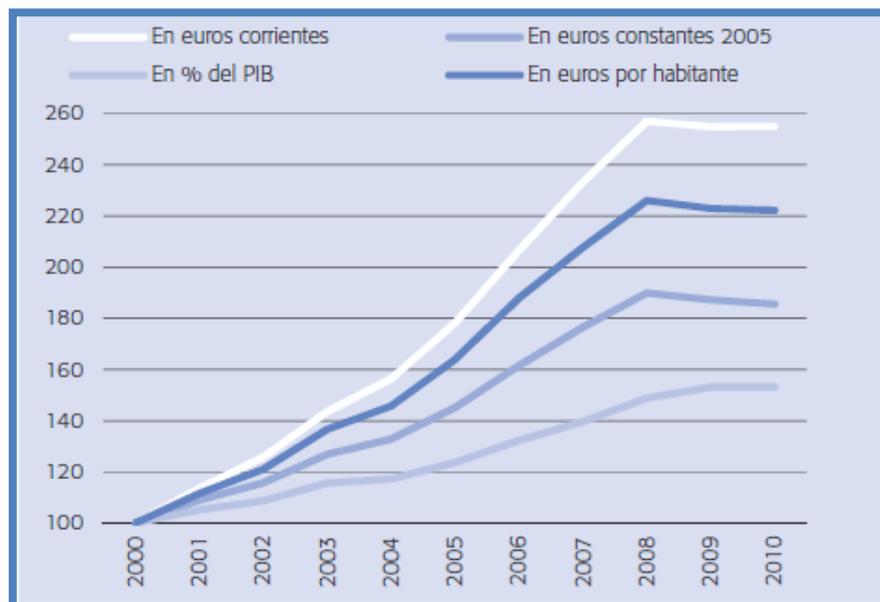
(medido en dólares PPC) creció con más intensidad en los cinco países (el 2,7%) que en España (el 0,6%).

En cuanto al esfuerzo en términos de gasto en I+D por habitante, mientras en el resto de países examinados, con la excepción del Reino Unido, este gasto aumenta, en España se reduce ligeramente, para quedar en 2009 en poco más de tres cuartas partes del promedio de los cinco países nombrados anteriormente.

Concretamente en **España**, su gasto en I+D en el año 2010 fue de 14.588 millones de euros, cifra casi idéntica a los 14.582 millones de 2009, y que, después de la caída experimentada ese año, supone una vuelta al crecimiento, aunque sea muy leve. Este gasto equivale al 1,39% del PIB, lo que supondría una centésima de punto más que el 1,38% que se indicó para 2009, pero en este caso la subida se debe al cambio de base utilizada para la medida del PIB, que ahora es el año 2008. Con el PIB de 2009 calculado también en base 2008, el gasto en I+D de ese año habría representado también el 1,39% del PIB.

El gasto total en I+D respecto al PIB sigue por tanto en su valor histórico máximo, pero no hay que olvidar que la subida experimentada en 2009 se debió a la caída del PIB. En términos de gasto corriente, constante o por habitante, en 2010 todavía no se ha vuelto a alcanzar el máximo de 2008.

**Ilustración 12: Evolución del gasto total de I+D en España (índice 100=2000)**

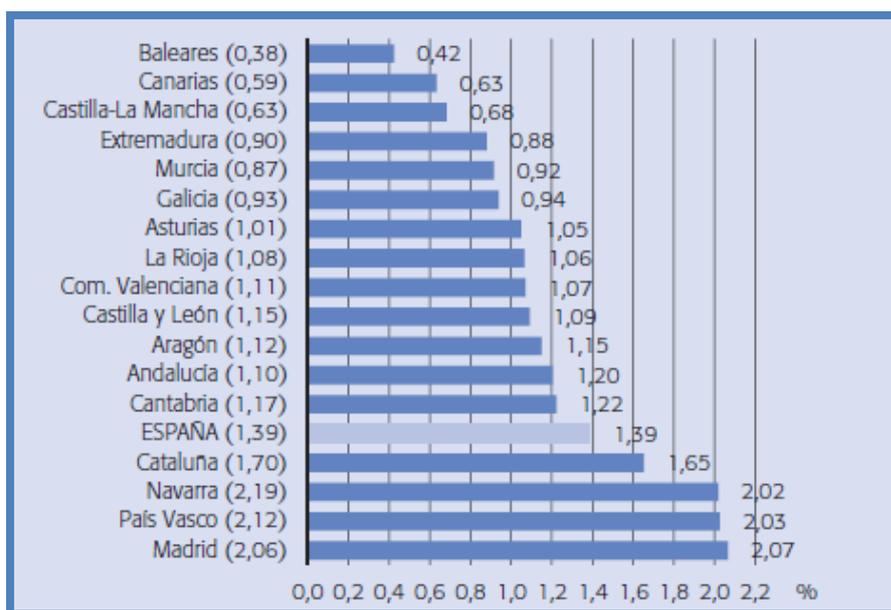


**Fuente:** OCDE y Fundación para la innovación tecnológica (2012)

El patrón de contribución de las CC.AA. al gasto total en I+D español, sigue siendo muy parecido a años anteriores, con Madrid, País Vasco, Navarra y Cataluña por encima de la media nacional. De estas regiones, solo Madrid aumentó ligeramente su esfuerzo en 2010, mientras las otras tres lo redujeron. La región que más aumentó su esfuerzo fue Andalucía, en una décima de punto, seguida de Castilla-La Mancha, Murcia y Cantabria, que lo hicieron en media décima.

Sin embargo, en el caso de la Comunidad Valenciana, si bien esta se encuentra por encima de la media española, ha sufrido un ligero descenso con respecto al año anterior.

**Ilustración 13: Gasto en I+D por comunidades autónomas en porcentaje del PIB regional en 2010. (Entre paréntesis datos de 2009). PIB base 2008**



**Fuente:** INE y Fundación para la innovación tecnológica. (2011)

Otro de los apartados estudiados en el informe COTEC es el de la **Financiación y ejecución de los gastos internos de I+D en España**. En ellos se establece que la I+D española fue financiada en 2010 (ilustración 14) en el 46,6% por la Administración Pública, el 43,7% por el sector privado, el 5,7% por fondos del extranjero y el 3,9% restante por la enseñanza superior, mientras que su ejecución tuvo lugar en el 51,6% por el sector privado, el 28,3% por la enseñanza superior y el 20,1% restante por la Administración Pública. Como en años anteriores, se mantiene la reducción de la financiación privada de la I+D, que cae tres décimas de punto respecto a 2009.

**Ilustración 14: Distribución del gasto interno en I+D en España, por sectores de financiación y de ejecución (en porcentaje del total), 2010**



**Fuente:** INE y Fundación para la innovación tecnológica. (2011)

Del análisis por sectores ejecutores de los fondos procedentes de las distintas fuentes de financiación se puede destacar lo siguiente:

- Los fondos para I+D de la Administración Pública se reparten en proporciones muy parecidas a las de años anteriores, el 44,1% para el sector de enseñanza superior, el 37,5%.
- Las empresas son las que captaron en 2010 la mayor parte de la financiación procedente del extranjero, el 61,1%, mientras que la enseñanza superior recibió el 22,3% y los centros de I+D de la Administración el 16,4%. Las proporciones son muy parecidas a las del año anterior.

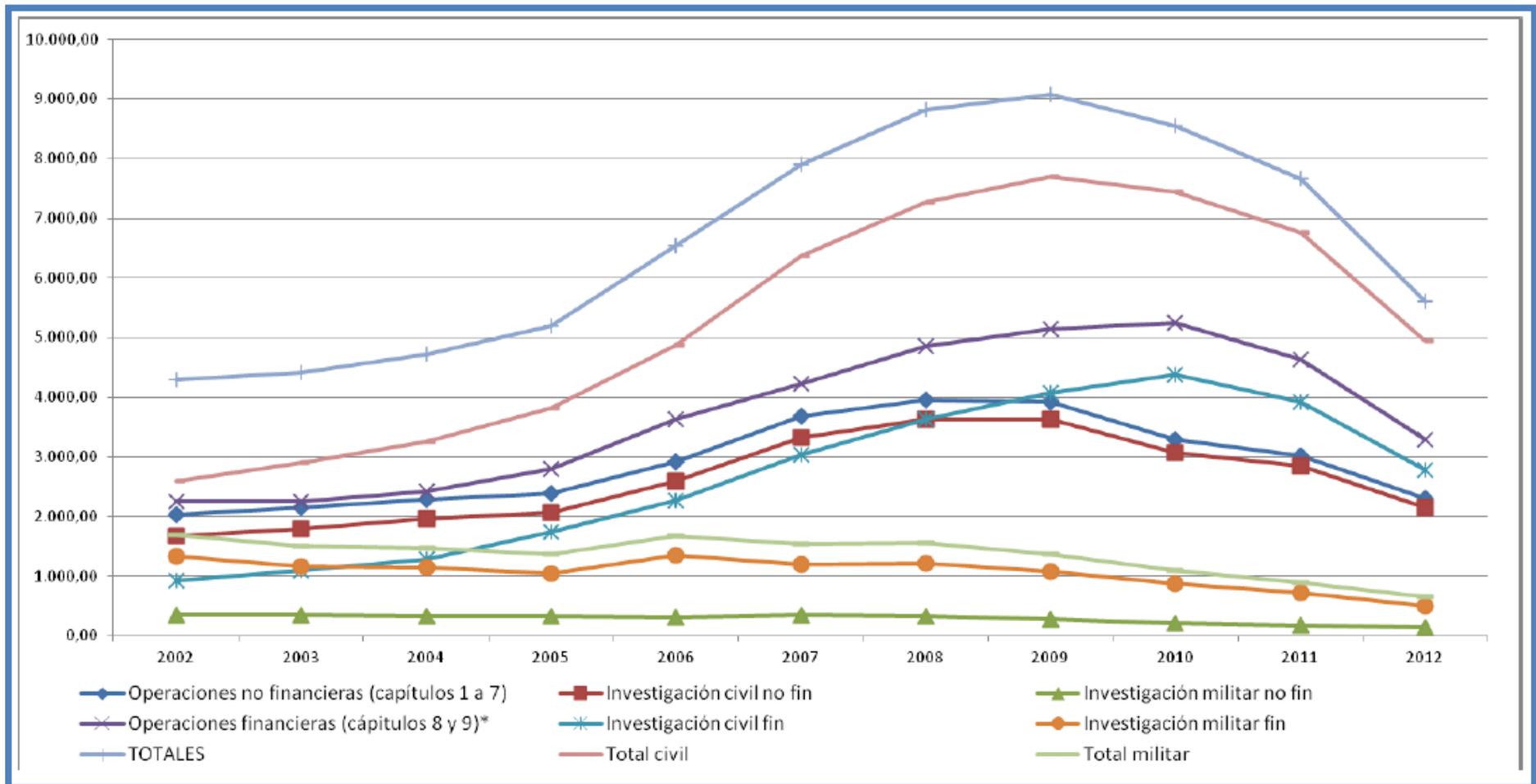
Del examen de la distribución de los gastos ejecutados en I+D en 2010 por fuente de financiación se puede resaltar lo siguiente:

- La Administración Pública sigue financiando un alto porcentaje de su propia I+D, el 87,1%.
- La autofinanciación de los gastos de I+D de la enseñanza superior es muy reducida, el 13,7%. El 72,7% son financiados por la Administración Pública, y la financiación procedente del sector privado se mantiene en torno al 9%, sin gran variación respecto a años anteriores.
- Las empresas financian su propia I+D en proporción muy parecida al año anterior, el 76,6%.

Atendiendo a la finalidad del gasto, la **Política de gasto 46 (PG46)** Política de Gasto: Investigación, Desarrollo e Innovación) incluida en el Área de gasto 4, comprende el conjunto de programas que pone en marcha la Administración General del Estado (AGE) para fomentar las actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en el ámbito nacional.

La PG46, según el "informe del proyecto de ley de PGE para el año 2012", y en base a los datos aportados en el informe COSCE sobre "La inversión en I+D+i en los Presupuestos Generales del Estado 2012", dispone en 2012 de 6.393.592,97 K€ (un 25,57% menos que en 2011) de los que 2.632.631,32 K€ son fondos no financieros (el 41,18%) y 3.760.961,65 K€ son fondos financieros (el 58,82%) Hay que subrayar por tanto la fuerte reducción de los recursos disponibles que hacen retrotraer la disponibilidad de recursos para I+D+i al nivel de varios años atrás, confirmando dramáticamente un cambio de tendencia ya anticipado.

Ilustración 15: Evolución de los presupuestos de I+D+i 2002-2012. Millones de euros constantes, 2006 =100.



Fuente: COSCE (2012)

Hay tres aspectos especialmente estratégicos para la política científica de los que se ha analizado su financiación en los PGE.

Primero, los Fondos de Investigación, de los que se nutren la mayoría de las actividades del Plan Nacional. El Fondo Nacional ha disminuido en un 33,72%, aunque concentrado en lo dedicado a Comunidades Autónomas (-55,83%) y Entidades sin ánimo de lucro (-20,66%) mientras que para el sector público crece el 73,64%. El Fondo Internacional disminuye también en un 38,18%, afectando a las Comunidades Autónomas, y el Fondo Estratégico para Infraestructuras tiene una variación muy inferior. Segundo, el conjunto de los OPI sufren una reducción del 3,85%. Y, tercero, los recursos para formación de investigadores se reducen en un 7,49%.

Pero, aunque estas reducciones son graves, lo que más preocupa, es la reducción acumulada en los últimos años en estos tres aspectos porque suponen restricciones de primer nivel para el futuro científico y económico del país. Desde 2009 las entidades sin ánimo de lucro han visto reducido su asignación en el Fondo Nacional en 111.238 K€ y desde 2010 las Comunidades Autónomas en 239.904 K€. Y desde 2008 el Fondo Estratégico para Infraestructuras ha disminuido en casi 26 M€, aunque se han hecho inversiones directas en infraestructuras científicas concretas. Y en formación de investigadores desde 2009 el presupuesto ha descendido en casi 51 M€, el 26%.

Centrándonos más concretamente en **Cruz Roja**, todos estos cambios y reducciones en el gasto en I+D+i de España afecta de manera negativa también a la organización, una organización que apuesta de forma activa por las nuevas tecnologías y las implementa en su funcionamiento. Desde el año 1987 Cruz Roja ha llevado a cabo un Plan Informático, el cual hace posible que tanto la central como las 52 provincias de la organización tengan una aplicación de Contabilidad así como una de Socios y Voluntarios, lo que favorece en la gestión y eficiencia de la misma.

Tras este primer plan, en 1996 Cruz Roja Española realizó la integración de la BBDD Oracle dando así un impulso sustancial a sus herramientas de gestión.

En esta misma época, tras la aparición de internet Cruz Roja crea su primera página web así como apuesta por la contratación de servicios externos debido a la demanda tecnológica existente. Además, construyen su CRM lo que le permite hacer un seguimiento detallado de todos los ciudadanos que participan de una forma u otra en la entidad. También se integro una serie de soluciones de contact-center con lo que se configuro una plataforma que permitió tanto integrar la atención a las personas como a tener visibilidad de todas las actividades que se desarrollaban.

Otra de las herramientas tecnológicas tomadas por Cruz Roja fue una solución de Business Inteligente, herramienta de informes para un mejor seguimiento de organización; la construcción de nuevos cuadros de mando para cada una de las actividades; así como distintos programas para áreas como la gestión económica o el área de RRHH.

Cruz Roja Española no pasa por alto el potencial de las redes sociales y así en 2008 lanzó su propia red social, MundoCruzRoja, con una inversión de 1,09 millones y la ayuda del Plan Avanza. MundoCruzRoja configura una plataforma que, según la directora del Departamento de Sistemas de Información de Cruz Roja Española, Rocío Calvo, "nos ayuda a mantener la interacción con voluntarios y socios, y también nos permite recibir muchos inputs de las personas que demandan servicios de Cruz Roja, constituyendo asimismo una vía fundamental para facilitar información". MundoCruzRoja configura por tanto una herramienta clave de la ONG que, consciente del potencial derivado de la convergencia televisión/Internet, también ha apostado por la televisión online con Cruzroja.tv.

### 3.2. Microentorno. Porter.

Una vez examinado el macroentorno pasaremos a céntranos en el microentorno, es decir en el sector donde la entidad realiza su actividad, analizando los factores que le influyen directamente.

Para ello emplearemos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas. Este modelo puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico, incluso cuando el criterio del beneficio no es aplicable como es este caso, por lo que deberemos de tener en cuenta a la hora de realizar el análisis que no se puede entender a la entidad como una empresa.

Para el análisis de este modelo nos ayudaremos de la información recogida en el libro "Fundamentos de Estrategias", empleado en la asignatura de Dirección Estratégica y Política de la Empresa.

Las cinco fuerzas de Porter son:

**1. Amenaza de entrada:** Aquí se analizan cuales son los factores que necesitan ser superados por aquellos que quieran entrar al sector para competir con éxito. Para analizar las posibles barreras de entrada nos centraremos en las más comunes.

- **Escala y experiencia:** Como ya se ha comentado, una de las características más importantes de Cruz Roja es su larga trayectoria en este sector, siendo una de las entidades más antiguas. Por ello, existe en este aspecto una fuerte barrera de entrada, ya que la Cruz Roja cuenta con mucha experiencia y reconocimiento, así como un gran respaldo gubernamental, y por tanto será muy difícil que los clientes/socios se decanten por participar en otras entidades que no sean las conocidas y las que ofrecen más confianza.
- **Acceso a canales de proveedores o de distribución:** Debido a esa experiencia, la organización cuenta con proveedores fieles (en este caso se trataría de donantes y empresas colaboradoras) así como un amplio conocimiento de los canales de distribución adecuados para cada labor que lleva a cabo. Habría que tener en cuenta que en esta situación existiría una gran barrera puesto que no se trata de beneficios económicos (donde los proveedores se irán con la empresa que ofrezca más beneficios), sino que se trata de ofrecer ayuda y colaboración, por lo que es muy difícil competir con entidades con mucho grado de confianza social.
- **Diferenciación:** La diferenciación reduce la amenaza de entrada debido a que incrementa la lealtad del cliente. Si bien es cierto que Cruz Roja suele participar en varias actividades y no suele tener una línea de actuación bien definida, "la esencia" de la organización siempre es clara y el cliente suele tener muy claro en qué y para que apoya a la entidad. Además puesto que se encuentra en un sector donde los clientes son de carácter altruista, no se necesita tanto un producto diferenciado, sino una buena calidad en el servicio y un alto grado de confianza.
- **Respuesta esperada:** En este punto considero que no existiría ningún tipo de problema. Al tratarse de entidades sin ánimo de lucro, que lo único que buscan es una mejora de la sociedad, no pondrán ningún impedimento o represalia en la aparición de nuevas entidades que se dediquen a las mismas áreas.
- **Legislación y acción gubernamental:** Con respecto a este aspecto podrían existir una fuerte barrera de entrada ya que en el caso concreto de Cruz Roja española, se encuentra respaldada ampliamente por el gobierno, siendo una entidad tutelada por el Estado y que posee características especiales en cuanto a su forma jurídica. Sin embargo también existe mucho

apoyo gubernamental en forma de subvenciones para estas organizaciones lo que se ayuda de manera económica a las de nuevas entidades.

**2. Amenaza de sustitutos:** La sustitución reduce la demanda de una determinada categoría de productos en la medida en que los clientes cambian hacia otras alternativas. En el caso de la Cruz Roja se trataría de entidades que llevaran a cabo las mismas actividades que esta o atendieras al mismo colectivo, y dado que Cruz Roja realiza diversas actividades en diferentes campos, podríamos decir que existe una gran amenaza en este sentido.

La Cruz Roja ayuda a toda clase de colectivos vulnerables, tanto nacionales como internacionales, además de ayudar en aquellas ocasiones de guerra, desastres climatológicos etc., y existen dentro del tercer sector muchas entidades que se dedican a las mismas actividades, además de hacerlo de forma más específica, por lo que, cualquier persona que desee apoyar una acción en concreto lo tendría muy fácil para ir a la entidad que abordara ese tema de forma específica (por ejemplo si quisiera centrarse solo en la ayuda a países subdesarrollados podría hacerse socio de Médicos Sin Fronteras).

Otro aspecto que se podría considerar son los sorteos de lotería, tanto Nacional como el Sorteo del Oro, que lleva acabo Cruz Roja y que podría tener como sustitutivos a entidades como la ONCE, que además de estar dentro del sector del juego, también destina parte de su dinero a obras sociales y a un sector de la población específico.

Además, en este caso, la forma de "competir" con el resto de entidades no sería mediante el precio (ya que no se trata de ofrecer ningún producto y cada socio suele aportar la cantidad que desee o puede hacerse voluntario), sino que se trataría de diferenciarse de las demás en cuanto a la calidad de los servicios que ofrecen, la gestión de los recursos y la población que abarcan, además de la reputación que tenga y en este punto, Cruz Roja es una entidad con un posicionamiento muy fuerte frente al resto de entidades "sustitutivas".

**3. Poder de los clientes:** En este caso podríamos establecer como clientes a los destinatarios de las ayudas ofrecidas por la entidad, aquellos que piden ayuda o reciben algún tipo de apoyo o formación por parte de la Cruz Roja o los clientes en el caso concreto de la lotería.

El poder de compra es probablemente mayor cuando prevalezca alguna de las siguientes condiciones:

- **Cientes concentrados:** El nivel de clientes a los que atiende la entidad es muy elevado, Cruz Roja ha aumentado desde 2008 en un 120% el número de personas a las que atiende, hasta llegar a los dos millones de la actualidad, de las cuales un 60% son nuevos pobres, según el Informe anual sobre vulnerabilidad social 2010 presentado por la organización, además de estar presente en todo tipo de actividades, por lo que los clientes no son concentrados, así que se podría decir que los clientes no poseen ningún "poder" sobre la entidad.
- **Bajos costes de cambio:** Este punto hace referencia a si los clientes pueden cambiar fácilmente entre un proveedor (ONG) y otro. En este caos, la entidad no posee ningún poder sobre sus clientes, sino que, dependiendo de las características de los "clientes", serán ayudados por una entidad u otra, o dependiendo de la situación en la que se encuentren recibirán una ayuda u otra, por lo que existe un bajo coste de cambio, ya que para este tipo de entidades, mientras los "clientes" reciban las ayudas necesarias, dará igual de que organización se reciban.

- **Amenaza competitiva del cliente:** Este aspecto hace referencia a si el cliente puede suministrarse él mismo o tiene la posibilidad de adquirir el servicio por el solo. En este caso habría que diferenciar las distintas actividades que ofrece la Cruz Roja, y por ejemplo, para la búsqueda de empleo o petición de ayudas (dinero, ropa etc.), sí que es cierto que el cliente podría ser capaz de hacerlo por su cuenta, sin necesitar a la entidad; pero en aspectos como ayuda sanitaria a familias y damnificados, actuaciones en centro de prisión, ayudas a mujeres víctimas de violencia de género..., estos sí que necesitan de una entidad que les apoye. Por tanto, en este caso no existe una amenaza competitiva considerable por parte del cliente, ya que lo común es que las ONGs ofrezcan ayuda a aquellas personas que por sus propios medios les sería imposible o que les sea mucho más fácil ser atendidas por la entidad que realizar los servicios ellos mismos.

**4. Poder de los proveedores:** Los proveedores suministran a la organización lo que necesita para producir el bien o servicio, e incluye trabajo y fuentes de financiación. En este caso concreto entenderíamos como proveedores todas aquellas personas y empresas que colaboran con la entidad aportando diferentes recursos, ya sean económicos, humanos o materiales.

- **Proveedores concentrados:** Cuando solo unos pocos proveedores dominan el mercado, teniendo así mayor poder que los clientes. En este caso los proveedores podrían ser prácticamente toda la población, y si bien es cierto que habrá proveedores más beneficiosos que otros (que ofrezcan más dinero o apoyo de cualquier tipo), no se considera que exista un proveedor que posea más poder que el resto, además, en el caso de que así fuera, las características de este "mercado" hacen que los proveedores no necesiten ejercer ningún poder sobre la entidad.

En 2010, la recaudación ascendió a 43.712.394€, siendo el 93% de donantes privados y el 7% de donantes públicos. El 4% de las donaciones fueron realizadas por empresas, mientras que el 47% de las personas son hombres y el 49% mujeres.

- **Altos costes de cambio:** Se trata de si resultara caro o disruptivo cambiar de un proveedor a otro. Esta entidad se basa básicamente en sus donantes y empresas colaboradoras por lo que no posee ningún poder de negociación. Son los proveedores, desde su voluntad las que ayudan ofreciendo los recursos necesarios para la entidad, por lo que en este caso la entidad es totalmente dependiente de sus proveedores. Obviamente habrá unos proveedores mejores que otros (es decir que darán mayores donativos a la entidad), pero la entidad no tiene que escoger entre unos u otros, sino que para ella, cuanto mayor sea el número, mejor ya que no supone ningún coste, sino una ayuda/beneficio.
- **Amenaza competitiva del proveedor:** Los proveedores incrementan su poder cuando son capaces de eliminar a los clientes que actúan como intermediarios. En este caso, no se considera que existan clientes intermediarios.

**5. Grado de rivalidad:** Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Dentro del Tercer Sector existen varias empresas que ofrecen las mismas ayudas que la Cruz Roja, si bien en este caso no se les puede llamar competidores, ya que en este sector no es tanto competir sino colaborar (por ejemplo, en zonas catastróficas, cuantas más entidades participen mejor). Por tanto, y a pesar de que para su estudio llamaremos a estas entidades competidores, estas no lo son realmente.

Analizaremos la rivalidad competitiva siguiendo una serie de factores que la afectan:

- Equilibrio entre competidores: Dentro de este sector no todas las entidades tienen el mismo tamaño, siendo la Cruz Roja una de las más importantes y con mayor número de socios. Por ejemplo, en 2010 según la Guía Práctica de ONG de EROSKI CONSUMER, en la que se recoge información útil sobre más de 500 organizaciones sin ánimo de lucro, Cruz Roja Española ocupa el primer puesto en número de socios con 909.126, seguida de lejos por Médicos Sin Fronteras, con 487.722. El incremento de la primera ha sido progresivo, ya que en 2007 contaba con un total de 754.310 socios. Ayuda en Acción sube de 201.640 socios en 2008 a 204.570 en 2009 y UNICEF, tras alcanzar el pasado año la cifra simbólica de 200.000 socios, llega a 217.000.
- Tasa de crecimiento de la industria: El ciclo de vida de la industria influye en las tasas de crecimiento y de ahí en las condiciones competitivas. Podríamos decir que actualmente este sector se encuentra en declive ya que, en general, debido a la crisis se está dando una disminución importante de los recursos debido a la caída de las donaciones privadas y de la cooperación que realizan comunidades autónomas y entidades locales; el gobierno ha realizado recortes en materia de cooperación y algunos ayuntamientos han minimizado o eliminado sus partidas de ayuda y la demanda se ha ido ampliando a lo largo de la crisis. Si bien es cierto que las ONG más grandes (como Cruz Roja, Médicos Sin Fronteras, UNICEF o IO) tienen niveles de dependencia bajos o nulos.
- Altos costes fijos: Las industrias con altos costes fijos, quizá debido a que requieren elevadas inversiones en equipamiento de capital o investigación inicial, tienden a experimentar una elevada rivalidad. En este caso, las ONGs y más concretamente Cruz Roja no tienen unos elevados costes fijos, ya que se basan más en costes variables que fijos al no tener necesariamente una oficina o emplear maquinaria específica para cada actividad que realizan.
- Baja diferenciación: En un mercado donde los productos o servicios se encuentran muy poco diferenciados, la rivalidad es elevada. Como ya se comentó en el apartado de diferenciación, Cruz Roja no posee mucha diferenciación en cuanto a los servicios que ofrece ya que existen varias ONGs que realizan los mismos servicios y de forma más específica. Sin embargo, lo que sí podría ser un factor diferenciador sería la experiencia y reputación de la entidad, lo que la hace una de las más importantes del sector.



## **4. ANALISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.**



#### 4.1 Localización y distribución en planta.

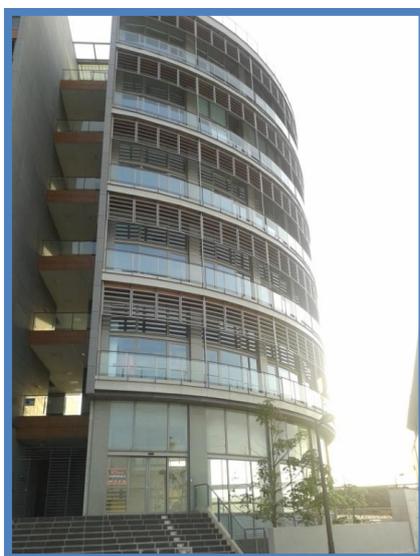
En este apartado veremos cómo se encuentra organizada físicamente toda la actividad llevada a cabo por la oficina autonómica valenciana de la Cruz Roja, situada en dos edificios de la calle Ciudad Ros Casares, C. EP Sector Gremis A, nº2.

Lo que podemos encontrar en cada uno de los dos edificios y su distribución interna es la siguiente:

##### **Primer edificio**

En este edificio la entidad los pisos se encuentran divididos por dos oficinas en cada piso, siendo un total de 5 pisos los que hay en el edificio, ocupando así el lateral derecho con las 10 oficinas de las que consta.

Ilustración 16: Edificio oficinas



Fuente: Elaboración Propia (2013)

Estas oficinas están distribuidas según los diferentes departamentos y actividades que se desarrollan en Cruz Roja. Todas las salas tienen una distribución y espacio parecidos y cada una de ellas se encuentra adaptada según las necesidades de cada actividad que se realiza, además todas cumplen con la normativa vigente y se encuentran adaptadas para minusválidos. A cada piso se puede acceder tanto por escaleras como por dos ascensores.

Ilustración 17: Oficinas



Fuente: Elaboración Propia (2013)

Primera Planta → se encuentran los departamentos de administración y captación de fondos. Por tanto es donde se llevan a cabo toda la administración organización y gestión de la entidad autonómica así como todo el aspecto propiamente económico.

Segunda Planta →

Primera oficina: donde se encuentra propiamente dicha la oficina autonómica y la coordinación autonómica, y es por tanto, donde se gestionan las actividades y se supervisa el trabajo y funcionamiento de todas las oficinas provinciales de la comunidad.

Segunda sala se lleva a cabo la coordinación provincial, la actividad de puntos de encuentro familiar provincial y el departamento de voluntariado.

Tercera Planta → suele tener varios usos, según las necesidades de la organización en cada momento.

Primera oficina: hace un tiempo en estas oficinas se gestionaba el programa de Cruz Roja "Atempo" (programa de teleasistencia para mujeres maltratadas), y en estos momentos es una sala dedicada a toda la temática de informática, ya sea actividades que requieran de informática, como soporte y mantenimiento informático etc.

Segunda sala: ahora está destinada al programa de teleasistencia a personas mayores de la Cruz Roja.

Cuarta Planta →

Primera oficina: Se encuentra la secretaria

Segunda sala: Donde se localizan los despachos del vicepresidente provincial autonómico y los despachos de los presidentes y vicepresidentes provinciales y autonómicos.

Quinta Planta →

Primera oficina: Esta destinada a ser un salón de actos donde se llevan a cabo ciertos eventos y algunos programas de formación. Este salón cuenta con una capacidad de unas 50 personas.

Segunda oficina: no tiene un uso específico sino que suele ser una sala multifunción. Dentro de esta parte existe una parte donde se encuentra una pequeña habitación habilitada como comedor, con microondas y utensilios de cocina donde los trabajadores pueden ir a comer.

### **Segundo edificio**

En este edificio Cruz Roja solo es propietaria de la planta baja y de 2 oficinas en el primer piso.

Planta baja→ Nada más entrar se puede ver una sala de espera. En esta planta se llevan a cabo diferentes actividades de la Cruz Roja como son las de ayuda a inmigrantes, lucha contra la pobreza y juventud. También se encuentran los departamentos de empleo y formación para colectivos vulnerables. Además, hay una sala dentro de la planta baja es donde se encuentra el archivo y el almacén.

Primer Piso→ En esas dos oficinas se encuentran 6 aulas en total destinadas a la formación, tanto interna como externa a la entidad, además de disponer de una ciberaula para dicho fin.

## **4.2 Operaciones y procesos.**

La información mostrada aquí proviene tanto de la página web de Cruz Roja (donde se habla de forma general sobre las diferentes actividades que realiza según los departamentos), como de la memoria realizada por la oficina autonómica de Valencia en 2011 en la que se muestra los datos numéricos de los diferentes proyectos y subproyectos que lleva a cabo en dicha oficina en relación a los diferentes departamentos. En alguno de ellos se especifica las horas invertidas en cada proyecto del departamento o el número de usuarios a los que se atiende, así como la cantidad de recursos materiales que se emplean en cada actividad.

En apartados posteriores (análisis y valoración de los puestos de trabajo), se verán cuales son los recursos humanos que se emplean en dichos departamentos, en donde cabe destacar el gran volumen de voluntarios que se emplean para realizar las diferentes actividades.

### ❖ DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Este apartado viene desarrollado de manera más amplia y específica en el apartado "6.2. Marketing de la Cruz Roja"

### ❖ DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

El departamento de cooperación internacional constituye la proyección exterior del compromiso de la Cruz Roja Española a favor de las personas vulnerables y excluidas fuera de nuestro territorio.

Los objetivos generales de este departamento son (cruzroja.es):

- Contribuir a la mejora, de la forma más duradera y estable posible, de las personas y comunidades en situación de vulnerabilidad.
- Propiciar los valores humanitarios y mejorar el respeto por la dignidad humana.
- Fortalecer los valores humanitarios y mejorar el respeto por la dignidad humana.
- Fortalecer las Sociedades nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja para que puedan cumplir mejor su mandato humanitario.
- Incrementar la conciencia solidaria de la sociedad española.

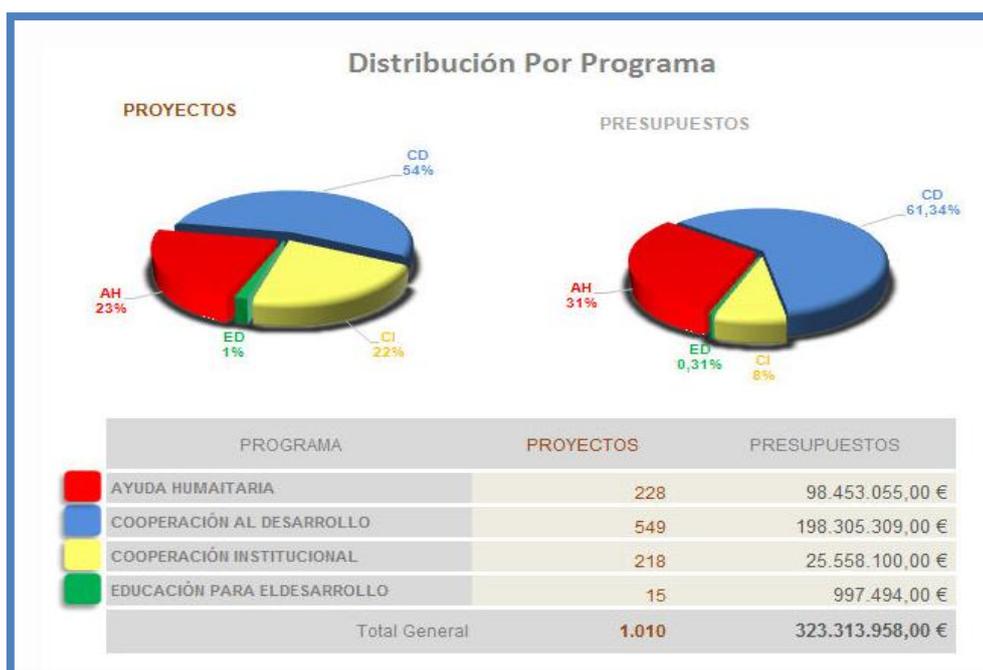
En el año 2011, su acción internacional desplegó 1.010 proyectos en 67 países. Sus delegados/as realizaron un total de 249 misiones entre los diferentes programas que se encuentran dentro del departamento, y su cartera de proyectos está valorada en 323,3 millones de euros, donde los beneficiarios de esta intervención superan los 13 millones de personas.

Este Plan de Cooperación Internacional se desglosa en los siguientes programas:

- **Ayuda humanitaria:** Surge como respuesta solidaria hacia aquellos colectivos vulnerables, que ven su seguridad económica o social amenazada. Abarca a aquellos pueblos que han sido afectados por desastres naturales (terremotos, sequías, inundaciones...) o catástrofes provocadas por el hombre (conflictos bélicos, éxodos...). Dependiendo del suceso Cruz Roja realiza una de las siguientes ayudas:
  - *Inmediata* → enviando en un plazo de 48 horas los recursos humanos y materiales que satisfagan las necesidades más inmediatas.
  - *Urgente* → actuación tras el inicio del desastre intentando restablecer la normalidad y asegurando que las necesidades básicas quedan cubiertas.
  - *Sostenida* → con una planificación del trabajo que se prolonga mientras persistan situaciones de debilidad social.
- **Cooperación para el desarrollo:** Con estos proyectos Cruz Roja pretende hacer que, aquellos colectivos que por cualquier causa no puedan desarrollarse y mejorar sus condiciones de vida, se fortalezcan y puedan disfrutar de una vida mejor, ayudándoles a aprovechar mejor sus posibilidades, impulsando un desarrollo sostenible.
- **Cooperación Institucional:** Sirve para asegurarse de que todos los recursos materiales y humanos que sus proyectos necesiten serán facilitados en los países en que se lleve a cabo, aún cuando la organización ya no esté al cargo de los mismos.  
El fin último de estas acciones es que la Sociedad Nacional de cada país tenga los recursos necesarios para continuar su desarrollo.
- **Educación para el desarrollo, la paz y los derechos humanos:** Otro de los aspectos fundamentales para la institución es la de sensibilizar a la población española sobre los problemas norte-sur, por lo que se desarrollan proyectos educativos y de sensibilización en diferentes ámbitos, tanto dirigidos a la infancia y juventud, como a la población en general.

A continuación presento un gráfico donde se muestra la cantidad de proyectos que se realizaron en el año 2011 según el tipo de programa y el presupuesto que se empleó en cada uno de ellos.

Ilustración 18: Proyectos y presupuesto en el Departamento Cooperación Internacional 2011



**Fuente:** Página web de Cruz Roja (2012)

El programa que más proyectos tiene y por tanto en donde mayor presupuesto se destina es en cooperación al desarrollo.

Estos datos son de la Cruz Roja Española en general por no haberse encontrado datos concretos de la oficina autonómica, pero sirve para hacerse una imagen de la importancia del departamento.

#### ❖ DEPARTAMENTO DE EMPLEO

El departamento de empleo es el encargado de que personas de difícil inserción social o alejadas del mercado laboral, puedan acceder y mantener un empleo en igualdad de condiciones. Por ello ofrecen una serie de servicios para las personas más vulnerables con el fin de encontrar un trabajo adecuado.

Las personas a las se les ofrece dicho servicio se encuentran dentro de uno de estos colectivos: inmigrantes, solicitantes de asilo y refugiados, discapacitados, drogodependientes, jóvenes en riesgo de exclusión, mujeres en dificultad social, reclusos y ex reclusos, personas sin hogar o en situación de calle, minoría étnica, víctimas de violencia de género, población gitana, mayores de 45 años, parados de larga duración...Dentro de estos colectivos, los que más número de participantes recibió en el año 2011 según la memoria, fue el de inmigrantes con 4.023 participantes, de un total de 7.625 participantes, de los cuales, gracias a la ayuda proporcionada consiguieron establecerse en el mundo laboral 658 .

La clase de servicios que se ofrecen según las necesidades concretas de la persona participantes son:

- Itinerarios Personalizados en la Búsqueda de Empleo
  - Orientación laboral: apoyo en la definición y consecución de los objetivos profesionales.
  - Formación: cursos de capacitación laboral (motivación, idiomas, trabajos en grupo, responsabilidad.
  - Intermediación: preselección de personas cuyo perfil individual y laboral encaja con los requisitos de las ofertas enviadas por las empresas.
  - Seguimiento: se facilita a las empresas y a los trabajadores la adaptación en su puesto de trabajo
- Información laboral, espacios de búsqueda de empleo, formación. → Donde se informa sobre los diferentes recursos de empleo disponibles en la Comunidad Valenciana. Además se ofertan cursos formativos y un espacio de búsqueda de empleo.
- Autoempleo: Apoyo y mantenimiento de empresas → Además se ofrece información en gestión empresarial, asesoramiento en la creación del plan de empresa, apoyo en la búsqueda de financiación y un servicio de gerencia asistida, el cual sigue tras la formación de la empresa.
- Centros asociados al SERVEF → En las capitales de provincia de la Comunidad, cruz Roja cuenta con centros asociados al SERVEF donde se ofrece orientación e intermediación.
- Ciberaulas

En concreto, los servicios y proyectos llevados a cabo por la oficina autonómica de Valencia son:

**Tabla 3: Departamento de empleo. Proyectos**

<b>Medidas específicas para el empleo de personas de difícil inserción</b>	Asistencia a víctimas de discriminación por razón de origen, Ayudas complementarias para el empleo, Ciberaulas, Desarrollo de competencias transversales y capacitación profesional, Emplea redes. Participación y acompañamiento, Espacios de búsqueda de empleo, Información laboral para personas inmigrantes, Información para el empleo, Intermediación laboral, Orientación profesional.
<b>Motivación, activación y acompañamiento hacia el empleo para personas alejadas del mercado laboral</b>	Acompañamiento socio laboral para inmigrantes en situación irregular, Activación y acompañamiento laboral jóvenes alejados del mundo laboral, Activación y acompañamiento laboral mujeres alejadas del mundo laboral, Mediación socio laboral para personas con dificultades sociales, Motivación y activación al empleo para mujeres en dificultad social, Talleres mejora de la empleabilidad para mujeres.
<b>Itinerarios integrales de acceso al empleo</b>	Itinerarios laborales con personas solicitantes de asilo, Itinerarios horizontales para jóvenes en la empresa, Itinerarios innovadores con inmigrantes, Itinerarios innovadores con otros colectivos, Itinerarios innovadores con inmigrantes en dificultad social: red interlabor, Itinerarios integrales con personas de difícil inserción, Itinerarios integrales intensificados para personas muy baja empleabilidad, Itinerarios integrales por sector económico, Itinerarios laborales a través de RSC incorpora, Itinerarios laborales con contratación.

<b>Iniciativas de desarrollo empresarial</b>	Apoyo a la consolidación de iniciativas, autoempleo y microcréditos: impuls@, Información y asesoramiento por cuenta propia, Iniciativas de empleo social/protegido.
<b>Mantenimiento y mejora del empleo para personas en situación de precariedad laboral</b>	Diversificación profesional para la mejora de empleo para inmigrantes, Permanencia en el empleo y promoción profesional para inmigrante.

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

#### ❖ DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN

Cruz Roja apuesta por la formación como una manera de transmitir sus principios y valores, además de ser parte fundamental para su servicio de empleo y así lograr la inclusión de los colectivos más vulnerables en el mundo laboral.

Por tanto, la formación se usa tanto para capacitar a sus miembros y lograr una ayuda más eficaz. Como una manera de formar y sensibilizar a la población en sus áreas de actuación. Esta formación ha evolucionado a lo largo del tiempo atendiendo a las necesidades de la entidad y a la evolución y ampliación de los proyectos que se ofrecían según la demanda de la población. Tradicionalmente asociada a su intervención en Socorros y Emergencias, tiene cada día más fuerza en programas de Cooperación Internacional, Intervención Social, Salud, Medio Ambiente, Empleo, etc. y en la formación de la población en primeros auxilios, formación ocupación, formación para el empleo, etc.

La formación es para la Cruz Roja una estrategia de indudable valor: para una adecuada formación de los voluntarios en los diferentes proyectos a desarrollar, para una adecuada formación de los colectivos vulnerables en relación con la búsqueda de un trabajo digno y en igualdad de oportunidades y para la organización y gestión interna de la Institución. Por todo ello, la formación se considera un deber de los miembros además de un criterio de vital importancia en sus diferentes planes de actuación.

La formación ofrecida es grupal, partiendo de los conocimientos y experiencias del "alumno" previas para identificar las necesidades de formación, pudiendo así descubrir las carencias y necesidades a cubrir y adaptar la metodología a los perfiles de los alumnos. Además, un aspecto "extra" es que los/as voluntarios/as obtienen además conocimientos y habilidades útiles para el ámbito laboral. *"Una formación basada en el saber, en el saber hacer y en el ser, la formación en Cruz Roja promueve el aprender a conocer, aprender a actuar, aprender a ser y aprender a vivir juntos."* (CR)

La oferta formativa de Cruz Roja se encuentra estructurada en:

- **Formación interna:** aquella dirigida a los miembros de la organización, en donde se trata de contribuir al proceso de incorporación de los miembros, facilitar una cultura organizativa común, capacitar para la acción formando para desempeñar adecuadamente las tareas asignadas y motivar a quienes forman parte de la Organización. Dentro de esta formación encontramos:

- *Formación para la intervención* → Conexión directa con la actividad de la organización. Destinado para el personal voluntario o remunerado que trabajan directamente con los colectivos o en los ámbitos de acción previstos por Cruz Roja. Se realiza un procedimiento de formación con distintos itinerarios en función de los puestos de acción optimizando las acciones formativas, a través de sistemas modulares y personalizados. Dentro de la oficina autonómica, y según la memoria 2011, la formación que se imparte es:

Formación Cruz Roja Juventud, Formación en cooperación internacional, Formación en medioambiente, Formación en salud, formación en socorros y emergencias, formación para el empleo-equipos, formación social, módulos comunes para la intervención.

- *Formación para el desarrollo institucional* → Elemento fundamental para una organización en constante adaptación a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad. Esta formación trata de garantizar mayor eficacia en los sistemas de gestión, organización y dirección, así como un mayor sentimiento de pertenencia e implicación. Dirigida para el personal remunerado y voluntario para lograr una adecuada difusión de la ideología y metodología del trabajo, así como mejorar la capacitación de los responsables de la organización. Las actividades llevadas a cabo por la oficina autonómica en este apartado son:

Diplomacia humanitaria, Formación continua de trabajadores-FORCEM, Formación de formadores y monitores, Formación de derechos humanos y derecho internacional humanitaria, Formación en participación y asociacionismo infantil y juvenil, Formación institucional, Formación para el desarrollo organizacional, Módulos comunes para el desarrollo institucional, Otra formación interna.

- **Formación externa:** Cruz Roja también realiza formación en empresas (formación en primeros auxilios) o en universidades (formación en cooperación internacional). Desde aquí se trata tanto de difundir conocimiento como de difundir los principios de valores de la entidad, ya que se considerará un valor añadido a la formación impartida.
- *Formación para la inclusión y la participación social* → La formación se emplea como instrumento para favorecer la inclusión y mejorar la empleabilidad de las personas y colectivos vulnerables. Se llevan a cabo diversos programas formativos, como los realizados por la oficina autonómica, los cuales son:

Autoempleo, capacitación profesional no Reglada, Competencias Transversales para el empleo, Formación-empleo, Inserción socio laboral, Otros.

- *Formación para la población en general* → Se busca sobretodo en ámbitos donde la organización tienen una gran experiencia y trata que la población adquiera nuevos conocimientos además de un cambio de actitudes, valores y comportamientos. Este tipo de formación se ofrece a personas individuales o a medida para grupos, instituciones, empresas... Los diferentes temas que se imparten en la oficina autonómica son:

Derechos humanos y Derecho internacional humanitario, Formación Cruz Roja Juventud, Formación Cooperación Internacional, Formación en medio ambiente, Formación en salud, Formación en socorros y emergencias, Formación ocupacional, Formación para el empleo-entorno, Formación profesional, Formación social, Formación universitaria, Otros formación.

- Formación a distancia:** Las acciones formativas en este apartado se imparten mediante el uso de las nuevas tecnologías, concretamente mediante internet, el cual pone en contacto personas tanto de Cruz Roja como de la sociedad en general con características comunes. Las actividades formativas en este ámbito van destinadas a cualquier persona, salvo en aquellas acciones formativas exclusivas para el voluntariado. La oferta formativa se concreta en cursos realizados en el Campus Virtual UOC, ya que Cruz Roja dispone, mediante un convenio de colaboración con el campus por la Paz y la Solidaridad de la UOC, de un espacio propio en el "Campus Virtual" en la Universidad.
- Otros Cursos:** Además, Cruz Roja junto con la Universidad Virtual –UOC- y con titulación universitaria, ofrecen máster, postgrados y formación especializada en los campos de Ayuda humanitaria, la Cooperación Internacional y el Derecho Internacional Humanitario. También ofrecen cursos y talleres gratuitos en su portal de internet, puestos a disposición de cualquier persona interesada en los mismos.

A continuación se muestran todas estas actividades, con datos numéricos, sobre los cursos que se han impartido en la oficina autonómica:

Tabla 4: Formación Cruz Roja Oficina Autonómica Valencia

	Cursos	Alumnos	Formadores	Horas
Formación para la intervención	433	5.961	688	10.933
Formación para el desarrollo institucional	286	4.306	307	1.693
Formación para la participación y la inclusión social	1.128	10.468	1.141	28.258
Formación para la población en general	370	6.172	521	25.486
Formación a distancia	58	453	0	232
<b>TOTAL</b>	<b>2.275</b>	<b>27.360</b>	<b>2.657</b>	<b>66.602</b>
Otros cursos (Máster y postgrados)	1	29	15	325

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Como podemos observar, la formación con mayor número de cursos impartidos, y por tanto el que tiene mayor número de alumnos, formadores y horas es el de la formación para la participación y la inclusión social, ya que es el que se centra sobre todo en la formación a los colectivos vulnerables para su inclusión social, uno de sus objetivos principales.

❖ DEPARTAMENTO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

El departamento de intervención social es el encargado de "contribuir a la inclusión social de las personas más desfavorecidas, trabajando con un enfoque integral las distintas dimensiones del fenómeno de la exclusión social", tal y como se puede ver en su página web.

En general, la intervención social, dentro del movimiento de la Cruz Roja, es una de las actividades más importantes, la cual comprende gran variedad de servicios para lograr una mejora en la sociedad y concretamente en sus grupos más vulnerables de la sociedad. Además, sirve también como complemento de otras actividades más clásicas de la entidad, como es el de socorros y emergencias o la intervención en conflictos bélicos.

En este departamento, la financiación se obtiene sobre todo del IRPF y de las diferentes Administraciones, lo que supone una gran dotación de recursos, aunque también necesita de una importante colaboración voluntaria.

Los diferentes servicios que proporciona la entidad se basan según el colectivo vulnerable en el que se centran. Tal y como podemos ver en la siguiente tabla, son muchas las personas atendidas en dichos departamentos, y no solo se consideran las personas beneficiadas directamente, sino que también hay que tener en cuenta los beneficios indirectos que se realizan con dichas ayudas.

Tabla 5: Actividades de intervención social

	Usuarios	Intervenciones	Beneficios indirectos
Afectados por el VIH-SIDA	12.862	2.512	329
Personas afectadas por enfermedad mental	212	28.106	2
Búsqueda personas desaparecida	23	15	0
Personas con discapacidad	6.934	175.756	138
Atención drogodependientes	7.076	336.185	8
Centros ambulatorios	3.332	184.239	0
Atención a drogodependientes sin centros ambulatorio	3.744	151.945	8
Infancia en dificultad social	7.726	99.257	92
Inmigrantes	13.866	65.314	2.696
Mujeres en dificultad social	1.324	16.107	539
Personas mayores	43.400	514.149	111
Lucha contra la pobreza y exclusión social	24.328	60.782	22.666
Población reclusa	64	3.947	3
Refugiados	745	3.493	
Otros colectivos	27	142	9
<b>TOTAL</b>	<b>125.663</b>	<b>1.641.949</b>	<b>26.601</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Como podemos ver en la tabla, los colectivos a los que se les presta más ayuda es a las personas mayores, donde se llevan a cabo varios programas como pueden ser: ayuda a domicilio básico y complementario, teleasistencia domiciliaria, transporte adaptado, centros de día o servicios de estancia diurna, apoyo a familiares y cuidadores...

Además, la época de crisis que atravesamos lleva a incrementar los esfuerzos y los servicios que se realizan en dichos colectivos, por lo que se están llevando a cabo también otras actuaciones como son las siguientes, en las que se estudia si las diferentes oficinas recogidas dentro de la oficina autonómica llevan a cabo alguna actuación adicional en relación con la crisis.

Tabla 6: Actuaciones relacionadas con la crisis.

	S	N	NS/NC
Se ha realizado diagnóstico de situación	45	8	26
Se han realizado medias de apoyo	42	10	27
Existe un plan integral sobre la crisis	26	24	29
Se han creado nuevas líneas de coordinación con administraciones y entidades.	40	13	26
Se han adaptado infraestructuras	17	29	33
Se han realizado mejoras en espacios comunes de la asamblea	21	25	33

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Sin embargo, y a pesar de todos los servicios que realiza la Cruz Roja a estos colectivos, esta actuación es una de las menos conocidas por la opinión pública, además de que en algunos programas es al que menos ayuda de voluntarios recibe. Su desarrollo local suele ser escaso, además de que últimamente es mayor el aumento de nuevos espacios derivados de necesidades emergentes.

#### ❖ DEPARTAMENTO MEDIOAMBIENTE

Uno de los departamentos menos conocidos de la Cruz Roja probablemente será el de medioambiente, sin embargo para Cruz Roja es importante ya que es consciente de como las condiciones ambientales inciden de manera especial en la salud de la sociedad. Cruz Roja fomenta la defensa del medioambiente dentro y fuera de nuestro país, mediante la realización de diferentes actividades de mejora y protección ambiental, así como campañas de sensibilización y formación.

Los diferentes proyectos que se realizan dentro del Plan de Medio Ambiente son:

- 1. Calidad Ambiental:** Su objetivo es el de incorporar la variable ambiental en proyectos que desarrolla en la Institución. Un ejemplo de ello sería su programa de gestión ambiental interna.
- 2. Protección y mejora del Entorno:** Consiste en desarrollar acciones de participación de la población que inciden sobre el deterioro ambiental así como aquellas que intentan evitar impactos ambientales. Dentro de este proyecto se encuentran programas como la mejora y recuperación del entorno; intervención en catástrofes, consumo, reciclaje y recuperación y la adecuación de entornos naturales.
- 3. Educación y Sensibilización Ambiental:** En donde se informa, sensibiliza y educa a la población sobre los riesgos ambientales dando pautas para la mejora del entorno en el que conviven. Dentro de este proyecto, se encuentran actividades como la difusión e información sobre diferentes aspectos ambientales o la investigación y diagnóstico ambiental.

Tabla 7: Proyectos Departamento Medio Ambiente

	Participantes	Nº Subproyectos
Calidad Ambiental	367	7
Protección y mejora del entorno	2.294	151
Educación y sensibilización ambiental	7.786	48

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Como podemos observar, dentro de los diferentes proyectos ya mencionados, el que recibe más apoyo es el de educación y sensibilización, a pesar de no ser el que más subproyectos lleva a cabo la oficina autonómica. Esto es debido a que este tipo de proyecto es más fácil de realizar y el que más importancia tiene en la oficina.

Sin embargo, y al tratarse de uno de los departamentos/programas menos conocidos y desarrollados, estos proyectos suelen realizarse de manera dispersa y puntual, sin tener un programa general más amplio que los englobe, por lo que podríamos decir que no existe una incorporación clara de objetivos ambientales dentro de la organización, sino que muchas veces los programas viene motivados por modas. Además, Cruz Roja tiene la sensación de que existe una falta de coordinación entre la Institución y las Administraciones Públicas en este ámbito.

#### ❖ DEPARTAMENTO VOLUNTARIADO-SOCORRO Y EMERGENCIAS-JUVENTUD

##### ○ VOLUNTARIADO

Como ya se ha comentado, Cruz Roja, desde sus inicios, se basa en el voluntariado para llevar a cabo todos sus proyectos y servicios, evolucionando este al mismo tiempo que lo hace la sociedad e intentando adaptarlo a los tiempos y a las necesidades sociales.

El incremento en el número de voluntarios ha sido progresivo y constante, adquiriendo cada vez mayor protagonismo dentro de la Institución. La mayor incidencia en el crecimiento del número de voluntarios se produce a la par que el desarrollo de nuevos programas de intervención social.

El voluntariado ha sido, es y debe seguir siendo el recurso humano fundamental de la Institución, constituyendo además su identidad.

Puesto que el voluntariado es la base fundamental de los recursos humanos de la entidad, este apartado se verá mejor en el punto "5.5. Análisis y valoración de los recursos humanos" donde se podrá comprobar el gran número de voluntarios con los que cuenta esta organización y como estos son fundamentales para el desarrollo de todas las actividades que se llevan a cabo.

Cabría señalar que, aunque la presencia de voluntarios es una característica de casi todas las ONGs, el peso de estos dentro de las mismas es desigual, y muy pocos miembros suelen tener la oportunidad de participar activamente en los órganos de gobierno. Sin embargo, en la Cruz Roja, son los mismos voluntarios los que se pueden presentar a los órganos de gobierno y por tanto pertenecer a los diferentes comités o llegar a ser presidente nacional de la entidad.

No obstante, también habría que tener en cuenta una serie de debilidades que presenta la entidad en relación a su voluntariado.

Comúnmente se asocia a Cruz Roja como una entidad solo dedicada a los Socorros y Emergencias, lo que hace que muchos interesados en hacerse voluntarios en otras áreas creen que no pueden aportar nada a la entidad. Este hecho viene ligado además con la falta de catálogos de actividades y la descoordinación entre las áreas de actividades y de voluntariado, lo que provoca lentitud en el proceso de acogida e incorporación a la actividad, perdiéndose gran número de voluntarios y dando mala imagen a la Institución.

Además, existe una extensa dispersión del voluntariado en el ámbito geográfico, dificultando así el acceso formativo, tanto el voluntariado base como el de los responsables locales.

#### ○ SOCORRO Y EMERGENCIAS

Como ya se ha comentado anteriormente, una de las actividades prioritarias y más conocidas por la sociedad dentro de Cruz Roja es la de socorros y emergencias. Dentro del departamento se gestionan todos los recursos materiales y humanos destinados a atender a la población en caso de catástrofes, accidentes, emergencias...

Esta función prioritaria se basa en el origen mismo de la Cruz Roja, el cual consistía en atender a los heridos durante conflictos bélicos, para posteriormente realizar acciones humanitarias a víctimas de desastres naturales en tiempos de paz.

Dentro del Plan de intervención en Socorros y Emergencias se encuentran tres programas diferentes, cuya estrategia de gestión es aglutinar las actividades según los objetivos según distintos proyectos. Estos programas y los diferentes proyectos que se desarrollan en la oficina autonómica son:

- **Intervención en emergencias:** tiene por objeto identificar y desarrollar las actividades de la Cruz Roja integradas en los Planes de Emergencia de Protección civil. Su objetivo principal es el de hacer frente a las diferentes situaciones provocadas por manifestación de un riesgo, colaborando en su resolución, ofreciendo respuesta inmediata y urgente. Los Equipos de Respuesta Inmediata en Emergencias (ERIE) se configuran como el modelo de respuesta que Cruz Roja tiene para atender de manera especializada las necesidades de las personas afectadas por una situación de emergencia y/o crisis. Los ejes centrales del proyecto son la especialidad en el área de ayuda, las respuestas protocolizadas y homogéneas y la actividad profesional de los voluntarios participantes. Dentro de este programa, los proyectos desarrollados por la Oficina son:

ERIE de albergue provisional, ERIE de intervención psicosocial, ERIE de comunicación y coordinación, Ejercicios de adiestramiento y simulación de los ERIES, ERIE de búsqueda y salvamento acuático, ERIE de búsqueda y salvamento terrestre, ERIE de asistencia y clasificación de víctimas, ERIE de ayuda humanitaria a inmigrantes.

Según la memoria 2011, el número de ejercicios de adiestramiento y simulación de los ERIES que se realizaron fue de 51. Así mismo, el número de personas atendidas por actuaciones de ERIES fue de 163, siendo 21 el número de intervenciones realizadas. Además, en cuanto a otras situaciones de emergencia sin participación de ERIES, el número de personas atendidas fue de 745 a lo largo del año, con un total de 60 intervenciones.

- Cobertura a actos de riesgo previsible:** Su objetivo es la reducción del riesgo así como mantener el entrenamiento necesario, amortizando las inversiones en recursos humanos y materiales que se integran en los Planes de Emergencia de Protección Civil. Este programa consiste principalmente en poner a disposición de organizadores y promotores de actividades de ocio, la experiencia y capacidad de planificación y desarrollo que Cruz Roja tiene en este tipo de servicios, para que estos puedan cumplir adecuadamente los requerimientos legales establecidos y Cruz Roja consiga que sus medios y recursos puedan estar disponibles para intervenir en emergencias. Estos servicios se encuentran divididos entre terrestres y marítimos:

Tabla 8: Servicios prestados a actos de riesgo previsible

	Nº servicios	Nº personas Atendidas	Población atendida	Servicios
Terrestre	9.695	11.764	4.810.329	Actos deportivos, Espectáculos y conciertos, actos culturales y sociales, Fiestas locales y patronales
Marítimo	7.420	79.135	4.533.167	Cobertura de playas, Pruebas náutico deportivas, Piscinas y aguas interiores.

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

- Salvamento marítimo:** Tiene por objetivo la salvaguarda de la vida humana en el mar colaborando con la Administración en el denominado Plan Nacional de Salvamento Marítimo y participando en la lucha contra la contaminación marítima, todo ello de forma coordinada con la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima (SASEMAR), organismo responsable en todo el Estado Español en materia de coordinación a través de sus Centros distribuidos por toda la costa. En la oficina autonómica, esta actividad se encuentra recogida dentro del transporte sociosanitario, en el cual también se incluye mismo y un apartado de recursos materiales. Los programas que se encuentran dentro de este proyecto, así como el número de personas atendidas y de intervenciones en el año 2011 en la oficina autonómica valenciana son:

Tabla 9: Salvamento Marítimo

	Personas atendidas	Nº intervenciones	Servicios
Transporte Sociosanitario	22.449		Derivado de coberturas preventivas, Servicios no urgentes, Urgencias sanitarias, Accidentes de tráfico, Otros accidentes.
Salvamento Marítimo	58	431	Acompañamiento y escolta, Remolque, Servicios de achique, Asistencia técnica, Evaluación sanitaria, Asistencia sanitaria, Búsqueda y rastreo, Rescate, Adiestramiento, Otros.

Recursos Materiales	431	Bases primeros auxilios, Bases salvamento marítimo, Ambulancias, Otros vehículos para emergencias, Embarcaciones nivel AB, Embarcaciones nivel B, Embarcaciones nivel C avanzado, Embarcaciones nivel C, Motos acuáticas de rescate.
---------------------	-----	--

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

○ JUVENTUD

Cruz Roja Juventud (CRJ) es la sección juvenil de Cruz Roja Española. Está destinada a promover la vida asociativa del voluntariado joven de la Institución y fomenta la participación de jóvenes de edades comprendidas entre los 8 y los 30 en las actividades de la misma.

Tiene el carácter de una Asociación juvenil, la cual se rige por los principios fundamentales de la Cruz Roja y cuyo objetivo principal es el de cambiar el entorno para obtener una sociedad más justa y respetuosa, a través de la transmisión y educación de valores, en la adquisición de hábitos saludables y en el proceso de integración plena de las personas.

Cruz Roja Juventud representa a Cruz Roja Española en las organizaciones juveniles estatales e internacionales y goza de autonomía funcional para el cumplimiento de sus fines, en el marco general de la Institución.

La acción transformadora de Cruz Roja Juventud se dirige a la población infantil y juvenil, y a sus agentes socializadores (escuela, familia, movimientos asociativos, medios de comunicación, etc.) favoreciendo y potenciando su desarrollo integral y su autonomía personal y actuando también sobre su entorno más inmediato.

El modelo educativo de Cruz Roja Juventud hace hincapié en la transmisión y educación en valores, en la adquisición de hábitos saludables y en el proceso de integración plena de las personas, a través de acciones globales y locales que ofrezcan alternativas lúdico educativas a la infancia, juventud y sociedad en general.

Cada una de las Áreas de Trabajo de CRJ tiene una Comisión, cuya función es la de asesorar en lo relativo a la implementación y desarrollo de los distintos programas de la asociación.

Esta asociación funciona de manera coordinada con los demás Departamentos de Cruz Roja, con el fin de realizar una acción integral, transversal y coordinada de CRJ en el marco de actuación general de Cruz Roja Española, por lo que CRJ adapta sus estrategias de acción a las estrategias generales de Cruz Roja Española, aunque CRJ pone énfasis sobre todo en aspectos como la educación, la participación, la motivación del voluntariado, la formación la prevención y la intervención social con colectivos infantiles y juveniles en riesgo y/o conflicto social.

Por ello, tal y como se puede ver en el apartado de juventud de la página web de Cruz Roja, sus objetivos generales son:

1. Facilitar la participación activa del voluntariado en la Asociación y fomentar una ciudadanía activa, crítica y transformadora a través de la participación.

2. Potenciar la implantación de proyectos sociales con colectivos infantiles y juveniles en dificultad y/o conflicto social en los diferentes ámbitos territoriales, ajustados a la realidad social.
3. Promover y educar para la salud de forma integral, a nivel individual y colectivo, potenciando el acceso a la información y a los recursos sociales existentes en base a la realidad del entorno.
4. Promocionar y difundir los derechos humanos, la interculturalidad, la paz y el desarrollo a través de la sensibilización social y la educación para el desarrollo.
5. Educar en la igualdad de género a través de la coeducación y potenciar la perspectiva de género en el trabajo con los diferentes colectivos a los que va destinada la acción de Cruz Roja Juventud.
6. Defender y proteger el Medio Ambiente a través de la Educación y Sostenibilidad Ambiental, actuando desde el ámbito local con la visión global y concreta de la problemática ambiental.

Para llevar a cabo todos estos objetivos, CRJ emplea una serie de estrategias de acción global, transversales a todos los programas llevados a cabo por la asociación. Estas estrategias son:

- **Análisis/investigación de la Realidad:** Esta estrategia se desarrolla tanto de manera interna, mediante un análisis DAFO de la institución, como de manera externa, observando y detectando las necesidades socioeducativas para poder así atender las necesidades sociales. Este análisis debe hacerse tanto al principio como a lo largo de todo el proceso para readaptar los objetivos a la realidad.  
Este análisis es lo que permitirá una adecuada planificación y gestión de proyectos, actividades y recursos, tanto internos como externos.
- **Fomento del voluntariado y la participación:** Todas las acciones buscan una actitud positiva a la participación y motivación hacia la acción voluntaria. Por ello se desarrollan y difunden metodologías y herramientas para la participación activa y plena, así como se intenta mejorar los niveles de participación dentro de la Asociación.
- **Educación: sensibilización y prevención:** Enfoque fundamental que se trabaja desde dos puntos de vista, Sensibilización y Prevención, relacionados entre sí.  
*Sensibilización:* A través de estas acciones se facilita el acceso a la información dando difusión a aquellos temas, situaciones o realidades que se quieren desvelar y dar a conocer en profundidad.  
*Prevención:* Consiste en prevenir esas situaciones que se dan a conocer, se trata de adelantarse a los problemas que puedan surgir.
- **Intervención:** La intervención directa en el medio educativo y social, para transformar la realidad, hace partícipes a todas las personas destinatarias, siendo ellos/as motores de cambio en la sociedad.  
Esta intervención se hace realidad a través de las áreas de trabajo, y de los programas, proyectos y actividades.
- **Formación:** Entendida ésta como el entrenamiento para generar una base sólida que permita desarrollar las diferentes acciones de forma adecuada y eficaz. Mediante la formación se busca un efecto multiplicador de los valores comunes y comparados que defiende CRJ.  
Esta formación se caracteriza por su carácter flexible y abierto, sin embargo es necesario priorizar los sectores o destinatarios y destinatarias a las que va dirigida:  
Formación interna (voluntariado y personal técnico) y Formación externa.

- **Trabajo en red:** Trabajo en Red con otras entidades y organizaciones para que CRJ adecue su actuación a las demandas y necesidades de la sociedad y para generar intercambios y relaciones estables con otras asociaciones. Este trabajo en red debe de ser tanto interno, entre los diferentes departamentos y oficinas, como externo, manteniendo relaciones estables y de generar líneas de actuación conjuntas con otras entidades.
- **Desarrollo territorial:** Un primer paso para consolidar la red territorial, parte del fortalecimiento local. Desde CRJ se deben generar las estrategias necesarias para conseguir el desarrollo local, tanto desde el punto de vista de la capacitación y motivación de los equipos de voluntarios y voluntarias, como del desarrollo de los programas y proyectos que deban ponerse en marcha en cada ámbito local para la consecución de los objetivos establecidos.

No obstante este desarrollo local debe trasladarse al ámbito provincial y autonómico, ya que la estructura de CRJ, se ofrece como una fortaleza y un apoyo a los ámbitos territoriales con menos recursos.

En cuanto a los diferentes programas llevados a cabo por la oficina autonómica en relación a la Juventud, tal y como podemos ver en la memoria 2011 son los mostrados en la siguiente tabla, así como el número de usuarios atendidos por cada proyecto.

Tabla 10: departamento Juventud

	Servicios	Usuarios
Educación para el desarrollo y cooperación internacional	Cooperación institucional, Educación de derechos humanos y Derechos de la infancia, Educación Intercultural, Educación para el desarrollo, Educación para la paz, ESIE.	956
Educación ambiental y sostenibilidad	Agendas 21, Ambientalización de oficinas de Cruz Roja, Consumo responsable, Información y sensibilización ambiental.	1.930
Intervención e inclusión social	Animación juvenil en centros penitenciarios, atención con infancia hospitalizada, atención domiciliaria a niños/as con enfermedades de larga duración, Centros de día infantil y juvenil, Centros de mediación social, Garantía social, Información y orientación laboral, Intervención socioeducativa con menores en situación, juguetes para educar, Ludotecas, Prevención de conductas violentas en adolescentes y jóvenes.	12.092
Participación	Educación y participación a través de internet, Ocio y tiempo libre, participación del voluntariado de CRJ fuera de la institución, Participación juvenil, Participación infantil, promoción y participación voluntariado Joven en la vida, Asociación e institucionalización, Servicios de información juvenil.	4.700
Perspectiva de género y coeducación	Coeducación y educación no sexista, Sensibilización y prevención de violencia de género.	2.237



Promoción y educación para la salud	Educación afectivo-sexual, Educación emocional, Educación vial, prevención de accidentes y primeros auxilios, Educación y prevención de VIH-SIDA y otras, Enfermedades Transmisibles, Prevención y reducción de riesgos en el consumo de drogas, Promoción de hábitos alimentarios saludables.	23.875
<b>Total</b>		<b>45.790</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia



## **5. ANALISIS ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS DE LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.**



## 5.1. Misión, visión y valores

La **misión** de la Cruz Roja autonómica de Valencia es la misma que en el resto de España, es decir, que la misión general de la Cruz Roja la cual es: “Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional a través de acciones de carácter preventivo, asistencial, rehabilitador y de desarrollo, realizadas esencialmente por voluntarios”.

La **visión** hace referencia a lo que la entidad quiere lograr en el futuro, lo que aspira a ser. Para ello la Cruz Roja ha elaborado un Plan de Acción, en donde se establecen las principales acciones y estrategias de cara a afrontar con garantía los próximos años para consolidar un modelo de Institución que pueda abordar los nuevos retos que se presenten y que por tanto deberán aplicarse para todas sus oficinas.

- **Captación de fondos:** Los objetivos del Plan son incrementar los fondos que actualmente recibe Cruz Roja de la ciudadanía y las empresas, con objeto de realizar un mayor número de programas sociales y atender a más usuarios, e incrementar el número de ciudadanos colaboradores de Cruz Roja como medio para estar más presente en la comunidad y en la sociedad en general.
- **Centros Sanitarios:** se establece como línea estratégica: *Reordenación de la actividad de los centros sanitarios, valorando la oportunidad en cada caso, y tomando en consideración la planificación de las autoridades sanitarias y las necesidades en cada área de influencia.* Para cumplimiento de esta línea estratégica se establecen los siguientes objetivos generales:
  - Mantener un resultado económico que permita el buen funcionamiento de los centros.
  - Adecuar el nivel de calidad de nuestros centros a las exigencias actuales de eficiencia y acreditación.
- **Cooperación Internacional:** Se establece como línea estratégica: *Reforzar el compromiso humanitario y solidario de la Cruz Roja Española desde nuestro propio mundo local al mundo local en otros países, compartiendo con las Sociedades Nacionales la dedicación a las personas y colectivos vulnerables y promoviendo el desarrollo de sus capacidades a largo plazo.* Para cumplimiento de esta línea estratégica, se establecen los siguientes objetivos generales:
  - Integrar los debates internacionales en la lógica del trabajo de la organización, con especial orientación a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
  - Avanzar en el proceso de fortalecimiento de las capacidades de los diferentes ámbitos territoriales (Autonómicos, provinciales y locales) en la Cooperación Internacional.
  - Lograr una mayor participación de voluntarios/as en la sensibilización y educación para el desarrollo, la paz y los derechos humanos así como en las demás tareas y cometidos de la cooperación internacional, en general, potenciado CRE como una organización de aprendizaje.
  - Captar nuevos donantes públicos y privados, con el fin de diversificar el origen de los fondos.
- **Desarrollo Local:** Se establece como línea estratégica el mejorar la capacidad de respuesta de la red local de la Institución a través de la planificación de acciones acordes con las políticas de la Cruz Roja, su normativa y su estructura orgánica y dirigida a responder a las necesidades de personas y colectivos vulnerables, con eficacia, eficiencia y de calidad.  
Para el cumplimiento de esta línea estratégica, se establecen los siguientes objetivos generales:

- Promover en los equipos territoriales la cultura de la planificación para promover el desarrollo local, mediante el diagnóstico de capacidades y necesidades, la definición de planes de acción local adaptados a las diferentes realidades y la firma de compromisos consensuados entre los diversos ámbitos de la organización
  - Fortalecer las capacidades de las Asambleas Locales para dar respuesta a las necesidades del entorno y a los objetivos estratégicos de CRE.
  - Establecer y consolidar redes y procedimientos de trabajo de forma sintetizada y homogénea adaptados al ámbito territorial, transfiriendo el conocimiento de la organización y orientados a la mejora continua de la acción.
  - Ampliar los ámbitos territoriales de participación ciudadana en Cruz Roja, recuperando, consolidando y aumentando la presencia territorial de la Cruz Roja, incentivando el protagonismo de las asambleas y delegaciones locales dentro de la institución y en la acción con los más vulnerables.
- Intervención en Salud: se establece como línea estratégica: *Desarrollar y optimizar la línea de acción de Promoción de la Salud en las actuaciones que Cruz Roja Española realiza en el territorio nacional*. Para cumplimiento de esta línea estratégica, se persiguen los siguientes objetivos generales:
  - Promover hábitos y estilos de vida saludables en la población general y en el entorno institucional, prestando especial atención a aquellos colectivos específicos que presenten factores de vulnerabilidad.
  - Actualizar la imagen de Cruz Roja a través de sus actuaciones en el campo de la salud hasta situarla como referente en promoción de salud y prevención.
  - Desarrollar la figura del voluntario de Cruz Roja como Agente de Salud.
- Intervención Social: se establece como línea estratégica: *“Contribuir a la inclusión social de las personas más desfavorecidas, trabajando con un enfoque integral las distintas dimensiones del fenómeno de exclusión”*. Para cumplimiento de esta línea estratégica se persiguen los siguientes objetivos generales:
  - Desarrollar una intervención coordinada y de componente comunitario, dirigido a favorecer la inclusión social, trabajando con las personas más vulnerables y su entorno, desde el Plan de Intervención Social y el Plan de Empleo.
  - Impulsar la calidad de la intervención, adecuado recursos e infraestructuras, rentabilizando el potencial de las nuevas tecnologías y reforzando el componente de investigación-acción.
  - Crear y/o adecuar los programas y servicios a la Ley de Autonomía Personal y atención a las personas dependientes.
- Medio Ambiente: se establece como línea estratégica: *“Promover la educación y la dimensión ambiental en todas las áreas de actuación de Cruz Roja como eje transversal y de acción directa para reducir la vulnerabilidad y mejorar la calidad de vida de las personas”*. Para cumplimiento de esta línea estratégica se establecen los siguientes objetivos generales:
  - Incorporar en todos los niveles de la Institución pautas de comportamiento respetuosas con el medio ambiente.
  - Contribuir a una mayor concienciación de la población sobre la problemática ambiental y el cambio climático.
  - Establecer alianzas estratégicas en materia medioambiental.
  - Potenciar y desarrollar la acción preventiva ambiental
- Difusión de los Principio y Valores: Se establece como línea estratégica: *“Sensibilizar a la sociedad sobre los Principios y Valores de Cruz Roja para transmitir el compromiso*

*institucional con las personas más vulnerables*". Para cumplimiento de este objetivo se persiguen los siguientes objetivos generales.

- Reforzar e impulsar el desarrollo y establecimiento de mecanismos para la formación y difusión de los Derechos Humanos, el Derecho Internacional Humanitario y los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, tanto en el ámbito interno de la Institución, como a través de acciones de sensibilización dirigidas a la sociedad, reforzando el compromiso y el sentimiento de pertenencia y solidaridad de todos los miembros de la Institución.
- Potenciar una política estratégica de comunicación que integre a los diferentes ámbitos territoriales y que permita la permeabilización en la sociedad transmitiendo mensajes coherentes que cumplan los objetivos previstos en la Asamblea General.
- Socorros y Emergencias: Se establece como línea estratégica: *Proteger la vida, la salud, la dignidad y el medio ambiente de las personas vulnerables afectadas por situaciones de emergencias y/o crisis, es nuestra iniciativa humanitaria*. Para cumplimiento de esta línea estratégica se establecen los siguientes objetivos generales:
  - Desarrollar su iniciativa humanitaria a través de una rápida y decidida respuesta dirigida a proteger a las personas afectadas por situaciones de emergencias y/o crisis.
  - Responder a las expectativas que los ciudadanos tienen de la Cruz Roja Española como una entidad de confianza y referencia en el supuesto de verse afectados por una catástrofe.
  - Consolidar su conexión e integración con los organismos competentes en materia de salud y protección civil.
- Voluntariado y Formación: Se establece como línea estratégica: *Facilitar la participación ciudadana en la transformación social a través de Cruz Roja y de su voluntariado activo, capacitado, comprometido y participativo*. Para el cumplimiento de esta línea estratégica se establecen los siguientes objetivos generales:
  - Consolidar a Cruz Roja Española como referente de voluntariado y como organización diversa y plural, representada por todos los sectores de nuestra sociedad.
  - Mejorar de manera continua la gestión del voluntariado de la Institución.
  - Fortalecer la Institución mediante la participación activa del voluntariado.
  - Promocionar y gestionar el voluntariado de manera coordinada en el ámbito nacional e internacional, tanto en el seno del Movimiento como en colaboración con otras organizaciones.
  - Garantizar una formación de calidad, que permita el logro de los fines y objetivos de Cruz Roja Española.
  - Incorporar nuevas formas de participación voluntaria.

Como ya he comentado anteriormente, tanto la oficina autonómica de Valencia como el resto de ellas se guían por siete principios fundamentales, los cuales son la base para todas las actuaciones y actividades que lleva a cabo la entidad y que por tanto, podríamos decir que son los **valores** que esta entidad tiene y que promueve. Estos siete principios son:

- **Humanidad**: El Movimiento se esfuerza, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres.
- **Imparcialidad**: No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político.
- **Neutralidad**: El Movimiento no toma parte en hostilidades, controversias políticas, raciales, religiosas e ideológicas.

- **Independencia:** Se debe conservar una autonomía de acuerdo con los principios del Movimiento.
- **Carácter Voluntario:** Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.
- **Unidad:** En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja.
- **Universalidad:** Todas las sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

## 5.2. Objetivos

El objetivo principal de la Cruz Roja Española y por tanto el de todas sus oficinas, tal y como podemos ver en sus Estatutos, es la difusión y aplicación de los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Por ello, el objetivo institucional de la Cruz Roja es el de desarrollar actividades orientadas a la consecución de los siguientes fines:

1. La búsqueda y fomento de la paz, así como de la cooperación nacional e internacional.
2. La difusión y enseñanza del Derecho Internacional Humanitario.
3. La difusión y defensa de los Derechos Humanos Fundamentales.
4. La actuación, en situaciones de conflictos armados, en favor de todas las víctimas civiles y militares, preparándose para ello en tiempo de paz como auxiliar de los servicios de salud pública, en todos los terrenos previstos por los Convenios de Ginebra y Protocolos adicionales en los que España sea parte.
5. La atención a las personas y colectivos que sufren, previniendo y atenuando el dolor humano.
6. La protección y socorro de las personas afectadas por accidentes, catástrofes, calamidades públicas, conflictos sociales, enfermedades, epidemias y otros riesgos o siniestros colectivos y sucesos similares, así como la prevención de los daños causados por los mismos, participando en las actuaciones que resulten necesarias para ello, en la forma establecida en las leyes y en los planes nacionales o territoriales correspondientes.
7. La promoción y colaboración en acciones de solidaridad, de cooperación al desarrollo y de bienestar social en general y de servicios asistenciales y sociales, con especial atención a colectivos y a personas con dificultades para su integración social.
8. El fomento y participación en programas de salud y en acciones que por su especial carácter altruista resulten más convenientes para la salud pública.
9. La promoción de la participación voluntaria y desinteresada de las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, en las actividades y en el sostenimiento de la Institución para el cumplimiento de sus cometidos.
10. El fomento de la participación de niños y jóvenes en las actividades de la Institución, y la propagación entre ellos de los principios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, del Derecho Internacional Humanitario y de los derechos humanos fundamentales, así como de los ideales de paz, mutuo respeto y entendimiento entre todos los hombres y los pueblos.
11. El desarrollo de acciones formativas encaminadas a la consecución de los anteriores fines.

### 5.3. Ámbito de actuación

La oficina autonómica de la Comunidad Valenciana es la encargada de la coordinación y gestión de las tres provincias de la Comunidad Valenciana, y dentro de las mismas, de todas las oficinas o asambleas provinciales. A continuación se enumeran todas ellas.

#### ALICANTE

- Asamblea Local Alcoy
- Asamblea Local Almoradi
- Asamblea Local Aspe
- Asamblea Local Benidorm
- Asamblea Local Calpe
- Asamblea Local Denia
- Asamblea Local Elda
- Asamblea Local Ibi
- Asamblea Local Monovar
- Asamblea Local Orihuela
- Asamblea Local Pinoso
- Asamblea Local Sax
- Asamblea Local Torrevieja
- Asamblea Local Villena
- Asamblea Local Alicante
- Asamblea Local Altea
- Asamblea Local Bañeres
- Asamblea Local Callosa de Segura
- Asamblea Local Crevillent
- Asamblea Local Elche
- Asamblea Local Guardamar del Segura
- Asamblea Local Javea
- Asamblea Local Novelda
- Asamblea Local Petrer
- Asamblea Local Santa Pla
- Asamblea Local Teulada
- Asamblea Local Villajoyosa
- Oficina Provincial Alicante

#### CASTELLÓN

- Asamblea Comarcal Morella-els Ports
- Asamblea Comarcal Segorbe-Alto Palacia
- Asamblea Local Alcora
- Asamblea Local Benicarló
- Asamblea Local Cabanes
- Asamblea Local Lucena del Cid
- Asamblea Local Onda
- Asamblea Local Peníscola
- Asamblea Local Vila-Real
- Asamblea Local Vinarós
- Asamblea Comarcal Sant Mateu-Maestrat
- Asamblea Local Alcalà de Xivert
- Asamblea Local Almassora
- Asamblea Local Burriana
- Asamblea Local Castellón
- Asamblea Local Nules
- Asamblea Local Oropesa del Mar
- Asamblea Local Vall d'Uixó
- Asamblea Local Villafranca del Cid
- Oficina Provincial Castellón

#### VALENCIA

- Asamblea Comarcal Alto Turia
- Asamblea Comarcal Horta Sud
- Asamblea Local Albaida
- Asamblea Local Alcudia
- Asamblea Local Algemesí
- Asamblea Local Ayora
- Asamblea Local Casinos
- Asamblea Local El Puig
- Asamblea Local La Pobla de Vallbona
- Asamblea Local Oliva
- Asamblea Local Tavernes de la Valldigna
- Asamblea Local Utiel
- Asamblea Local Villar Del Arzobispo
- Asamblea Local Xirivella
- Asamblea Local Vilamarxant
- Asamblea Comarcal Camp de Monverde

- Asamblea Comarcal Moixent
- Asamblea Local Alcàsser
- Asamblea Local Aldaia
- Asamblea Local Alzira
- Asamblea Local Camporrobles
- Asamblea Local de Ontinyent
- Asamblea Local Gandia
- Asamblea Local Mislata
- Asamblea Local Requena
- Asamblea Local Torrent
- Asamblea Local Valencia
- Asamblea Local Xàtiva
- Delegación de Alboraiá
- Oficina Provincial Valencia

#### 5.4 Forma jurídico – fiscal de la empresa

En apartados anteriores (Factores Político-legales) ya he comentado de forma general la normativa y leyes aplicables a las ONG, por lo que en este apartado me centrare en las propias de la entidad.

##### ➤ Normas Regulatoras de la Cruz Roja

1. Los convenios internacionales sobre la materia en los que sea parte España; el Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo (BOE núm. 56, de 05.03.96), modificado por Real Decreto 2219/1996, de 11 de octubre (B.O.E. núm. 247, de 12.10.96), por el que se establece las normas de ordenación de la Cruz Roja Española y, en general, la legislación que le sea aplicable.
2. Los Estatutos de Cruz Roja Española, aprobados el 28 de junio de 1997, y publicados en el "Boletín Oficial del Estado" del 17 de septiembre siguiente.
3. El Reglamento General Orgánico de Cruz Roja Española.
4. Las resoluciones y acuerdos, de carácter normativo, que adopte la Asamblea General.
5. Las Resoluciones que dicten el Comité Nacional o el Presidente de Cruz Roja Española, en las funciones que tienen atribuidas en los Estatutos de la Institución y en el presente Reglamento General Orgánico.

En el caso de delegación expresa del Presidente, las Resoluciones que puedan dictar los Vicepresidentes correspondientes.

6. Las Instrucciones Técnicas del Secretario General para el desarrollo de las Resoluciones del Presidente, dictadas al amparo de las mismas o en función de las competencias que le atribuyen los Estatutos de la Institución.
7. Las disposiciones de los Presidentes de los Comités Autonómicos, Provinciales, Locales, Comarcales o Insulares sobre ejecución de acuerdos de sus Comités o a iniciativa propia en sus ámbitos territoriales respectivos, así como las que sean consecuencia de la ejecución de resoluciones, decisiones, o acuerdos vinculantes emanados de órganos superiores.

El Secretario General mantendrá un Registro y Archivo debidamente actualizado de las citadas disposiciones. Los Secretarios de los Comités Territoriales mantendrán en sus respectivos ámbitos registros debidamente actualizados. Estos Registros y Archivos podrán ser consultados por los miembros de la Institución.

- **Cruz Roja y el Estado.**

Cruz Roja Española posee características especiales en cuanto a su forma jurídica. Estas características se recogen en el Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo, por el que se establecen las normas de ordenación de la Cruz Roja Española.

En él se establece entre otros que:

- La Cruz Roja Española desarrolla su actividad bajo la tutela del Estado a través del Ministerio de Asuntos Sociales, sus estatutos aparecen en el Boletín Oficial de Estado y su patronazgo queda reservado a los reyes de España.
- La aprobación de los Estatutos de Cruz Roja Española corresponden a la Asamblea General de Cruz Roja Española por mayoría absoluta de sus miembros.
- Cruz Roja Española tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica y patrimonial para el cumplimiento de sus fines.
- Cruz Roja Española, configurada como auxiliar y colaboradora de las Administraciones públicas en las actividades humanitarias y sociales impulsadas por las mismas, conserva la independencia y autonomía de la Institución, y acomoda sus actuaciones a los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, adoptados en sus XX y XXV Conferencias Internacionales de 1965 y 1986, sobre humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad

Dentro de este Real Decreto habría que tener en cuenta ciertas modificaciones que se llevan a cabo en el REAL DECRETO 1434/2008, de 29 de agosto, por el que se modifican las normas reguladoras de diversos órganos adscritos o relacionados con el Ministerio de Educación, Política Social y Deporte y la estructura orgánica básica del departamento. En él, en el artículo 3.Modificación del Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo, se establecen las normas de ordenación de la Cruz Roja; se establecen ciertas modificaciones del anterior Real Decreto en los artículos 7, artículo 9 apartado 2 y en la disposición adicional única.

### 5.5 Análisis y valoración de los puestos de trabajo

Entendemos por Recursos Humanos a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa (De La Calle y Ortiz de Urbina, 2004).

A la hora de analizar este recurso se debe de tener en cuenta que, si bien suponen un coste para la empresa y por tanto se tendrá que optimizar y minimizar, también se tratan de personas, por lo que se trata de un elemento más complejo de analizar. Y esto será sobretodo más necesario de analizar en una entidad sin ánimo de lucro donde su mayor "activo" son los recursos humanos, si bien hay que tener en cuenta que a estos, por ser voluntarios, no se les remunera, aunque sí que debe de darse un uso eficiente de los mismos.

En el apartado "4.2 Operaciones y procesos", hemos podido analizar los diferentes departamentos en los que se divide la actividad de la Cruz Roja de la oficina autonómica de Valencia, su funcionamiento y las diferentes actividades que se realizan en cada una.

En este apartado veremos las personas empleadas en cada departamento, ya sean voluntarios, trabajadores o miembros de la asociación de Cruz Roja Juventud con datos extraídos de la Memoria 2011 de la oficina autonómica de Valencia.

Cabe decir que, como ya se ha comentado, la Cruz Roja se apoya en el voluntariado para la realización de sus actividades, lo que quiere decir que los voluntarios en muchos casos, no se tiene un horario fijo, sino que suele ser variable según la disponibilidad del voluntario y del tiempo necesario en cada actividad.

En total, el número de voluntarios de la oficina autonómica valenciana de la Cruz Roja es de 33.026 voluntarios y 5.499 miembros de juventud.

#### ❖ DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

El departamento de comunicación (en nuestro trabajo analizado en el apartado de marketing), es el encargado de difundir las actividades y valores de la organización, así como de concienciar a la gente en las diferentes campañas que realiza. Esta comunicación se realiza tanto de forma externa (a la sociedad) como interna (a los integrantes de Cruz Roja).

El número de personas que Cruz Roja emplea dentro de este departamento es el siguiente:

**Tabla 11: Recursos Humanos Departamento Comunicación**

	Voluntarios	Miembros de Juventud
<b>Comunicación externa</b>	<b>97</b>	<b>12</b>
Difusión de la información	76	10
Publicidad y campañas	21	2
<b>Comunicación interna</b>	<b>14</b>	<b>0</b>
Difusión de los principios y valores	14	0
<b>Comunicación institucional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

En la tabla se aprecia cómo donde más esfuerzos/recursos se emplean es en dar difusión de la información a la sociedad acerca de las actividades que hace la oficina.

En cuanto a publicidad y campañas, se refieren a las diferentes campañas que lleva a cabo Cruz Roja en general, y que por tanto se realizan en la oficina, con tal de concienciar a la sociedad y provocar en ella un cambio de actitud.

#### ❖ DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Como ya hemos visto, dentro de departamento de Cooperación Internacional existen varios programas que se centran en un tipo de ayuda específico, aunque no se disponían datos de cuál era el porcentaje de proyectos en los que participaba la oficina autonómica en concreto. Sin embargo sí que se dispone de datos acerca de cuantos voluntarios y miembros de juventud participan en estos programas:

Tabla 12: Recursos Humanos Departamento de Cooperación Internacional

	Voluntarios	Miembros de Juventud
<b>Ayuda humanitaria</b>	<b>118</b>	<b>16</b>
Ayuda humanitaria	118	16
<b>Cooperación para el desarrollo</b>	<b>189</b>	<b>10</b>
<b>Cooperación institucional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Educación para el desarrollo y sensibilización</b>	<b>561</b>	<b>52</b>
<b>TOTAL</b>	<b>868</b>	<b>78</b>

Fuente: Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Si bien veíamos que en el programa donde más proyectos se realizaban y por tanto donde más presupuesto se empleaba era en la cooperación para el desarrollo, en el caso concreto de la oficina que se estudia, donde parece que más esfuerzos y recursos se empleen es en el programa de educación para el desarrollo y sensibilización.

#### ❖ DEPARTAMENTO DE EMPLEO

Como ya hemos podido observar anteriormente, son varios los proyectos que se llevan a cabo dentro del departamento de empleo, distribuidos según las necesidades de cada participante. A continuación se muestra una tabla con esos servicios, que ayudas se realizan en cada uno de ellos y las personas empleadas en estos servicios, ya sean voluntarios o miembros de Juventud Cruz Roja.

Tabla 13: Recursos Humanos Departamento de Empleo

	Voluntarios	Miembros de Juventud
<b>Iniciativas de desarrollo empresarial</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Autoempleo y micro créditos: impuls@	3	0
<b>Investigación y formación</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Formación en competencias para el empleo	5	0
Formación prelaboral	1	0
Formación ocupacional	1	0
<b>Itinerarios integrales de acceso al empleo</b>	<b>115</b>	<b>5</b>
Itinerarios laborales con personas solicitantes de asilo	4	0
Itinerarios con inmigración en dificultades social	85	5
Itinerarios integrales con personas de difícil inserción	1	0
Itinerarios laborales con mujeres a través de R.S.C.	25	0
<b>Inserción sociolaboral</b>	<b>18</b>	<b>1</b>
Medidas complementarias	2	0
Motivación y acompañamiento al empleo	5	0
Servicios de intermediación laboral	3	0
Servicios de orientación e información laboral	8	1

<b>Motivación, activación y acompañamiento hacia el empleo</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
Activación y acompañamiento Laboral mujeres alejadas mundo laboral	20	0
Activación y acompañamiento al empleo para mujeres en dificultad social	4	0
Talleres mejora de la empleabilidad para mujeres	1	0
<b>Medidas específicas para el acceso al empleo</b>	<b>232</b>	<b>9</b>
Desarrollo de competencias transversales	11	0
Espacios de búsqueda de empleo	126	8
Información para el empleo	73	1
intermediación laboral	17	0
Orientación profesional	5	0
<b>Mantenimiento y mejora del empleo</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
Permanencia en empleo y promoción profesional para inmigración	15	0
<b>Programas integrales de empleo</b>	<b>20</b>	<b>1</b>
red-inter-labora- POI	20	1
<b>TOTAL</b>	<b>435</b>	<b>16</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

En la tabla se puede observar como el servicio que requiere de más voluntarios es la de "Medidas específicas de acceso al empleo", por ser uno de los servicios que Cruz Roja considera más importantes.

#### ❖ DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN

Dentro del Departamento de Formación existen varios tipos de ofertas, desglosadas en formación interna y externa. Como se ha comentado, dentro de la formación interna se encuentran los servicios de formación para la intervención social y formación para el desarrollo institucional. En la formación externa se da la formación para la inclusión y la participación social y la formación para la población en general.

En la siguiente tabla se muestran estos servicios desglosados y la cantidad de voluntarios y miembros de Juventud que se necesitan en cada uno de ellos.

**Tabla 14: Recursos Humanos Departamento de Formación**

	<b>Voluntarios</b>	<b>Miembros de Juventud</b>
<b>Formación para la intervención social</b>	<b>316</b>	<b>28</b>
Formación en Cruz Roja Juventud	9	5
Formación en medio ambiente	7	0
Formación en salud	9	1
Formación en socorros y emergencias	209	15
Formación para el empleo	1	0

Formación social	76	7
Otros formación interna	5	0
<b>Formación para el desarrollo institucional</b>	<b>130</b>	<b>8</b>
Formación institucional	73	4
Formación para el desarrollo organizacional	57	4
<b>Formación para la inclusión y la participación social</b>	<b>97</b>	<b>1</b>
Capacitación profesional no reglada	7	0
Formación - empleo	16	0
Formación Prelaboral	70	1
Otros	4	0
<b>Formación para la población en general</b>	<b>66</b>	<b>4</b>
Formación en salud	4	0
Formación en socorros y emergencias	38	3
Formación ocupacional	7	0
Formación social	1	0
Otros cursos de formación externa	16	1
<b>TOTAL</b>	<b>609</b>	<b>41</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

En este caso, el servicio en donde más voluntarios se emplean es en la formación para la intervención social, debido sobre todo al alto número de voluntarios necesarios en la formación en socorros y emergencias.

Esto es debido a que, mientras que para realizar en voluntariado en actividades como medio ambiente o empleo, con unas nociones básicas el voluntario ya puede participar en las actividades, en el caso del departamento de socorros y emergencias, son varios los meses de preparación y prácticas que deberán realizarse hasta que el voluntario pueda realizar la actividad, por lo que se necesita más personal, además de que este debe de estar especialmente cualificado en el tema.

#### ❖ DEPARTAMENTO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

Uno de los departamentos más importantes y donde más actividades y ayudas se realizan es el departamento de intervención social. En él se pretender dar ayuda y apoyo a toda clase de colectivos vulnerables, como se puede ver en la siguiente tabla, donde se enumeran los colectivos a los que se atiende y los servicios que se prestan dentro de cada colectivo.

**Tabla 15: Recursos Humanos Departamento de Intervención Social**

	<b>Voluntarios</b>	<b>Miembros de Juventud</b>
<b>Búsqueda personas desaparecidas</b>	<b>23</b>	<b>0</b>
Búsqueda	21	0
Mensajes	2	0
<b>Lucha contra la pobreza y la exclusión social</b>	<b>1.083</b>	<b>153</b>

Alimento para la solidaridad	775	72
Apoyo en prevención de la exclusión escolar en crisis	6	5
Apoyo social en situaciones de vulnerabilidad	464	38
Atención integral a personas sin hogar	412	34
Proyecto integral de inclusión social en zonas desfavorecidas	54	1
Soporte a familias en riesgo de exclusión por la crisis	92	3
<b>Personas con discapacidad</b>	<b>1.655</b>	<b>286</b>
Atención a discapacitados en playas	161	22
Ayuda a domicilio complementaria	275	90
Centro de parálisis infantil	71	1
Ocio y tiempo libre	256	34
Productos de apoyo	89	4
Teleasistencia domiciliaria	97	16
Transporte adaptado	706	119
<b>Infancia en dificultad social</b>	<b>270</b>	<b>93</b>
Acogimiento familiar	18	3
Animación hospitalaria o en domicilio niños con enfermedad media	23	2
Centros de mediación social	4	1
Integración social de niños/as y adolescentes en dificultad social	137	52
Intervención familiar con infancia en riesgo	55	32
Prevención del fracaso escolar y refuerzo escolar	14	1
<b>Inmigrantes</b>	<b>941</b>	<b>68</b>
Acogida integral de inmigrantes	115	15
Apoyo psicológico	6	0
Asesoramiento legal	29	0
Ayudas a la integración	20	1
oficinas de acogida integral al inmigrante	554	36
Reagrupación familiar e integración	2	1
Retorno	36	2
Sensibilización y participación social	130	11
1ª acogida	49	2
<b>Mujeres en dificultad social</b>	<b>127</b>	<b>14</b>
Acogida, aten. y asis. para mujer en situación de precariedad	54	1
Atención social a mujeres prostituidas e intervención victimas trata	14	2
Atención a mujeres trabajadoras del sexo	59	11
<b>Otros colectivos</b>	<b>30</b>	<b>0</b>
Apoyo enfermos hospitalizados	9	0
Otros	21	0
<b>Personas afectadas por enfermedad mental</b>	<b>29</b>	<b>1</b>
Centros de rehabilitación e integración social	24	0
Prevención y sensibilización para colectivos de riesgo	2	0

Viviendas tuteladas	3	1
<b>Personas mayores</b>	<b>5.033</b>	<b>501</b>
Abuelos-Nietos	2	0
Apoyo temporal a familias con personas mayores dependientes	23	1
Atención a enfermos de alzhéimer	23	1
Ayuda a domicilio básica	119	12
Ayuda a domicilio complementaria	1.588	161
Centros de día y estancias diurnas	72	2
Dinamización de centros externos	45	2
Envejecimiento saludable	387	24
Información y capacitación a cuidadores informales	4	0
Localización de personas con deterioro cognitivo	92	13
Ocio y tiempo libre	144	25
Ola de calor	404	34
Ola de frío	434	29
Teleasistencia domiciliaria	1.329	99
Transporte adaptado	367	98
<b>Reclusos</b>	<b>91</b>	<b>3</b>
Guardería VIS a VIS	42	1
Integración social niños/as unidades de madre en centros penitenciarios	29	1
Trabajos en beneficio de la comunidad	20	1
<b>Refugiados</b>	<b>96</b>	<b>3</b>
Centros/oficinas de atención integral al refugiado	12	2
Centros de acogida	80	1
Integración social	4	0
<b>Afectados de Sida</b>	<b>104</b>	<b>19</b>
Apoyo psicosocial a personas afectadas por el VIH	4	2
Asistencia psicosocial a familias de afectados por el VIH	12	2
Información, prevención y sensibilización sobre VIH	51	9
Prevención del VIH en población inmigrante	30	6
Talleres prevención VIH	7	0
<b>Atención a drogodependientes</b>	<b>104</b>	<b>4</b>
Acercamiento a usuarios drogodependientes	17	0
Atención a drogodependientes en instituciones penitenciarias	16	1
Centros acogida inmediata/centros de emergencia social	14	0
Intercambio de jeringuillas	53	13
Unidad móvil de metadona	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>10.306</b>	<b>1.145</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Como veíamos en el apartado anterior ("4.2 Operaciones y procesos"), el colectivo con mayor número de usuarios es el de personas mayores, por lo que es obvio que este sea el que mayor número de voluntarios y miembros de Juventud emplea, siendo esta cifra casi la mitad del total de voluntarios en este departamento.

#### ❖ DEPARTAMENTO MEDIOAMBIENTE

Dentro de este departamento existen tres tipos diferentes de proyectos, ya comentados previamente, y dentro de estos, las actividades que se realizan así como el número de voluntarios que se emplean en cada uno de ellos son:

Tabla 16: Recursos Humanos Departamento Medioambiente

	Voluntarios	Miembros de Juventud
<b>Calidad ambiental</b>	<b>32</b>	<b>3</b>
Gestión ambiental interna	32	3
<b>Protección y mejora del entorno</b>	<b>628</b>	<b>125</b>
Adecuación de entornos naturales	47	10
Consumo, reciclaje y reutilización	41	17
Intervención en catástrofes	0	0
Mejora y recuperación del entorno	540	98
<b>Educación y sensibilización ambiental</b>	<b>430</b>	<b>67</b>
Difusión e información sobre diferentes aspectos ambientales	395	62
Investigación y diagnóstico ambiental	35	5
<b>TOTAL</b>	<b>1.090</b>	<b>195</b>

Fuente: Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Si bien dentro de la oficina autonómica el proyecto que mayor número de participantes tiene es el de educación y sensibilización ambiental, en cuanto al número de voluntarios, es el proyecto de protección y mejora del entorno el que más emplea, debido sobre todo a que cuenta con un mayor número de actividades y necesita mayor número de voluntarios.

#### ❖ DEPARTAMENTO VOLUNTARIADO-SOCORRO Y EMERGENCIAS-JUVENTUD

##### ○ VOLUNTARIADO

Cruz Roja es una organización de voluntarios y voluntarias y como se ha podido observar son estos los que llevan a cabo todos los proyectos y actividades que realiza la Cruz Roja.

Dentro del departamento de voluntariado se gestiona la relación de estos con otras redes territoriales, la gestión y participación del voluntariado dentro de la organización y también la sensibilización y captación de nuevos miembros para que la organización pueda seguir con su trabajo.

Tabla 17: Recursos Humanos Subdepartamento Voluntariado

	Voluntarios	Miembros de Juventud
<b>Coordinación con otras entidades</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Redes territoriales de voluntariado	4	1
<b>Gestión del voluntariado</b>	<b>363</b>	<b>40</b>
Seguimiento de la acción voluntaria	212	26
Seguimiento de la implantación del plan de voluntariado	28	4
Sistema de calidad en el proceso de gestión del voluntariado	122	10
<b>Participación</b>	<b>1.243</b>	<b>117</b>
Participación del voluntariado en la actividad	117	12
Participación institucional	965	76
Reconocimiento de la acción voluntaria	11	2
Vida asociativa	150	27
<b>Sensibilización y captación</b>	<b>192</b>	<b>22</b>
Captación específica	4	0
Captación generalista	57	6
Sensibilización	131	16
<b>TOTAL</b>	<b>1.082</b>	<b>108</b>

Fuente: Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

○ SOCORRO Y EMERGENCIAS

Los tres programas diferentes que se encuentran dentro del Plan de intervención en socorros y emergencias aparecen a continuación, junto con las diferentes actividades que se desarrollan dentro de ellos y el número de voluntarios que participan en dichas actividades.

Tabla 18: Recursos Humanos Subdepartamento Socorros y Emergencias

	Voluntarios	Miembros de Juventud
<b>Intervención en emergencias</b>	<b>4.004</b>	<b>467</b>
ERIE albergue provisional	328	40
ERIE ayuda humanitaria a inmigrantes	13	5
ERIE búsqueda y salvamento en medio terrestre	56	3
ERIE intervención Psicosocial	59	10
Operaciones de emergencia	682	156
Transporte sanitario urgente	763	92
Transporte sociosanitario	827	161
<b>Preventivos</b>	<b>7.156</b>	<b>771</b>
Operaciones preventivas especiales	150	25
Preventivos acuáticos en aguas interiores	24	4
Preventivos acuáticos en playas	787	89
Preventivos terrestres	6.195	653
<b>Salvamento marítimo</b>	<b>387</b>	<b>38</b>

Operaciones de búsqueda, salvamento y rescate	309	34
Operaciones de lucha contra la contaminación marina	39	2
Otras operaciones de salvamento marítimo	39	2
<b>TOTAL</b>	<b>11.574</b>	<b>1.267</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

Posiblemente por ser este el departamento más conocido de la Cruz Roja y con el que más se asocia a la entidad, además de por la naturaleza de los mismos, los cuales requieren de un alto número de voluntarios, es en este donde se da el mayor volumen de voluntarios.

○ JUVENTUD

Como asociación Juvenil, las personas que forman parte de esta asociación son voluntarios o trabajadores remunerados que participan en los diferentes proyectos, programas, campañas y/o actividades, incluyendo la participación en la vida asociativa.

Dentro de esta organización se encuentran diferentes grupos según la edad de los participantes.

- Afiliados y afiliadas: Menores de 16 años, los cuales pueden participar de forma activa en los diferentes proyectos, adquiriendo carácter voluntario en ocasiones puntuales dentro de los límites establecidos por los responsables de la actividad.  
Las personas entre los 14 y los 16 años podrán participar en la selección de los órganos de gobierno, sin posibilidad de presentarse a los mismos.
- Los jóvenes entre los 16 y 30 podrán desarrollar su voluntariado y formar parte en cualquiera de los órganos de gobierno y de asesoramiento de la CRJ, así como en el desarrollo global de las diferentes actividades.
- Las personas mayores de 30 años ya no pueden participar en los órganos de gobierno, pero si colaborar activamente en la asociación.

A continuación se muestra una tabla con las diferentes actividades que se realizan dentro del Departamento de Juventud, así como los voluntarios y Miembros de Juventud empleados en cada una de ellas.

**Tabla 19: Recursos Humanos Subdepartamento Juventud**

	<b>Voluntarios</b>	<b>Miembros de Juventud</b>
<b>Perspectiva de género y coeducación</b>	<b>62</b>	<b>45</b>
Coeducación y educación no sexista	16	12
Sensibilización y prevención de violencia de género	46	33
<b>Promoción y educación para la salud</b>	<b>551</b>	<b>342</b>
Educación para la salud	286	143
Educación vial, prevención de accidentes y primeros auxilios	48	38
Educación y prevención de VIH y otras enfermedades transmisibles	154	114
Prevención comunitaria	21	12
Prevención y reducción de riesgos en el consumo de drogas	27	25
Promoción de hábitos alimentarios saludables	15	10
<b>Educación para el desarrollo y Cooperación Internacional</b>	<b>88</b>	<b>65</b>

Educación en derechos humanos y derechos de la infancia	32	28
Educación intercultural	22	17
Educación para el desarrollo	15	6
Educación para la Paz	19	14
<b>Educación ambiental y sostenibilidad</b>	<b>187</b>	<b>145</b>
Ambientalización de oficinas de Cruz Roja	1	1
Consumo responsable	42	31
Información y sensibilización ambiental	144	113
<b>Intervención e inclusión social</b>	<b>509</b>	<b>764</b>
Atención con infancia hospitalizada	553	221
Centros de mediación social	301	173
Intervención socioeducativa con menores en situación de riesgo social	58	177
Juguetes para educar	95	260
Ludotecas	70	192
Prevención de conductas violentas en adolescentes y jóvenes	21	71
<b>Participación</b>	<b>1.361</b>	<b>1.033</b>
Ocio y tiempo libre	630	467
Participación del voluntariado de CRJ fuera de la institución	54	49
Participación infantil	87	79
Participación juvenil	77	63
Promoción y participación voluntaria joven en la vida asociativa e institucional	490	356
Servicios de información juvenil	23	19
<b>TOTAL</b>	<b>3.803</b>	<b>2.394</b>

**Fuente:** Memoria 2011 Oficina Autonómica Valencia

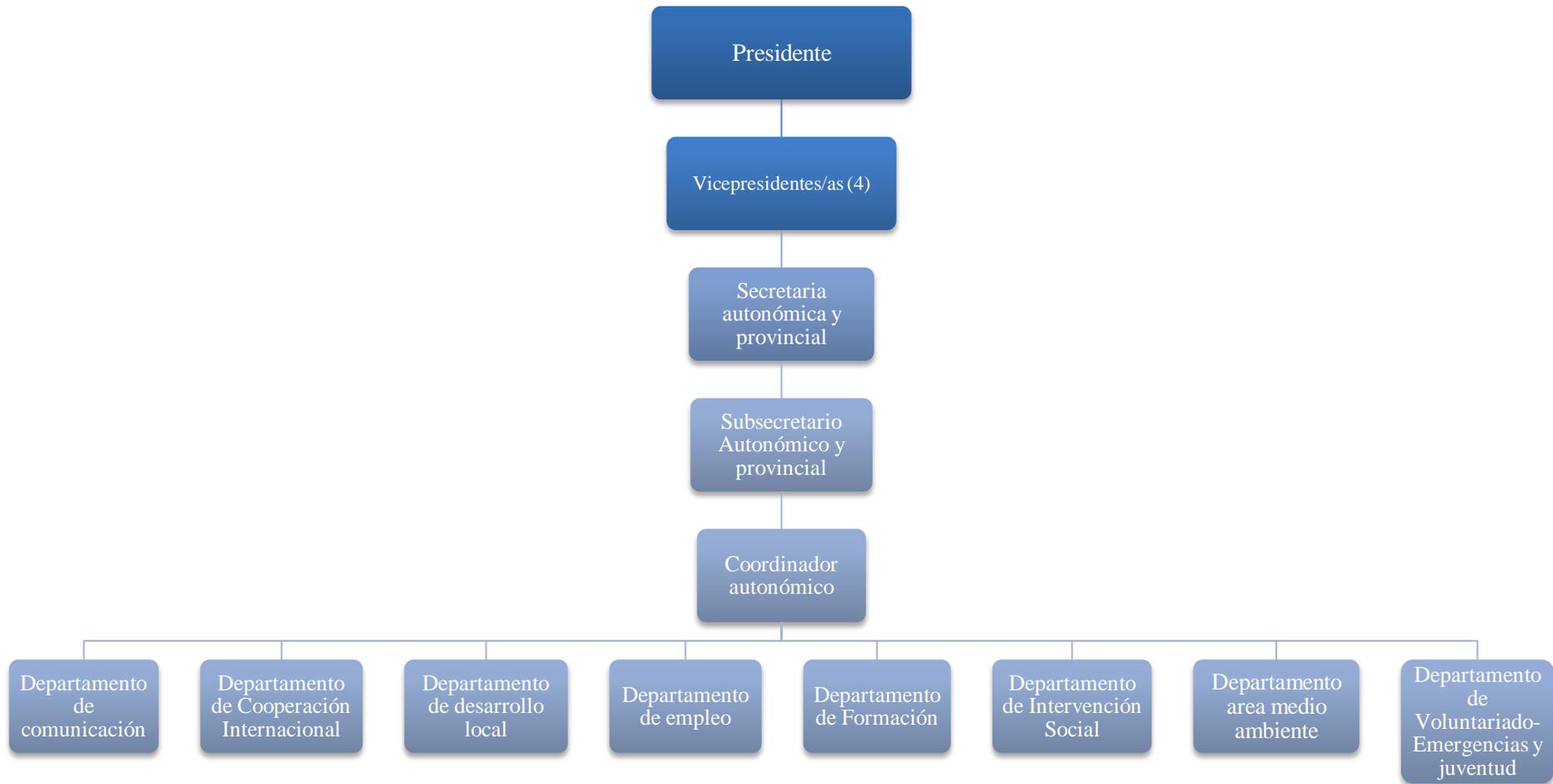
## 5.6 Organigrama.

Puesto que ya se han nombrado todos los departamentos existentes en la Cruz Roja oficina autonómica de Valencia, a continuación, y con tal de ver de una forma más fácil y grafica la estructura organizativa y jerárquica de la entidad y sus relaciones, se mostrará un organigrama de la oficina.

En este caso se mostrará un organigrama horizontal, mostrando las jerarquías de arriba a abajo.



Ilustración 19: Organigrama Cruz Roja Oficina Autónoma



Fuente: Elaboración Propia (2013)



## **6. ANALISIS DEL MARKETING** **DE LA CRUZ ROJA DE** **VALENCIA, OFICINA** **AUTONÓMICA.**



## 6.1 Marketing social

### A) Marketing social

La primera vez que este concepto apareció fue en 1971, en un artículo escrito en el *Journal of Marketing* por Kotler y Zaltman, donde definían "Marketing Social" como el diseño implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados. Pero tras varios años se dieron cuenta que esta definición estaba incompleta ya que el concepto involucraba también otros factores además de las ideas, como lo eran las actitudes, creencias y comportamientos.

Una definición más actual y reconocida es la aportada por Alan R. Andreasen (1995), en su artículo "Marketing social: definición y dominio" que define al Marketing Social como la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.

Existen varios elementos que permiten comprender un poco más sobre el concepto:

- El marketing social es una adaptación del marketing comercial. Los principios del marketing se deben de comprender para implementarlos en todas las áreas que lo necesiten.
- El marketing social es una aplicación a programas. La publicidad social es sinónimo de campañas, sin embargo está mejor definido como programa ya que implica el empleo de las herramientas de marketing para el bienestar social.
- El marketing social se enfoca en el comportamiento del consumidor. En este marketing no se busca incitar al consumidor a comprar un producto, sino que se trata de promover un cambio de ideas, comportamientos, creencias y actitudes del consumidor, se busca concienciarlo sobre un aspecto.
- El marketing social busca influir en el comportamiento voluntario del consumidor. Pero también se debe de tener claro que debe de existir una ayuda por parte de los organismos públicos, privados y la sociedad en general.
- El marketing social busca el bienestar del mercado meta y de la sociedad en general. En este apartado, Andreasen recalca que el fin último del marketing social debe de ser el beneficio para la sociedad en general, si bien debe de tenerse siempre presente el beneficiario principal del mercado meta, es decir el individuo y su familia.

En 2002, este mismo autor con su publicación: *Marketing social y Marketing para los cambios sociales* considera que la definición de marketing social y la de otros medios dirigidos al cambio social se confunden, por lo que decide implementar los conocimientos modernos de esta materia a los diversos programas sociales.

Siguiendo con las ideas de Andreasen, Pechamn en 2002 establece la siguiente definición: Proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales. Este proceso incluye el uso de las 4Ps, investigación de la audiencia, su segmentación, análisis competitivo y enfoque en el intercambio.

Tanto Kotler como posteriormente Andreasen nos muestran como el concepto de marketing social tiene un denominador común: influenciar en el comportamiento del consumidor; sin embargo, no se trata de que el consumidor cambie de cualquier forma, sino que el cambio debe llevar a

beneficiar a los individuos y a la sociedad en general. Es esta base la que hace que el marketing social se diferencie de otras disciplinas como la del estudio del comportamiento.

Según Andreasen, las características específicas del marketing social son:

- ❖ Mercado con demanda negativa: como norma general el marketing se encuentra orientado a una reacción positiva hacia el producto o servicio por parte del consumidor. En el caso del marketing social, el objetivo también puede ser el rechazo hacia ciertas actitudes, por ejemplo, dejar de fumar.
- ❖ Temas especialmente delicados: la mayoría de las situaciones en las que se pretende influir son más delicadas que las del sector comercial y por tanto se debe de impactar de manera más directa en el consumidor (por ejemplo, campañas de tráfico donde las imágenes son más crueles). Comportamientos con un alto grado de implicación son aquellos que preocupan a los individuos por ver más riesgos significativos, y en donde por su importancia se suele buscar una segunda opinión.
- ❖ Beneficios no evidentes: mientras que en el sector comercial se pueden conocer los beneficios que te va a aportar un producto o servicio, en el marketing social se suele influir en los comportamientos de los consumidores sin que ello conlleve un efecto (por ejemplo, vacunas para no enfermar. En casos como estos la ausencia de efectos es por si un efecto deseado).
- ❖ Favorece a terceras partes: Alguno de los comportamientos que se pretenden modificar con el marketing social son precisamente el de beneficiar a terceros, a pesar de que la campaña este orientada a uno mismo. Por ello este tipo de marketing es más complicado, ya que suele ser mas difícil motivar a la gente a que actúe de una forma cuando ello no le va a beneficiar a si mismo sino a otra persona.
- ❖ Intangibles difíciles de representar: Como las consecuencias del cambio de conducta suelen darse en otra persona o suelen ser intangibles, es mucho más difícil representar esos beneficios en una campaña.
- ❖ Efectos a largo plazo: Muchos de los cambios propuestos suelen llevar consigo una implicación a largo plazo, por lo que conlleva mucho tiempo. Esto es debido a que la información debe de ser asumida por el individuo objeto, y no se trata de que actúe de una forma en un momento puntual, sino de cambiar su conducta para siempre, de sensibilizarla y motivar al individuo para que cambie sus valores básicos (por ejemplo que la población haga un uso adecuado del agua).
- ❖ Presupuestos limitados: Los agentes del marketing social suelen tener presupuestos débiles y restringidos ya que en parte trabajan para organizaciones sin ánimo de lucro por lo que no suelen contar con mucho presupuesto y el marketing no es la parte más importante de la entidad. Por ello se necesita tiempo y esfuerzo para trabajar con los escasos recursos con los que se trabaja, además de soler ser necesaria la colaboración altruista de otros agentes para llevar a cabo los distintos programas.
- ❖ Públicos heterogéneos: En principio las campañas van destinadas al publico afectado por el problema social objeto de la campaña. Sin embargo, no siempre es esté el publico objetivo y normalmente se necesita la participación de más colectivos para que el programa tenga éxito.
- ❖ Ausencia de oportunidades para modificar los productos: Las organizaciones que deciden adoptar al marketing social suelen relegarlo a un segundo plano. Dependiendo de la campaña a realizar, esta podrá ser llevada a cabo por un único departamento o un

individuo, si bien también por un pequeño grupo o división subsidiario, dentro de un departamento de comunicaciones más amplio.

A la vista de estas características podríamos establecer que existen una serie de diferencias entre marketing social y marketing comercial, como por ejemplo, el marketing comercial se encuentra orientado hacia la venta de productos, mientras que en el marketing social se trata de vender un comportamiento deseado. En el sector comercial lo que se pretende es la obtención de beneficios pero en el sector social, el objetivo principal es el beneficio individual o social. Además, en temas de competencias, el marketing comercial ve a sus competidores como otras empresas que ofrecen bienes y/o servicios similares a los que hay que superar. En el caso del marketing social la competencia está en el comportamiento actual o preferido de la audiencia objetiva.

Luis Alfonso Pérez Romero (2006) considera que la principal tarea del marketing social es:

- Identificar la necesidad social: Lo primero que debe de hacerse es identificar la problemática social a la que se desea hacer frente para después, mediante un estudio de investigación cualitativo y cuantitativo, determinar cómo hacer frente a esa necesidad social y así satisfacer la demanda de una oferta social. El lugar donde se encuentra la demanda y la oferta social se llama el mercado social y es precisamente el sitio en el que se presenta la gran oportunidad de implementar el marketing social.
- Segmentar la demanda y a los donadores: como todo buen estudio de mercado es importante segmentar la población que representa esa necesidad social, además de clasificar y segmentar a los posibles donadores.
- Definir perfil y comportamiento de la población objetivo o mercado meta y donadores: lo que significa identificar la totalidad de las variables propias de la población objetivo, como: actitud, valores, creencias, comportamientos...

Después de la identificación de las necesidades llevada a cabo por las ONGs, se debe diseñar junto con la misma población y con los grandes agentes de cambio participantes, el producto, oferta o servicio que satisfará la necesidad.

A la hora de aplicar las técnicas de marketing social también se deben de tener en cuenta una serie de "transacciones":

- A la hora de llevar a cabo la actividad objeto de la campaña también se pueden beneficiar indirectamente personas que nos son los usuarios o destinatario. Por ejemplo, en una campaña contra el alcoholismo no solo se beneficia el alcohólico sino también su familia, por lo que se deben de valorar también una serie de "externalidades".
- En otros casos el valor creado por una entidad sin ánimo de lucro consiste en la creación de una capacidad de respuesta para afrontar amenazas (por ejemplo una asociación ecologista que lucha por la no contaminación de ríos). En este caso no se producen transacciones individuales e incluso puede que no llegue a necesitar una acción directa, pero aun así, estos programas consiguen crear valor.

Ahora bien, para crear estos beneficios de carácter intangible, se utilizan recursos. Por tanto, el valor creado serán los beneficios menos los costes. Sin embargo, la medida de este valor presenta sus dificultades. Y ello repercute en la tarea de reflejar y poder dar cuenta del valor creado por las entidades sin ánimo de lucro a los diferentes públicos beneficiados por su actuación.

## **B) Problemas en su aplicación**

El marketing aplicado a las instituciones sin ánimo de lucro ha tenido diversas formas de aplicación y orientación. Una organización sin fines de lucro puede aplicar esta materia para hacer eficientes sus procesos y mejorar sus indicadores de desempeño sin integrarlo a la parte social. Lo ideal sería que estas organizaciones no olvidaran su función social y que operaran bajo el principio de autogestión.

Aplicar el marketing en este tipo de instituciones puede resultar complejo ya que se necesita analizar a cuatro tipos de mercados diferentes: donantes, gobierno, población objetivo y la sociedad en general.

El problema es que el marketing es generalmente usado por empresas lucrativas que la emplean para aumentar sus propios beneficios, lo que hace que el público no vea con buenos ojos que este tipo de entidades la empleen, de lo que surgen varias críticas como:

- La población puede considerar que se malgasta dinero público.
- Considerar que esta práctica consiste en una intrusión de sus vidas privadas.
- Se considera el marketing como un instrumento manipulador.

Otro problema a tener en cuenta sería que la mayoría de las instituciones no lucrativas con débiles y dependientes financieramente, lo que limita el alcance de sus operaciones y hace que no puedan emplear técnicas de marketing complejas y más efectivas. Para contrarrestar este problema, las entidades no lucrativas aplican sus herramientas y capacidades de marketing a sus cuatro tipos de mercado diferente.

## **C) Consideraciones y perspectivas de futuro**

El marketing en general es un campo de conocimiento poderoso y efectivo que se basa en cambiar el comportamiento de los consumidores. En el caso de las empresas y organizaciones se emplea para así vender sus productos lo que, no necesariamente supone un bienestar para la sociedad. Por ello el marketing social aparece como extensión al marketing comercial, aunque no necesariamente como contrapeso.

La esencia del marketing social sigue siendo la misma, la de cambiar el comportamiento de las personas, lo que lo vuelve un arma muy poderosa. Toda disciplina orientada a cambiar el comportamiento del consumidor debe de ser éticamente cuestionable, incluso la social, ya que el concepto de bien social puede ser completamente diferente entre un sector de la población y otro y por lo tanto cada uno lo determina de una forma diferente. Por ello es importante tener muy en cuenta la dimensión ética de esta disciplina como parte fundamental de su desarrollo y enseñanza.

En cuanto a sus perspectivas a largo plazo, el marketing social seguirá evolucionando a la par del marketing comercial por lo que probablemente se desarrollará un mayor número de centros de enseñanza y organizaciones enfocadas a su aplicación y desarrollo. Eso sí, será necesario generar estándares sobre las actividades de los profesionales del área así como la delimitación y definición de sus productos.

## 6.2 Marketing Cruz Roja

Queda claro que, dadas las características especiales de Cruz Roja, esta no empleará un Plan de Marketing convencional, ya que su objetivo no es el de una empresa tradicional (no busca la obtención de beneficios) y tampoco se puede analizar las 4P propias del Marketing Mix (producto, precio, distribución y promoción) ya que la actividad de Cruz Roja no consisten en la venta de productos propios (salvo en casos puntuales como puede ser la lotería del ORO), sino que se basa en ayudas y donativos por lo que no se puede establecer una estrategia en cuanto a producto o precio. En cuanto a su promoción, a la vista de lo analizado anteriormente, queda claro que, en este caso se debe de emplear el marketing social, ya que lo que se pretende es concienciar a la gente e incentivarla para ayudar a la entidad.

De forma general, la labor de difusión, debate e información que realizan los medios de comunicación sobre materia humanitaria son muy importantes tanto para la sociedad como para la organización, pues contribuye a incrementar la conciencia de los ciudadanos y a desarrollar un espíritu de respuesta solidaria.

La labor del Departamento de Comunicación y Marketing de Cruz Roja es la de informar a su público objetivo y a la sociedad en general acerca de los proyectos que desarrolla la entidad, y que evidencian las situaciones de injusticia que existe en la sociedad además de alentarles a que participen con la entidad y que ayuden a cambiar la situación.

Para ello Cruz Roja está presente de manera activa en todos los medios de comunicación que se disponen actualmente, tanto en los tradicionales (radio, TV, prensa,...) como en los 2.0.

Además, la gestión de Cruz Roja Española se muestra con gran transparencia ante la opinión pública (como parte de su Responsabilidad Social Corporativa y su compromiso con la sociedad), ofreciendo resultados claros de saneamiento económico y una asignación eficiente de los recursos económicos disponibles. Por ello, la imagen de Cruz Roja ante los medios ha ganado credibilidad y los medios se han hecho eco de muchos de los proyectos llevados a cabo por Cruz Roja.

Con todo ello se pretende promocionar los valores humanitarios y de solidaridad, utilizando todas las estrategias y acciones que ofrece el uso de los medios de comunicación para así incidir en las actitudes y valores sociales y con ello influir en la toma de decisiones públicas que ayudaran a los colectivos vulnerables.

Cruz Roja centra sus esfuerzos en que sea la población vulnerable la protagonista, siendo esta la estrategia seguida en todas sus campañas, comunicados, noticias... Además la estrategia que sigue se realiza de acuerdo a una estrategia internacional, aprobada y consolidada por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna de apoyo a las personas más vulnerables.

El ámbito central establece sus relaciones con medios nacionales, mientras que los ámbitos territoriales se dirigen, con igual mensaje, a los medios de comunicación locales, contribuyendo así a personalizar la relación con los medios.

La comunicación y procesos de sensibilización interna también favorecerán a encontrar una vía de influencia en los medios a través de un mensaje homogéneo, por lo que el beneficio repercutirá en la propia actividad, imagen, identificación de los miembros y gestión de recursos.

Cruz Roja pretende dotar de un componente ideológico, basado en sus principios y valores, a todos sus proyectos, promoviendo la difusión y defensa de los valores individuales y comunitarios que

fomentan el respeto por los derechos humanos y la disposición a colaborar y encontrar soluciones a los problemas sociales, sensibilizar a los organismos públicos y privado y con ello tratar de influir en el comportamiento de la sociedad, con el fin de transmitir sus principios y valores mediante una red territorial de comunicación.

Para la difusión de los valores y principios de la Cruz Roja, desde la oficina autonómica se han llevado a cabo una serie de medidas y a lanzado varias campañas sociales tanto en prensa como televisión y otros medios de comunicación como se puede ver en el siguiente cuadro:

**Tabla 20: Campañas de sensibilización, Cruz Roja Oficina Autonómica c. Valenciana (2011)**

<b>Campañas de sensibilización</b>		
Número de ruedas de prensa realizadas		168
Número de comunicados de prensa		563
Aparición en prensa	Noticias	5043
	Publicidad	629
Aparición en radio	Noticias	3252
	Publicidad	823
Aparición en televisión	Noticias	624
	Publicidad	300
Aparición en medios digitales	Noticias	4087
	Publicidad	71

**Fuente:** Elaboración propia, datos Memoria 2011 oficina autonómica Valencia

Como podemos ver, la estrategia más seguida por la Cruz Roja de la oficina autonómica es la de difusión de sus valores por medio de comunicados de prensa, siendo el medio más empleado para difundir sus campañas el de prensa, con más de 5.000 noticias durante el año 2011 solo en la Comunidad Valenciana. Tras esto se encuentra su aparición en medios digitales, como son el ejemplo de boletines digitales de Empleo o sobre Cooperación Internacional.

Dentro de los informes de Cruz Roja también se tiene contabilizado la producción y materiales de comunicación que emplea dicha oficina, tal y como se muestra a continuación.

**Tabla 21: Producción y materiales de comunicación CR oficina autonómica 2011**

<b>Producción y materiales de comunicación</b>	
Boletín digital emitidos	42
Revistas en papel	2
Boletín en papel emitidos	17
Materiales divulgativos en soporte físico por campaña	337
Materiales divulgativos digitales (banners...)por campaña	16
Canal TV	2
Publicaciones	26
Otros	14

**Fuente:** Elaboración propia, datos Memoria 2011 oficina autonómica Valencia

En este caso, el material divulgativo más empleado es el de soporte físico por campaña, entendiendo estos como folletos o carteles. También cabe destacar que en el caso de revistas de papel en dicho año tan solo se realizaron dos publicaciones, ya que dado los nuevos tiempos la información que ofrece se encuentra sobretodo en internet y en su página web o soportes digitales, por lo que como se puede ver, en segundo puesto en cuanto a producción y materiales de comunicación se refiere se encuentran los boletines digitales emitidos por la entidad.

En cuanto al canal TV, este canal consiste en videos sobre las campañas llevadas a cabo por la entidad o la publicidad en los medios de televisión o digitales empleados para darlas a conocer o acontecimientos retransmitidos por televisión sobre Cruz Roja. El hecho que en la oficina autonómica sean dos indica que dos son los proyectos que se han llevado a cabo dentro de la Comunidad Valenciana. Este canal se puede seguir desde internet, en la página web <http://www.cruzroja.tv/>.

La producción de publicaciones, son sobretodo estudios llevados a cabo por la Cruz Roja, como por ejemplo el estudio sobre la vulnerabilidad social efectuado todos los años y que precisamente en el año 2012 se ha realizado una específica para la Comunidad Valenciana.

Además, a continuación mostrare un DAFO en el que se muestran todos los puntos positivos y negativos que el plan de marketing de Cruz Roja realiza, con tal de tener una mejor visión de aquello que Cruz Roja debería mejorar y que por tanto tendré en cuenta a la hora de realizar mis propuestas de mejora.

Tabla 22: Análisis DAFO marketing Cruz Roja

<b>DAFO</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Amplio ámbito de actuación lo que supone un exceso de noticias a comunicar a los medios.</li> <li>- Mala comunicación entre ciertos ámbitos de la Cruz Roja y los medios de comunicación.</li> <li>-Descoordinación comunicativa en situaciones de crisis lo que lleva en algunos casos a dar una imagen equivocada de las acciones llevadas a cabo por la entidad.</li> <li>- Gran diversidad de actividades que impide la agilidad necesaria para comunicar todas ellas.</li> <li>- Carencia de una buena base documental de material audiovisual y gráfico actualizado disponible para los medios de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Institución reconocida mundialmente y con buena reputación.</li> <li>-Logo fácilmente reconocible y asociable con actividades humanitarias.</li> <li>-Aproximación entre la acción global y local.</li> <li>-Estructura Cruz Roja Juventud como potenciadora de los valores de la Cruz Roja a jóvenes y niños.</li> <li>-Creciente interés por la sensibilización y a la educación para el desarrollo.</li> <li>-Buena relación con los medios.</li> <li>-Transparencia en la información.</li> <li>-Aumento de la implicación de la red territorial en temas de comunicación.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Interés variable de los medios de comunicación sobre temas humanitarios.</li> <li>- Tendencia a pensar en Cruz Roja solo con actividades de asistencia sanitaria o de cooperación y desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demanda de información por parte de medios sociales.</li> <li>-Creciente interés de la sociedad en temas sociales.</li> <li>-Información especializada para periodistas a través de la web.</li> </ul>

- Necesidad de producir un mayor impacto en la población con tal de cambiar una conducta.  
- Campañas orientadas a promover el carácter altruista de la sociedad generalmente sin ofrecer ningún beneficio a cambio.

- Aumento y mejora en instrumentos de comunicación y redes sociales, así como una mayor participación en los mismos.  
- Utilizar la comunicación como herramienta transversal.  
- Recepción positiva por parte de instituciones públicas.  
- Demanda de buenas prácticas por parte de los clientes de las empresas y búsqueda de una buena imagen corporativa.  
- Celebración de foros y cumbres nacionales e internacionales en los que la Cruz Roja puede estar presente.

**Fuente:** Elaboración propia (2013)

Tanto las amenazas como las debilidades que presenta Cruz Roja son las que se deberán de tener en cuenta para un funcionamiento mejor y más eficiente de la entidad, mientras que las fortalezas y oportunidades deberán de seguir manteniéndose y potenciándose.



# **7. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO DE LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.**



## 7.1 Fuentes de financiación

### A) Financiación Cruz Roja Española

Cruz Roja España tiene una forma particular de financiarse ya que se trata de una ONG y por tanto no recibe beneficios de su actividad propiamente dicha sino que depende de la venta de lotería, de administraciones públicas y de donativos y cuotas pagadas por los socios (tabla 23) entre otros. Como se puede ver en la siguiente tabla, entre las diversas formas de financiación la más importante para Cruz Roja es la venta y prestación de servicios (40%), en donde se encuentra principalmente la venta de lotería para el sorteo de oro y la lotería de la Cruz Roja.

Tabla 23: Fuentes de financiación Cruz Roja España (2011)

Fuente de financiación	Porcentaje
Ventas y prestación de servicios	40%
Donaciones	6%
Ingresos financieros	1%
Otros ingresos de gestión	1%
Subvenciones	32%
Captación de Recursos	20%

Fuente: Memoria 2011 Cruz Roja España

El régimen económico y financiero de Cruz Roja Española en todos sus ámbitos de actuación se atenderá a lo dispuesto en el Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo (BOE núm. 56, de 05.03.96), modificado por Real Decreto 2219/1996, de 11 de octubre (B.O.E. núm. 247, de 12.10.96), por el que se establece las normas de ordenación de la Cruz Roja Española: a lo establecido en los Estatutos de la Cruz Roja Española, aprobados el 28 de junio de 1997, y publicados en el "Boletín Oficial del Estado" del 17 de septiembre siguiente.

Dentro de dicho estatutos encontramos que, en cuanto a la distribución de las diferentes fuentes de ingresos que recibe la entidad, la financiación de las actividades de los distintos Comités Autonómicos pluriprovinciales se efectuará con los siguientes recursos:

- a) Las subvenciones, ayudas y aportaciones que puedan recibir de las Administraciones Públicas.
- b) El porcentaje que establezca el Comité Nacional de los beneficios líquidos de los sorteos anuales extraordinario y especial de la Lotería Nacional, del Gran Premio del Oro y de otras rifas, sorteos y modalidades de juego.
- c) Las contraprestaciones por servicios, prestaciones sociales y actividades económicas desarrolladas por Cruz Roja Española, bien directamente, bien a través de entes instrumentales o filiales, en la proporción que establezca el Comité Nacional.
- d) Las aportaciones, herencias, legados y donaciones en la proporción que establezca el Comité Nacional.
- e) Las transferencias que efectúen a su favor los Comités Provinciales como compensación de gastos de gestión.
- f) Los rendimientos del patrimonio afecto a la actividad de los Comités.
- g) Las transferencias finalistas que puedan recibir del Comité Nacional o de otros Comités.
- h) Los resultados obtenidos de cuestaciones públicas en la proporción que establezca el Comité Nacional.

i) Cualquier otra fuente de ingresos no contemplada anteriormente o que pueda desarrollarse en el futuro, en los términos que apruebe el Comité Nacional.

## B) Financiación Cruz Roja Oficina Autonómica Valenciana

En concreto, en el caso de la oficina autonómica valenciana, el número total de socios que tenía la oficina en 2011 es de 115.979 socios, entre los cuales el 2,21% son personas jurídicas y el 97,79% son socios individuales, los cuales dentro de los datos de la oficina autonómica se encuentran también divididos entre mujeres y hombres, siendo más numeroso el número de socios mujeres. Sin embargo, no se especifica cuál es la aportación monetaria que estos socios hacen a la entidad, ya que cada uno aporta la cantidad que desea.

Tabla 24: Número de socios oficina autonómica Valencia (2011)

Número de socios	
N. socios Hombres	51.416
N. socios Mujeres	61.997
<b>Total socios individuales</b>	<b>113.413</b>
N. socios personas jurídicas	2.566
<b>Total socios</b>	<b>115.979</b>

**Fuente:** Elaboración propia. datos de la Memoria 2011 oficina autonómica Valencia.

Como hemos comentado, a parte de las donaciones recibidas por los socios, la Cruz Roja tiene otras fuentes de financiación como es la lotería del oro (lotería propia de la Cruz Roja y fuente principal de su financiación propia), o los fraccionamientos que lleva a cabo del sorteo de lotería nacional. Se realizan dos fraccionamientos: en marzo, correspondiente al Sorteo Especial de Lotería Nacional a favor de la Cruz Roja y el de Navidad.

Tabla 25: Acciones de captación oficina autonómica valenciana (2011)

Acciones de captación			
	Boletos Vendidos	Precio	Total
ORO	458.026	5,00 €	2.290.130
Papeletas vendidas			
Fraccionamiento lotería-CRE	42.767	12,00 €	513.204
Fraccionamiento lotería Navidad	203.465	3,00 €	610.395
Número de donaciones de empresas	155		
Número de otras acciones celebradas (cualquier tipo de acción dirigida a la cap. Directa de fondos)	56		

**Fuente:** Elaboración propia, datos de la Memoria 2011 oficina autonómica Valencia.

Otras fuentes de financiación, al igual que en otras oficinas, serían los patrocinios y subvenciones, la prestación de servicios o las subvenciones oficiales, representando esta última un 40% de los ingresos de la oficina. Además también reciben apoyo gracias a los diferentes convenios y acuerdos con diferentes organismos y entidades, como pueden ser la Generalitat Valenciana, diputaciones, ayuntamientos, oficinas centrales y otros.

## 7.2 Análisis económico – financiero

En cualquier empresa, mediante el análisis de sus balances anuales y cuentas de pérdidas y ganancias podríamos saber su estado económico-financiero. Sin embargo, la CRE no se trata de una empresa, sino de una entidad sin ánimo de lucro que no busca beneficio propio sino que usa sus recursos para la consecución de sus actividades y ayudas, por tanto en este caso no se trata tanto de beneficios sino de objetivos alcanzados.

En este tipo de entidades existen limitaciones al alcance, y al intentar buscar información sobre sus estados de cuenta, si bien en la página web de CRE se encuentran las cuentas anuales del 2012; para el caso concreto de la oficina autonómica de la Comunidad Valenciana, los datos a los que he tenido acceso, son mostrados desde un punto de vista de la eficiencia, encontrando controles presupuestarios de varios años así como presupuestos de ingresos y gastos según el tipo de actividad (Anexo 2,3 y 4).

Por ello, considero que, para realizar un mejor análisis de este tipo de entidades, no se debería realizar un análisis minucioso de sus cuentas mediante ratios y “números”, sino comprobar y estudiar su eficiencia tomando como base sus presupuestos y haciendo un análisis cualitativo del mismo. Para ello analizaremos la diferencia entre lo presupuestado y lo realizado, así como una comparativa entre los tres años analizados.

En el cuadro que se muestra a continuación podemos ver la diferencia (D) entre los ingresos y gastos presupuestados (P) y los realizados (R) de los años 2011 y 2012.

Tabla 26: Resumen control presupuestario 2011, 2012

Resumen (€)						
	P 2011	R 2011	D 2011	P 2012	R 2012	D 2012
<b>Total Ingresos</b>	1.502.638,03	1.397.603,88	105.034,15	1.382.977,38	1.750.255,10	-367.277,72
<b>Total Gastos</b>	1.435.634,09	1.310.106,50	125.527,59	1.306.776,46	1.756.342,48	-449.566,02
<b>Excedente Ejercicio</b>	67.003,94	87.497,38	-20.493,44	76.200,92	-6.087,38	82.288,30
<b>Total Inversiones</b>	3.000,00	26.556,10	-23.556,10	17.000,00	1.476.956,51	-1.459.956,51

Fuente: Elaboración propia (2013)

### ❖ Año 2011

En este año, el total de gastos presupuestados y reales difieren en unos 125.5000 euros menos de lo previsto. Como se puede ver en el anexo 2, esto es debido sobre todo a la diferencia presupuestaria dentro de la partida de “Otros gastos de actividades”:

- Se preveían unos gastos en cuotas internacionales que finalmente no se produjeron, además de darse una reducción considerable entre los gastos presupuestados (para los cuales se establece una cantidad bastante elevada) y reales de cooperación entre los centros de CRE, así como en la partida de gastos de viaje de personal.

Sin embargo cabe destacar que muchos de los gastos en los que finalmente se incurrieron no estaban previstos, sobre todo en cuanto a la partida de pérdidas por deterioro y otras dotaciones, cosa que debería de haberse considerado ya que siempre es aconsejable destinar una parte de los ingresos a este tipo de partidas, sobre todo teniendo en cuenta que es una entidad con inmovilizado. Es cierto que en este tipo de partidas es difícil establecer un presupuesto; también en otras como puede ser en la de tributos, pero en el caso de cooperación, dentro de la partida "Otros gastos de actividades" considero que si debería de haberse presupuestado un gasto ya que la Cruz Roja siempre necesita de la cooperación de otras entidades u organismos para llevar a cabo sus actividades.

Desglosado *el gasto presupuestado por actividades* (anexo 3), vemos que las actividades a las que se presuponen más gastos son ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo, debido a que, como ya hemos comentado en apartados anteriores, estas actividades son las más representativas de la entidad y a las que se destinan más recursos, tanto económicos como humanos. Además destacar que, dentro de estas actividades, a lo que más gastos se presupuesta es precisamente a la partida de otros gastos de actividad, respaldando mi opinión sobre que se debería de haber presupuestado mejor esta partida.

La tercera partida con más gastos presupuestados es la de administración, ya que esta actividad se encuentra dentro de todas las actividades que lleva el centro. El gasto tan elevado en personal es también debido a que, la oficina puesto que en muchos casos solo se ocupa de la gestión de cada actividad, cada departamento puede llevar varios proyectos a la vez y por ello en muchas actividades no se consideran todos los gastos de personal, puesto que vienen recogidos/repartidos en otras actividades o se consideran dentro de la administración.

En cuanto a los ingresos, la diferencia entre presupuestado y real difiere en unos 105.000 euros, diferencia que viene por las partidas de ventas, de subvenciones, donaciones y legados y de ingresos y créditos a largo plazo (anexo 2). En los tres casos, los ingresos previstos fueron mayores a los finalmente realizados, algo comprensible teniendo en cuenta la situación actual y a la reducción de apoyo externo que se está dando a la entidad, en este caso concreto en la Comunidad Valenciana.

Por suerte, también se dieron ingresos imprevistos a lo largo del año lo que hace que al final el saldo de los ingresos sea positivo y mayor al esperado. Estas partidas son las de captación de recursos, beneficios extraordinarios y la de excesos y aplicaciones de provisiones. Lamentablemente, me ha sido imposible encontrar información relacionada con estas dos partidas.

Desglosando estos *ingresos presupuestados por actividades* (anexo 3), las actividades de la que más ingresos se esperan recibir son ayuda humanitaria, cooperación para el desarrollo y cooperación de centros de CRE. Como ya he comentado es lógico que ayuda humanitaria y cooperación para el desarrollo sean de los proyectos que más subvenciones/ ayudas reciben ya que son de los pilares de la entidad y en donde los socios suelen participar más y aportar mayores donaciones a este tipo de proyectos y no solo los socios sino que muchas personas suelen realizar una aportación a estas causas de manera puntual. En cuanto a la partida de cooperación de centros de CRE, puesto que la oficina autonómica de la Comunidad Valenciana es la encargada de la

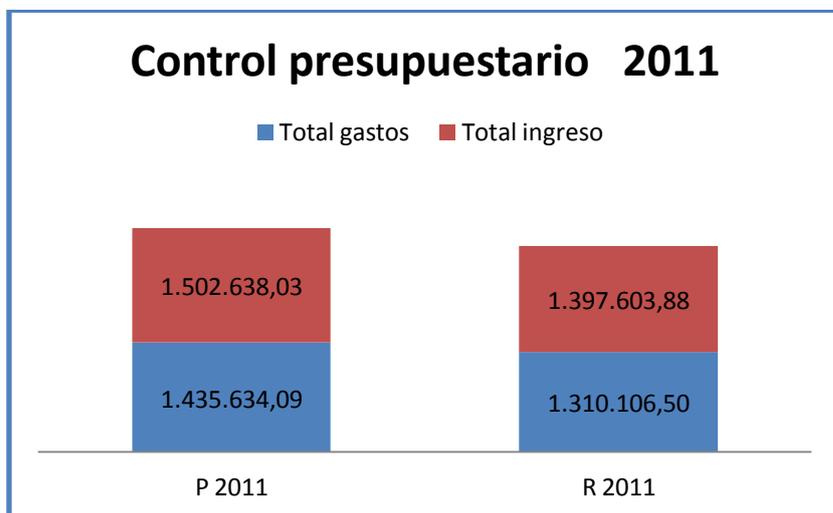
gestión del resto de entidades locales y provinciales, es lógico que muchos de los recursos destinados a la gestión y cooperación entre las diferentes oficinas de la Comunidad se concentren en esta y por tanto tenga una partida de ingresos mayor.

Por último, dentro de las inversiones, todas ellas fueron debidas a inversiones en inmovilizado material, las cuales no estuvieron previstas para ese año, excepto en el apartado de mobiliario, cuya previsión fue escasa para los gastos que se dieron al final.

Al final del ejercicio, los beneficios presupuestados fueron de unos 67.000 euros, mientras que los reales fueron de 87.500 aproximadamente, lo que supone una diferencia positiva para la entidad de unos 20.500 euros.

En el siguiente gráfico podemos ver de forma más resumida este resultado, mediante una comparación global entre los ingresos y gastos presupuestados y reales y se observa claramente como, esta diferencia positiva es debido a la partida de ingreso, en donde se presupuesto menos de lo realmente sucedido, que vino de partidas con carácter extraordinario y de difícil previsión.

Ilustración 20: Control Presupuestario 2011



Fuente: Elaboración Propia (2013)

#### ❖ Año 2012

Empezando con los gastos presupuestados y reales, estos difieren en unos 500.000€, siendo muy superiores los reales. Esto se debe sobre todo al elevado gasto no previsto en partidas como:

- “Reparación y conservación” y “Otros servicios” dentro de la partida de servicios exteriores. En este caso considero que es lógico que no se previeran unos gastos tan elevados ya que no suele ser una de las actividades bases de la entidad.
- “Cooperación”, dentro de la partida de otros gastos actividades. Si bien, en este año si que se pronosticaron gastos (a diferencia del año anterior) basándose en los acontecidos en el año anterior, finalmente estos fueron mucho menor a los reales lo que junto con la aparición de créditos incobrables hizo que los gastos en “otros gastos actividades” aumentasen en los previstos en 404.700 euros aproximadamente. A mi parecer, a diferencia al anterior año, los presupuestos fueron más o menos acertados, ya que se corrigió la falta de provisión del año anterior en cuanto a cooperación y en el apartado de créditos incobrables siempre es muy difícil prever este tipo de gastos.

- “Amortización del inmovilizado inmaterial” dentro de la partida amortizaciones. Esto es debido al inmovilizado inmaterial comprado en el año 2011, el cual no estaba previsto para ese año lo que lleva a que no existiera una previsión para su amortización en el año 2012.

Todos estos desajustes vienen compensados en cierta medida por previsiones presupuestadas mayores a las reales en partidas como compras de otros aprovisionamientos, gastos de viaje del personal (al igual que ya pasaba en el año 2011) y a la disminución en los sueldos y salarios del personal.

En el *desglose de los gastos presupuestarios según la actividad* (anexo 4), vemos que sucede lo mismo que en el año anterior, las partidas con mayores gastos presumidos son las de ayuda humanitaria, cooperación al desarrollo y administración. Aunque en este año a cooperación al desarrollo se han destinado más recursos que a ayuda humanitaria, debido a los “otros gastos de la actividad” tan elevados que se han presupuestado para ese año así como a la disminución de las compras presupuestadas para ayuda al desarrollo que se ha dado del año 2011 al 2012.

Al igual que en el caso de los gastos, existe también bastante diferencia en los ingresos entre lo presupuestado y lo real; unos 367.000 euros más ingresados que lo pensado en un principio. Esto se debe en gran medida a la diferencia positiva que existe en partidas como la de subvenciones, donaciones y legados, donde hubo unos ingresos reales superiores a los presupuestados en unos 349.000 euros. En este caso se supusieron unos ingresos basándose en la cifra del año anterior, pero en 2012 los ingresos fueron bastante más elevados.

Otra de las partidas con saldos positivos son, al igual que en anterior año, las partidas de beneficios extraordinarios y exceso y aplicaciones de provisiones, las cuales como ya comentaba, son difíciles de prever. También encontramos la de ingresos financieros, debido al aumento de los ingresos de crédito a largo plazo y a otros ingresos financieros inesperados.

En el resumen de *presupuestos de ingresos por grupo de actividad* (anexo 4), vemos que los ingresos se esperan que provengan de ayuda humanitaria, cooperación de centros de la CRE y educación para el desarrollo y sensibilización. Existe una diferencia con respecto al año 2011 por la partida de cooperación al desarrollo, que de estar en el tercer puesto ha pasado a un cuarto lugar. Esto es debido a la disminución considerable en la previsión de subvención a esta actividad (de 327.000 a 26.243 euros). Esta previsión parte de la disminución de ayudas y subvenciones que se está llevando a cabo estos años así como posiblemente que ahora se tiene que “compartir” estas subvenciones con un número creciente de ONGs.

Analizando las inversiones, al igual que sucediera en el año anterior, todas ellas son inversiones en inmovilizado inmaterial, donde el aumento de las inversiones viene producido por construcciones. Esto es debido a que en este año fue cuando se trasladó la oficina autonómica de la Comunidad Valenciana de una localización a otra.

En cuanto al resultado final del año, hubo unas pérdidas reales de 6.087 euros, frente a las ganancias presupuestadas de 76.200 euros, lo que indica que no se realizó un buen análisis a la hora de realizar el presupuesto para ese año, sobretodo en cuanto a los gastos en los que se iban a incurrir en ese año, ya que es donde mayor diferencia presupuestaria hay.

El siguiente gráfico nos permite ver a simple vista esta gran diferencia tanto en ingresos como en gastos, siendo estos últimos los que mayor tienen.

Ilustración 21: Control Presupuestario 2012



**Fuente:** Elaboración Propia (2013)

#### ❖ Comparación y conclusiones

De forma general, al analizar los dos años podemos decir que en ambos casos existe bastante diferencia entre los ingresos y gastos presupuestados y los que finalmente se dieron por lo que este aspecto se debería de mejorar y realizar unos presupuestos muchos más reales.

Sobre todo en el 2012, donde tanto los ingresos como los gastos fueron muy superiores a lo previsto en un principio. Desde el punto de vista de los ingresos puede ser un aspecto positivo, pero esos beneficios extraordinarios y exceso en las provisiones son lo que hace que la entidad no tenga una gran cantidad de pérdidas.

Por tanto podemos decir que en este sentido la empresa no es muy eficiente en cuanto a la gestión, utilización y previsión de sus recursos económicos.



## **8. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA CRUZ ROJA DE VALENCIA, OFICINA AUTONÓMICA.**



En este apartado se pretende proponer una serie de consejos con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la Cruz Roja de la oficina autonómica de Valencia. Para ello nos basaremos en todos los datos recogidos y analizados hasta el momento a lo largo del trabajo, así como otros análisis y estándares que nos permitirán enfocarnos más concretamente en los puntos a mejorar o mantener en la organización a fin de que la oficina actúe de manera más eficiente, motivo principal del trabajo.

## 8.1 Análisis DAFO y CAME

### Análisis DAFO

Para ello primero comenzaremos analizando la entidad mediante el empleo del análisis DAFO.

El análisis DAFO resume los aspectos clave del entorno de negocio y la capacidad estratégica de una organización que es más probable que afecten al desarrollo de la estrategia. El objetivo es identificar el grado en que las fortalezas y las debilidades son relevantes o capaces de afrontar los cambios que tiene lugar en el entorno del negocio. (Gerry Johnson, 2010).

El análisis DAFO es un buen método ya que en él se analizan los puntos fuertes y débiles de la empresa desde un punto de vista tanto interno como externo:

- Análisis interno: El comprendido por las debilidades y las fortalezas dentro de la misma empresa.
- Análisis externo: Es el estudio de las amenazas y las oportunidades que tiene la entidad en el entorno del que forma parte.

### Debilidades:

- La Cruz Roja en general siempre suele presentar una **imagen tradicional** que, en algunos casos, puede no favorecer a una participación más juvenil o dinámica.
- Como hemos comentado anteriormente dentro de la Cruz Roja se suelen realizar actividades de índole muy diversa, que se realizan tanto en España como en otros países (los cuales no tienen por qué ser siempre los mismos). Este hecho puede llevar a no identificar a la Cruz Roja de forma concreta con un ámbito específico de actuación, y por tanto hacer que el **donante/ socio, no se sienta identificado con la entidad**. Además, el gran número de actividades que se llevan a cabo también suele **dificultar la competitividad y encarecer los costes de gestión**.
- Suele existir entre los ámbitos locales y provinciales una **comunicación bastante deficiente**, causada sobre todo por la dificultad de gestión entre ámbito local y territorial.

En cuanto al análisis de los diferentes **departamentos** podemos observar como puntos débiles:

- Una de las mayores actividades que desempeña Cruz Roja Valencia es la de intervención social, que en algunos programas es la que menos ayuda de voluntario recibe, si bien es cierto que en el computo general, es la que más ayuda voluntaria tiene, aunque esto también es debido a la cantidad de proyectos que realiza.
- En cuanto a Medioambiente, se podría decir que en general este es el departamento más desconocido por la sociedad, y donde menos campañas publicitarias se realizan y menor

difusión existe, debido en parte a que los programas que se realizan en este departamento se llevan a cabo de manera dispersa y puntual, sin tener un programa general más amplio, por lo que da la sensación que no existe una incorporación clara de los objetivos ambientales en la organización.

- En el tema del voluntariado, pilar base de la organización, existen varios problemas que habría que resolver. Entre ellos, y a mi parecer el más importante, vendría ligado al hecho del largo periodo de tiempo que los voluntarios tienen que esperar para serlo oficialmente. Esto puede llevar a la desmotivación y pérdida de interés por parte del voluntario, además de existir una oferta reducida en los proyectos a participar.
- En el departamento de comunicación, como ya hemos visto en el análisis DAFO, las principales debilidades serían el amplio ámbito de actuación, lo que supone un exceso de noticias a comunicar en los medios; descoordinación comunicativa en situaciones de crisis lo que lleva en algunos casos a dar una imagen equivocada de las acciones llevadas a cabo por la entidad, gran diversidad de actividades que impide la agilidad necesaria para comunicar todas ellas....

#### Amenazas:

- En muchos casos, suele darse una falta de transparencia en el Tercer Sector, lo que lleva a una **desconfianza** generalizada en las entidades de este sector, ya que siempre ha habido casos de corrupción y de desviación de fondos.
- Creciente **competencia del sector lucrativo** en actividades tradicionalmente llevadas a cabo por el tercer sector. Esto supone una repartición de los recursos y ayudas públicas de los que disponen el tercer sector, lo que puede conllevar a un empeoramiento en las entidades no lucrativas que pueden llegar a perder su capacidad de intervenir en aquellos sectores más vulnerables y poder atender necesidades no cubiertas.
- Año tras año se da un aumento en el número de ONGs lo que inevitablemente lleva a una reducción de los ingresos debido a que los ciudadanos que desean colaborar en una buena causa tienen ahora **más organizaciones en las que participar**, que suelen ser más pequeñas y focalizadas que la Cruz Roja y por tanto, más fácilmente identificables para el socio.
- Como hemos comentado anteriormente, una de las principales fuentes de ingresos es en los **sorteos y loterías**, sector en el que existe **gran competencia** y en donde no es líder, ya que la organización ONCE es mucho más conocida en este sector y además, también invierte el dinero recaudado en ayudar a otros.
- **Falta de publicidad en las actividades y ayudas que realizan.** La Cruz Roja es una entidad muy conocida, eso está claro, pero no se suele ser muy conocida la publicidad que se lleva a cabo sobre los proyectos y actividades actuales, o las actividades que se pueden realizar en caso de hacerse voluntario, como ya se ha comentado en el análisis DAFO sobre los instrumentos de comunicación por Cruz Roja. Además, cuando sucede alguna desgracia como huracanes o terremotos, siempre se encuentran en las zonas afectadas, y este hecho muchas veces suele pasar desapercibido o no se le da la repercusión que se merece.
- La crisis económica ha provocado la **reducción en los presupuesto** de muchas partidas económicas, entre ellas las de política exterior donde el grueso del recorte se ha llevado a cabo en los programas de Cooperación para el Desarrollo, que de 2011 a 2012 experimento una reducción 65.4%. Estos recortes son superiores a la media de los ministerios.

Esto afectará negativamente a Cruz Roja España, y por ende a las diferentes oficinas, ya que son desde la oficina central de Cruz Roja desde donde obtienen sus presupuestos específicos.

#### Fortalezas:

- Cruz Roja es una de las organizaciones más **conocida y valorada** mundialmente, por lo que el socio o donante tiene la confianza de que su dinero estará bien invertido en una causa justa y que pertenece a una organización con prestigio y reconocida. Por todo ello la entidad posee una muy **buena reputación**, dándole credibilidad y cercanía social.
- La entidad está en constante crecimiento y posee una **gran capacidad técnica y humana** para acometer nuevas actividades y acciones.
- La entidad, en su página web ofrece una muy buena información sobre sus cuentas, actividades, destino de los fondos e información sobre el destino de las ayudas etc., es decir, se caracteriza por una **gran transparencia** lo que aporta confianza al socio, si bien esta información sobre sus cuentas se muestra de forma general, sin hacer hincapié en cada comunidad autónoma, por lo que es difícil obtener información detallada de una oficina en concreto...
- **Profesionalidad y dedicación** de los voluntarios y demás trabajadores de la entidad, lo que ayuda enormemente al buen funcionamiento de la empresa, además de crear un buen clima de trabajo y una mayor eficiencia.
- Cruz Roja en general, y concretamente la oficina autonómica de Valencia, lleva a cabo un **Plan de Responsabilidad Social Corporativa**, lo que garantiza a los socios y demás la realización de las diferentes actividades de forma íntegra y respetuosa socialmente, ya que presta especial atención a aspectos como un buen gobierno, la transparencia de información, buena gestión de los recursos humanos de manera respetuosa, respeto al medioambiente..., otorgándole así una mejor reputación y mayor participación por parte de los socios al ver que se encuentran en una empresa responsable socialmente.
- **Adaptación a las nuevas tecnologías** de trabajo y difusión: Sistema Red informática, bases de datos, aplicaciones, Intranet, sitio web, etc.
- La organización emplea **distintos medios de financiación** (socios, lotería, donantes...) lo por lo que no es tan dependiente de una fuente de financiación única, si bien la de lotería es la que más destaca dentro de las distintas fuentes.

#### Oportunidades:

- **Mayor concienciación social** de la población española y por tanto mayor motivación por colaborar en causas sociales, percibidas como un valor diferencial.
- **Aumento del voluntariado** debido en parte a la crisis: aumento del número de parados que no saben qué hacer con su tiempo o que son ya mayores para poder encontrar otro trabajo y deciden invertir su tiempo libre en una buena causa.
- Grandes **mejoras en la comunicación y la información** sobre las necesidades tanto nacionales como internacionales a atender, además de ofrecer una mayor repercusión y mayor concienciación en temas de ayudas y apoyo a víctimas de diferente tipo.
- Creciente interés por parte de las empresas de ser Responsables Socialmente y más preocupadas por la sociedad, lo que favorece la **colaboración entre empresas y Cruz Roja**. Concretamente, la oficina autonómica hace poco realizó un dossier sobre

Responsabilidad Social Corporativa, siendo este uno de los puntos claves para la oficina, dentro del departamento de empleo.

- Por desgracia cada vez son más los desastres naturales o no que acontecen a la sociedad por lo que cada vez existen **nuevas demandas sociales** que necesitan ser atendidas. Además debido a este aumento de los desastres y al también aumento del interés de los ciudadanos por ayudar en estos temas, tanto los ciudadanos como las Administraciones desean **emplear a la entidad como fuente de canalización de recursos** para solucionar los problemas, dada su experiencia y larga trayectoria.

## Análisis CAME

A través del análisis DAFO hemos podido observar todos los puntos fuertes y débiles de la empresa, y por tanto todos aquellos aspectos que habría que mantener y mejorar. Para ello empleare un análisis CAME, el cual consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.

El análisis CAME es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite conocer cuál es la mejor estrategia que se debe de llevar a cabo en la compañía una vez identificados sus aspectos positivos y negativos. La forma en la que se relacionan el análisis DAFO y CAME de forma gráfica se expone a continuación.

Tabla 27: Matriz DAFO/CAME

DAFO/CAME	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias ofensivas:</b> Se usan las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategias de reorientación:</b> Se superan las debilidades aprovechando las oportunidades.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias defensivas:</b> Se evitan las amenazas con las fuerzas.	<b>Estrategias de supervivencia:</b> Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Altair-consultores

En la siguiente tabla se recoge el uso práctico de estos dos análisis estableciendo posibles estrategias a seguir.

Tabla 28: Matriz CAME

<b>Corregir las debilidades</b> (Estrategia de reorientación)	<b>Afrontar las amenazas</b> (Estrategia de supervivencia)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar una imagen más juvenil y renovada</li> <li>-Mejoras en la comunicación tanto ámbito local como nacional, mostrando de forma clara las actividades que se llevan a cabo. Buscar más apoyo social para reducir los costes, mayor concienciación en la sociedad.</li> <li>-Mejoras internas en los departamentos que necesiten cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar la marca Cruz Roja como una marca social importante y de confianza.</li> <li>-Presionar a los Gobiernos para que sean más exigentes a la hora de ofrecer subvenciones y ayudas.</li> <li>-Mayor inversión en publicidad sobre las actividades y ayudas que lleva a cabo la Cruz Roja.</li> </ul>

<b>Mantener las fortalezas</b> (Estrategias Defensivas)	<b>Explotar las oportunidades</b> (estrategias ofensivas)
-Mantener la buena reputación de la entidad. -Seguir invirtiendo en capital técnico y formando al capital humano para un correcto funcionamiento de las tareas. -Seguir con el Plan de Responsabilidad Social y ampliarlo a todas las entidades. -Fomentar la profesionalidad y dedicación del personal.	- Fomentar la nueva concienciación social. -Empleo de todo tipo de redes sociales para una mayor difusión y captación de voluntarios y socios. - Potenciar el contacto con empresas y encontrar intereses comunes y formas de beneficiarse mutuamente. -Realizar un estudio sobre las nuevas necesidades sociales y como ofrecer un mejor servicio.

**Fuente:** Elaboración propia (2013)

## 8.2 Valoración de las alternativas de mejora. Elección de las actuaciones posibles.

Una vez estudiados cuales son los puntos a mejorar gracias a apartados anteriores, estableceré una lista con los que a mi parecer son los más convenientes se deben de llevar a cabo para poder observar una mejora en la entidad. Se tratan de los siguientes:

- ❖ **Marketing/comunicación externa:** Se debe de establecer de forma clara y definida cuales son los proyectos que lleva a cabo y en cuales se puede participar en cada momento.
- ❖ **Comunicación interna:** Mejora en la comunicación interna.
- ❖ **Voluntariado:** Mejoras en la captación y gestión del voluntariado.
- ❖ **Captación de recursos:** Buscar nuevas formas de financiación como puede ser el ofrecimiento de servicios de Responsabilidad Social a las empresas.

### Marketing/comunicación externa

Varios de los problemas encontrados en la entidad tienen que ver con este apartado.

Como hemos analizado, la entidad sigue teniendo una imagen tradicional con la que no suele captar nuevos socios, y de entre ellos, muy pocos son socios jóvenes que podrían dar más publicidad y vitalidad a la entidad, ya que son más activos y suelen estar más motivados a la hora de realizar nuevos proyectos.

Además, la entidad siempre suele difundir la misma clase de proyectos (claro ejemplo en cooperación y desarrollo internacional), lo que supone una visión limitada de la entidad y sus diferentes departamentos, los cuales no suelen ser conocidos y sus proyectos poco o nada difundidos, como es el caso de departamentos como medioambiente o desarrollo local entre otros, cuyos proyectos suelen pasar más desapercibidos, estrechando aun más su imagen y el publico objetivo que puede estar interesado en hacerse socio.

Sin embargo sabemos que, al llevar a cabo tantos proyectos a la vez de tantos departamentos, puede llegar a ser costoso y poco eficiente el publicitar todos ellos, por lo que sería conveniente hacer un análisis o estudio sobre cuáles son los más importantes/beneficiosos para la entidad difundir teniendo en consideración que intenten alternar entre proyectos de cada departamento de Cruz Roja, con tal de dar una imagen más amplia y mas identificativa de la entidad, además de rejuvenecer en lo posible su imagen.

Una vez realizado el análisis sería interesante aplicar la información obtenida en una buena campaña de promoción y rejuvenecimiento de la imagen en diversos espacios publicitarios y redes sociales además de publicitar más la asociación de CRJ.

### **Comunicación Interna**

Otro de los problemas con los que se encuentra la entidad es con una deficiente gestión interna, debido en parte al poco aprovechamiento de las herramientas de información y comunicación de la red interna, así como, según un análisis de la asamblea general de la CRE (2007), "la poca participación de los Comités Locales en la elaboración, planificación y gestión de los planes estratégicos del resto de niveles territoriales".

Si bien la CRE posee varias herramientas informáticas de gestión interna y comunicación, estas no suelen ser correctamente usadas por sus miembros, ya sea por desconocimiento de las mismas o desconocimiento de su correcta utilización.

Otro de los problemas en este apartado, y que también se mencionan en dicho análisis, es la falta de referentes dentro de la gestión local, lo que ocasiona problemas en la coordinación y comunicación institucionales. Además, en ciertos casos, no existen muchos espacios de comunicación entre ámbitos locales y provinciales lo que produce dificultad de acceso a la información y entorpece la comunicación interna.

En estos casos sería aconsejable no solo mejores herramientas ofimáticas que mejoraran y favorecieran la comunicación interna entre los diferentes ámbitos, sino también su promoción y conocimiento entre los empleados a fin de que se usen correctamente y con mayor eficiencia.

### **Voluntariado**

Siendo uno de los recursos más valiosos con los que cuenta Cruz Roja, es de vital importancia que se realice un gran esfuerzo de captación de nuevos voluntarios y se mejore su gestión.

En cuanto a la captación del voluntariado, el principal problema reside en los tiempos de espera que el voluntario tiene entre que se apunta para hacer el curso de voluntario hasta que finalmente lo es. Existen tres fases de poca duración y entre una y otras suele haber un tiempo de espera de meses, lo que puede llegar a desmotivar al posible voluntario. Este tiempo de espera se debería de reducir al máximo e intentar que la preparación no durase más de un mes.

Otro de los problemas viene derivado del marketing. El no difundir adecuadamente todos los departamentos o áreas que ayuda la entidad hace que mucha gente no se sienta identificada con esta por lo que no se sienten motivadas a ofrecer su ayuda, tanto económicamente como en forma de voluntariado.

Por tanto, desde el punto de vista de la captación se tendrán que acelerar las fases, posiblemente destinando más voluntarios a esta área o destinando más tiempo a su captación y formación. Desde el punto de vista de la difusión, será otro problema que se deberá de considerar en el apartado de marketing.

## **Captación de Recursos**

Como hemos podido observar en el análisis DAFO, una de las amenazas que tiene la entidad es el aumento de ONGs, que puede conllevar al estancamiento en la cantidad de socios o en el peor caso a su baja como socio por sentirse más identificados con otras causas.

Por ello, hay que centrarse más en este aspecto y poner más esfuerzos en la captación de nuevos socios, utilizando diferentes técnicas de captación (técnicas de marketing ya comentadas, telemarketing, captación a puerta fría o en la calle, e-mails, Internet...). También se debe de conservar los ya existentes, mediante técnicas de fidelización como podrían ser carnet de socios, diplomas en caso de las empresas ( que aportaría una buena imagen para la empresa colaboradora), revista CRE y acciones de participación o quedadas solo para socios o ofertas especiales dentro de las empresas colaboradoras con la entidad.

También sería conveniente centrarse en otras fuentes de ingresos ya conocidas por los socios (como puede ser los ingresos obtenidos por el día de la banderita) o la búsqueda de nuevas fuentes de financiación.

Entre las ya conocidas, como es la captación de donaciones, sería aconsejable la diversificación y aumento de canales de comunicación como pueden ser radio, televisión o las diferentes redes sociales, o inclusive del "boca a boca" llevado a cabo por trabajadores, socios y empresas. Todo ello orientado a una mayor concienciación de las causas y proyectos que lleva a cabo la entidad motivando así aportar una donación, por pequeña que sea, y de hecho concienciando que ninguna aportación es pequeña cuando de ayudar se trata.

Entre las nuevas, podría ser una mayor colaboración con empresas, ofreciendo recursos o formando a los futuros profesionales de esas empresas. Un ejemplo de ello sería con un enfoque distinto en el servicio que se está llevando a cabo de la ayuda en la implantación en materia de Responsabilidad Social Corporativa a las empresas. De momento este servicio se está llevando a cabo de forma gratuita, ofreciendo información puntual a las empresas que así lo solicitan, por lo que se podría estudiar la viabilidad de ofrecerlo de forma más exhaustiva y concreta y por tanto pagando, eso sí, mediante una cantidad simbólica, lo mínimo para cubrir costes. Esto favorecería una mayor vinculación entre empresa y entidad, y puesto que las empresas tienen más recursos económicos que los socios particulares, también se podría hablar de un aumento en las aportaciones monetarias de los socios.

### **8.3 Valoración de la inversión de las mejoras que se van a acometer.**

Una vez analizadas las diferentes propuestas de mejora del apartado anterior, y comunicadas estas con los directivos de la entidad, se ha decidido tomar en consideración y llevar a cabo dos de ellas, puesto que se consideran las más interesantes y más viables económicamente.

#### **Ayuda e implantación en materia de RSC en la empresa**

Se ha escogido esta propuesta puesto que se considera que podría ser una buena oportunidad de mercado establecer y fortalecer lazos con las empresas, no solo debido a su poder adquisitivo, sino también como factor diferenciador entre las diferentes ONGs.

En este caso cuando se habla de empresas se hablan de PYMES a nivel local, por tanto se trataría de ayudar a los pequeños comercios de la localidad, creando así más valor para la sociedad no solo

haciéndolas más eficientes y competitivas, sino diferenciándolas del resto y aportándoles más valor y reputación puesto que serán más responsables socialmente.

Puesto que esta propuesta consiste en vincular a las empresas y ayudarlas a mejorar y ser más responsables (al final y al cabo sigue siendo una ONG) y no se mira tanto los beneficios que se extraerían de los servicios prestados, contamos con que los beneficios que se obtendrían serían bajos para estos servicios específicamente.

Para ello la Cruz Roja llevaría a cabo dos medidas:

- Impresión de material de RSC: Se ha decidido elaborar una guía de Recursos de RSC y un dossier de diagnósticos de RSC para dar a todas aquellas empresas interesadas así como para incluirlos en los servicios que se ofrezcan de diagnóstico e implantación en materia de RSC. Habría que considerar los costes tanto humanos como de los materiales.

Para la realización de ambos dossieres emplearíamos un "jefe de equipo" que se encargaría de establecer los contenidos de ambos documentos, supervisar el trabajo que se lleve a cabo y la contratación de la maqueta final. Para este trabajo dedicaría 2h/semana, que se darían al final de la semana y cuyo coste sería de 20€/h.

El trabajo de búsqueda de información y "creación" de los contenidos sería llevada a cabo por dos voluntarios de la entidad, que realizarían el trabajo 20 h/semana por lo que su coste sería de 0€.

Se calcula que para finalizar ambos dossieres serían necesarios 3 meses.

Por tanto el **coste** final sería:

Personal	H / Mes	Coste	Total € / mes
<b>Jefe equipo</b>	8	15 € / h	<b>120</b>
<b>2 voluntarios</b>	80	0	0

La impresión de ambos dossieres (1.900 ejemplares en total, 950 ejemplares de cada dossier), tras varias negociaciones nos saldría por 1.80€ cada dossier, por lo que el **coste** total sería de:  $1.80€ * 1.900 \text{ejemplares} = 3.420€$

Se ha decidido que se venderán los ejemplares por 2.5€/ejemplar, un precio muy asequible para las empresas.

**Beneficios= (1900\*2.5€)-(3.420€+120€\*3)=4.750-3.780=970€**

- Servicio de Diagnóstico y Asesoramiento: este servicio se llevaría a cabo para aquellas empresas que estuvieran interesadas en implantar medidas de Responsabilidad Social en su empresa y solicitaran nuestros servicios para evaluar donde necesitarían cambiar/mejorar y como. Para ellos serían necesarias dos fases:

- o Diagnóstico: Lo primero será analizar la situación de la empresa, ver en qué aspectos están siendo responsables sin saberlo y en cuáles deben de cambiar su mecánica a fin de ser mejores. Para su evaluación se pasará a diferentes empleados de la empresa de cada nivel un cuestionario donde se analizan de forma cuantitativa y cualitativa diferentes aspectos de la empresa.

El cuestionario que se empleará será el ofrecido por la Cámara de Comercio de Valencia y los ejemplares que se distribuirán dependerán del tamaño de la empresa y de los empleados que hallan en la misma.

Por tanto el coste de esta etapa será el de imprimir los cuestionarios (1.30€/ejemplar) más emplear a 3 personas que se encargaran de entrevistar, recopilar y analizar los resultados.

Esas 3 personas sería una especialista en encuestas que seguirá las pautas y tareas establecidas por Cruz Roja y dos voluntarios de la entidad con nociones de realización y análisis de encuestas que sirvieran de apoyo a la especialista.

El gasto de los voluntarios es de 0€, mientras que el de la especialista es de 25h/€, jornada a tiempo parcial (5h/día) durante una semana (para realizar el total de encuestas y para recopilar y analizar los resultados) teniendo en cuenta que hablamos de PYMES y por tanto cuentas con pocos empleados.

Por tanto el **coste** total (suponiendo una empresa de 10 empleados) sería:

$$1.30€*10 + 2\text{voluntarios}*0€*5\text{h/día}*5\text{días/semana}*1\text{semanas} + 1\text{especialista}*25€/h*5\text{h/día}*5\text{días/semana}*1\text{semanas}=638€$$

- Asesoramiento: Una vez analizados los resultados y detectadas las debilidades de la empresa en materia de RSC, se deberán de establecer planes de acción así como herramientas de gestión y control. Para ello se realizaran varias reuniones en donde se comentaran los pasos a seguir, se analizaran los pasos ya tomados, se controlará que sean efectivos y se aclararán dudas. Por tanto se trataría se establecer reuniones con la empresa cada dos meses a fin de estudiar y aconsejar en su evolución.

En este caso, el coste consistiría en las horas que dedicaría la especialista en materia de RSC en las reuniones y el coste de un auxiliar voluntario y la cantidad de reuniones recomendables hasta que la empresa adopte el nuevo modelo de funcionamiento.

Considerando que sería 2 reuniones al principio de cada 2 meses durante un periodo de 6 meses con un total de 8h/mes, y que el coste del especialista en RSC es de 50€/hora, el **coste** total sería de:

$$2\text{reuniones cada dos meses}*6\text{meses}*4\text{h/reunión}*50€/h\text{ especialista} + 2\text{reuniones cada dos meses}*6\text{meses}*4\text{h/reunión}*0€/h\text{ voluntario} = 1200€$$

$$\text{Coste total}= 638€ (\text{diagnostico})+1200€ (\text{Asesoramiento})+2.5*2(\text{dosieres})=1.843€$$

Una vez analizados los costes totales aproximados, estableceremos el precio del servicio en función de los gastos calculados y de obtener un pequeño beneficio por el servicio. Por lo que el **precio** del servicio se ha establecido que será de **1.880 €**.

Por tanto los **beneficios** totales del servicio serian de=1.880€-1.843€=37€

### Mejora en las fases del Voluntariado

Otro de los problemas detectados se encuentra dentro de las fases que tienen que seguir aquellas personas que desean ser voluntarios. El espacio de tiempo entre una y otra fase suele ser muy elevado (de uno a dos meses), lo que puede desmotivar al futuro voluntario a serlo y por tanto puede llevar al abandono del programa y a la pérdida de un recurso muy importante para la entidad ya que es uno de los pilares fundamentales de la misma.

Por ello se ha decidido que este sea otro punto en el que la entidad mejore, aumentando los recursos destinados a la misma y haciendo que los procesos de formación del voluntariado no duren más de un mes.

Para ello se ha establecido que, dependiendo también del número de voluntarios en cada caso, durante los dos primeros sábados (una sesión por la mañana y otra por la tarde) del mes empiece la primera fase, en donde se informa a los futuros voluntarios sobre la historia y labor de la Cruz Roja y donde se les presenta las múltiples áreas en las que pueden formar parte. Estas sesiones tendrán una duración de 5 horas y serán impartidas por varios voluntarios (uno por cada sesión de formación) con experiencia en la enseñanza y con larga trayectoria en la entidad.

A lo largo de la semana el futuro voluntario deberá escoger en que área desea participar, teniendo en cuenta también su perfil y conocimientos y deberá pedir una cita para el tercer sábado con el formador para analizar su perfil y ver donde mejor encaja. Por tanto la segunda fase se realizará el tercer sábado del mes a lo largo del día. Con duración máxima de una hora el formador entrevistara al voluntario para evaluar su perfil, ver en qué áreas encaja mejor y ver cuáles son sus inquietudes y orientarle en todo aquello que necesite.

Una vez realizadas las entrevistas y evaluado el perfil, los formadores a lo largo de las semanas se pondrán en contacto con el voluntario para indicarle en que área ha sido finalmente escogido y citándole el último sábado de la semana para que se ponga en contacto con su "jefe de equipo" en esa área y empiece su labor de voluntario.

Las medias adoptadas con respecto al proceso antiguo es aumentar el número de voluntarios formadores, los cuales al ser voluntario suponen un coste cero para la entidad, mientras que el resto de los gastos existentes serian los mismos, ya que seguimos manteniendo las mismas sesiones y los mismos procesos, pero llevados a cabo de manera más rápida y eficiente. La financiación que se emplearía en este caso entraría dentro de la partida concreta de "Gestión del Voluntariado" (Anexo 3 y 4).

Se entiende que por cada sesión de la primera fase el número máximo de voluntarios sea de quince como máximo.

#### 8.4 Calendario de implantación de las mejoras.

Para establecer un calendario de implantación de las dos mejoras propuestas emplearemos un Diagrama de Gantt, ya que este nos muestra de manera clara y grafica las tareas a seguir y la duración de dichas tareas.

Para la primera medida, "**Ayuda e implantación en materia de RSC en la empresa**", el diagrama de Gantt nos permitirá ver de forma clara cuanto tardaran todas las medidas propuestas en implantarse llevarse a cabo. Como ya hemos establecido previamente a la hora de estudiar los costes y beneficios, las etapas que seguiremos son:

- Impresión de material de RSC:
  1. Selección Jefe de equipo y voluntarios dedicados a la tarea: Se seleccionara a aquellos voluntarios y trabajadores cualificados en materia de RSC y empleo de internet y herramientas de búsqueda, para ello se escogerá de aquellos que actualmente trabajan en el área de RSC.
  2. Establecimiento y búsqueda de contenidos de los dossieres: una vez escogido el personal el jefe de equipo se elegirán los contenidos de ambos dossieres, uno con información general sobre RSC y otro sobre herramientas útiles para la implantación de RSC en la empresa. La búsqueda será llevada a cabo por los

voluntarios y el jefe de equipo evaluará todo lo encontrado añadiendo o quitando contenido.

3. Evaluación final: Una vez creados los dosieres el jefe de equipo realiza una revisión final y lo envía al jefe del área para que dé el visto bueno y se proceda a la maquetación.
4. Maquetación: Tras revisión final por el jefe del área, se llevan los documentos a maquetación.

El diagrama de Gantt de dicha tarea sería:

Ilustración 22: Diagrama de Gantt 1

Semana / Tarea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.												
2.												
3.												
4.												

Fuente: Elaboración propia (2014)

- Servicio de Diagnóstico y Asesoramiento:
  - o Diagnóstico:
    - Impresión y distribución de cuestionarios: Una vez impresos los cuestionarios se empezará con la realización de los mismos entre los empleados de diferentes niveles de la empresa.
    - Análisis de los resultados: Una vez encuestados a todos los empleados, se procede al análisis de los datos y la elaboración de un informe con los resultados.
  - o Asesoramiento:
    3. Exposición de los resultados: Primera reunión en donde muestra a la empresas los resultados obtenidos y comentan los pasos a seguir a partir de ahí.
    4. Reunión 2: Se estudian las acciones que ha llevado a cabo la empresa tras la primera reunión, se proponen mejoras y nuevas acciones y se resuelven posibles dudas
    5. Reunión 3: En esta última reunión se supone que la empresa ya ha sido capaz de llevar a cabo todas las medidas propuestas, por lo que se trata de una reunión de control y de solucionar posibles dudas de cara al futuro. No obstante si la empresa considerara que necesita más reuniones, o hacer consultas futuras, se le ofrecerá un servicio de apoyo gratuito por parte de Cruz Roja.

Cabe decir que las acciones que deberán llevar las empresas a fin de implantar medidas de RSC, variara según la situación particular de cada empresa, por lo que en este punto estamos hablando de medidas y tiempos generales, estableciendo una empresa con 10 trabajadores, en donde es fácil cambiar ciertos hábitos/tareas y es más fácil informar y motivar a toda la plantilla.

Puesto que en este caso las mejoras propuestas no deben ser llevadas a cabo por Cruz Roja sino que ésta asesora a la empresa en cuanto a las mejoras y es la empresa quien debe de realizarlas, para este punto no existe Diagrama de Gantt, sino que entraría dentro del servicio de asesoramiento el crear un diagrama para la empresa a modo de control y muestra de logro de los objetivos para las siguientes reuniones.

Para la segunda medida, “**Mejora en las fases del Voluntariado**”, también emplearemos un Diagrama de Gantt que nos ayudará a la hora de llevar a cabo la nueva mejora propuesta.

Las tareas a seguir en este caso son:

1. Primera fase: Preparación de la primera sesión informativa para los futuros voluntarios. En función del número de futuros voluntarios apuntados se establece el número de reuniones necesarias para la primera fase así como el número de voluntarios/formadores necesarios para impartirlas. Estos voluntarios/formadores son los que se encargaran a lo largo de la semana de preparar la formación que tendrá lugar el sábado de las dos primeras semanas y en donde se deberá de informar sobre la Cruz Roja, su historia y sus diferentes áreas, así como las áreas en donde el voluntario puede formar parte. El formador debe de preparar diversas actividades en donde los futuros voluntarios participen para así empezar a conocer su perfil.
2. Segunda fase: El futuro voluntario tiene hasta el jueves de la tercera semana para escoger en que áreas quiere formar parte y concertar una entrevista con su formador para estudiar el asunto y ver qué áreas pueden interesarle o se adaptan a su perfil. Por tanto los formadores tiene toda una semana para estudiar el perfil de los voluntarios a su cargo, ver qué proyectos pueden adaptarse más a dicho perfil y preparar una entrevista más personal para la reunión del sábado. El tercer sábado por tanto se trata de una entrevista personal donde se realizan preguntas concretas sobre el perfil del voluntario se exponen los diferentes proyectos donde el formador considera que el voluntario podría sentirse más identificado, se atiende a dudas y se establece (a falta de confirmación) cual va a ser el área donde el futuro voluntario va a ir.
3. Tercera y última fase: Una vez el voluntario está de acuerdo con el proyecto en el que quiere ofrecer su ayuda, el formador le da de alta en el voluntariado de la Cruz Roja, se pone en contacto con el jefe del proyecto en cuestión para comunicarle el número de voluntarios interesados, se le remite al voluntario para que se ponga en contacto con ellos y cierra el expediente.

El Diagrama de Gantt resultante de todo este proceso sería:

Ilustración 23: Diagrama de Gantt 2

Semana / Fase	1	2	3	4
1.	■			
2.			■	
3.				■

Fuente: Elaboración propia (2014)

Gracias a estos diagramas de Gantt no solo podemos ver de forma más clara y sencilla el número de tareas o fases que serian necesarias, sino también lo que deben de durar para poder seguir con el plan propuesto, por lo que este diagrama también nos sirve de control de resultados.





# CONCLUSIONES

Gracias a este trabajo he sido capaz de alcanzar todos los objetivos que me había propuesto al inicio del mismo, así como de aportar una pequeña ayuda a la entidad proponiendo dos alternativas que espero mejores su organización, centradas en aumentar tanto los beneficios de la entidad como sus recursos humanos.

Una vez realizado y releído el trabajo son varias las conclusiones a las que podemos llegar:

Ya en el año 2010, y a pesar de la situación de crisis y desempleo que existía en España, las empresas y entidades centradas en la **economía social** consiguieron aumentar el empleo en más de 2,5 millones de empleados mientras que en las sociedades mercantiles se destruyeron, si bien es cierto que también la facturación empeoró en unos 86.600 millones de euros. En cuanto su riesgo crediticio, en este tipo de asociaciones solo el 7% se encontraba en situación de riesgo de insolvencia, aunque hay que destacar la gran dependencia que tienen estas entidades del sector público.

Por desgracia, el número de entidades de la economía social está disminuyendo año tras año, siendo las cooperativas las que más peso tienen. Concretamente, en la Comunidad Valenciana, el del número total de trabajadores en este sector, el 90% pertenecen a cooperativas, y el sector del comercio y hostelería es el que más centros tiene.

En cuanto a la organización de la **Cruz Roja** Española, dada su reputación y trayectoria, año tras año su número de voluntarios aumenta, y con ello su facturación; facturación que destinan a varias actividades, siendo la que más dinero recibe la actividad de *intervención social*, que además es donde más cursos impartidos en formación se realizan. Otra actividad clave de la entidad es la de Cooperación Internacional, donde los beneficiarios de esta intervención suelen superar los 13 millones de personas, por lo que esta actividad es una de las más conocidas por el público.

En concreto, la oficina autonómica, sobretodo se centra en formación y en la intervención a colectivos vulnerables, siempre coordinándose con todas las oficinas provinciales y locales que gestiona. Por departamentos, uno de los más importantes es el de empleo, siendo el colectivo en el que se destinan más recursos el de empleo a personas mayores, siendo su número casi la mitad del total de voluntarios.

Como aspectos positivos de la entidad tenemos su experiencia y reconocimiento además de una imagen clara y transparente de la misma, así como un gran apoyo gubernamental, lo que hace que sea una de las principales ONG mundiales y con mayor número de socios. Además, los socios suelen ser fieles a las entidades en las que participan.

En cuanto a los negativos, en general, el sector de las ONGs se encuentra en declive, entre otros porque este tipo de entidades son muy dependientes tanto de organismos públicos como de su socio, si bien es cierto que Cruz Roja, dadas su característica e importancia es de las que menor dependencia tiene con respecto al sector público. También, dentro de la entidad, a pesar del gran número de actividades en las que colabora, algunas de ellas pasan desapercibidas para el público, por lo que en este aspecto no se está haciendo un buen trabajo y sería un aspecto que habría que mejorar.

Otro aspecto a mejorar se encontraría dentro del departamento de voluntariado, ya que existe una falta de información con respecto a las actividades que se pueden llevar como voluntario y hay descoordinación entre las áreas de las actividades y el voluntariado, perdiéndose gran número de voluntarios y dando mala imagen a la entidad.

Uno de los mecanismos que emplea la Cruz Roja para darse a conocer en la sociedad es el **marketing social**, ya que lo que se pretende en este tipo de marketing es concienciar a la gente e incentivarla a ayudar a la entidad. Cruz Roja esta activa en todo tipo de medios de comunicación, tanto tradicionales como los denominados 2.0 y centra sus esfuerzos en que sea la población vulnerable la protagonista y su estrategia siempre viene enmarcada dentro de la estrategia internacional de la entidad. el medio más empleado para difundir sus campañas es el de prensa y otros tipo de soportes físicos.

Entre las fuentes de **financiación** de la entidad, la que más destaca es la de venta y prestación de servicios (40%), seguida por subvenciones (32%). A la hora de realizar su análisis económico-financiero se han encontrado limitaciones al alcance, ya que no se han podido conseguir las cuentas anuales de la oficina, por lo que, además de por tratarse de un tipo de "empresa" donde no se trata de beneficios sino de objetivos alcanzados, se ha realizado un estudio de la eficacia de la oficina y sus presupuestos, mediante un análisis del control presupuestario en los años 2011 y 2012. Tras este análisis se ha llegado a la conclusión de que no se realizó un correcto presupuesto, ay que existe bastante diferencia entre lo presupuestado y lo realizado, debido sobre todo a partidas que no se consideraron o que se sobreestimaron.

Tras todo el análisis previo, se ha decidido poner en práctica dos **propuestas de mejora**, con las que se pretende orientarse hacia un nuevo sector de obtención de financiación y de ayuda, el sector de las PYMES, mediante una mayor fidelización y ofreciendo un servicio de Responsabilidad Social Corporativa a un precio muy competitivo. Por otra parte, se pretende aumentar el número de voluntariado, factor clave para la entidad.

Gracias a este trabajo he podido poner en práctica muchas de las cosas vistas a lo largo de la carrera, lo que me parece genial ya que este trabajo representa una aplicación práctica y personal de mis cinco años de estudiante. Además he podido profundizar en un aspecto económico que a mi parecer también es importante y necesario, como son las empresas que forman la economía social, las cuales suelen aparecer en un segundo plano o no se las considera "empresas" como tal, pero, si bien es cierto que tiene muchas particulares, como se ve en este trabajo tienen muchos aspectos comunes y también necesitan de recursos, planificación y gestión para seguir adelante.



# BIBLIOGRAFIA



## 1. Monografía

Aquilano, N.J.; Jacobs, F. Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios. Ed: McGraw-Hill 2000, Santa Fe de Bogotá.

Bataller Grau, Juan; Plaza Penadés, Javier; Alcover Navasquillo, Consuelo. Curso Práctico de Derecho de la empresa.

De Miguel Fernández, Enrique. Introducción a la Gestión. Ed: Servicio Publicaciones UPV, 9ª Edición. Valencia. ISBN. 84-7721-210-4.

Dornbusch, Rudiger; Fischer, Stanley y Startz Richard. Macroeconomía. Ed: MC: McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2004. ISBN. 84-481-4181-4.

García Parra, Mercedes y Jordà Lloret, J. Maria. Dirección Financiera. Ed: UPC, 2204. 1ª edición. Barcelona. ISBN. 84-8301.758-X

E. De Diego (2010). "La población española actual. Comportamiento demográfico. La incidencia de los movimientos migratorios y sus consecuencias" (Sección Temario de oposiciones de Geografía e Historia), *Proyecto Clío* 36. ISSN: 1139-6237. <http://clio.rediris.es>

García, Jose Luis y Myro, Rafael. Lecciones de economía Española. Ed: Civitas Ediciones S.L. 2011 (10ª Ed.) . ISBN: 9788447036646

Heizer, Jay; Render Barry. Dirección de la Producción: decisiones estratégicas. Ed: Prentice Hall 2001. ISBN: 8420529249

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard, Frocadell, Martínez. Fundamentos de estrategia. Francisco Javier (trad.). Pearson Educación, S.A., Madrid, 2010. pg. 25-27, 30-38. ISBN: 978-84-8322-645-2

Ribes Giner, Gabriela; Herrero Blasco, Aurelio; Perelló Marín, Rosario. Los recursos humanos de la empresa. Ed: Universitat Politècnica de València (2011). pg. 17-18. ISBN: 978-84-8363-751-7

Rivera, Luis Miguel. Decisiones en marketing: Cliente y Empresa. Ed: Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 9788483638125

Pérez Romero, Luis Alfonso. Marketing social: Teoría y Práctica. Prentice Hall Mexico, 2006. ISBN: 9789702605416.

## 2. Consultas electrónicas

Abay. Analistas Económicos y Sociales. "El impacto socioeconómico de las entidades de economía social: Identificación, medición y valoración de los efectos vinculados a los principios de actuación de las empresas de la economía social". CEPES, Septiembre 2011. Sin ISBN. [En línea] [Fecha de consulta: Octubre 2012]

[http://cepes.es/publicaciones/1e7c4d\\_2011%20El%20Impacto%20Socioeconomico%20de%20las%20Entidades%20de%20Economia%20Social%20\(estudio\).pdf](http://cepes.es/publicaciones/1e7c4d_2011%20El%20Impacto%20Socioeconomico%20de%20las%20Entidades%20de%20Economia%20Social%20(estudio).pdf)

Arango Sernam, Martín Darío; Pérez Ortega, Giovanni; Sepulveda Atehortua, Lizeth Yuliana. "Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado". Ensayos de Economía, Enero-Junio 2011. Sin ISBN. [En línea] [Fecha de consulta: Octubre 2012]

<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CEgQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.revistas.unal.edu.co%2Findex.php%2Fede%2Farticle%2F>

download%2F27942%2F28203&ei=BhR1Ufm9DeKO0AWkpYHQCw&usg=AFQjCNFp\_Bhr1LefpRvA8G66B8dsDcTVDg&sig2=31BwqbVM-pNjbPxYst4Mrg

Argote Rodriguez, Lourdes. "Guía del régimen fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo". Fundación Luis Vives. Cuaderno de Gestión 4, 2008. ISBN: 978-84-691-5147-1 [En línea] [Fecha de consulta: Octubre 2012].  
<http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/29755.html.es>

Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales. "Código de ética y conducta para las ONG". Sin ISBN.[En línea][Fecha de consulta: Abril 2013]  
<http://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>

Axesor . "Dimensión, localización y riesgos asociados al Tercer Sector". Marzo 2010 . Sin ISBN [En línea]. [Fecha de consulta: Septiembre 2012].  
[http://www.hispanidad.com/imagenes/AXESOR\\_Tercer%20Sector.pdf](http://www.hispanidad.com/imagenes/AXESOR_Tercer%20Sector.pdf).

Banco de España. "INFORME TRIMESTRAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA". Octubre 2012. Sin ISBN.[En línea]. [Fecha de consulta: Octubre 2012].  
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Oct/Fich/be1210-coy.pdf>

BBC Mundo." La crisis europea impacta a las economías emergentes".17 Julio 2012 . [En línea] [Fecha de consulta: Octubre 2012].  
[http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/07/120716\\_fmi\\_perspectivas\\_economias\\_emergentes\\_jgc.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/07/120716_fmi_perspectivas_economias_emergentes_jgc.shtml)

Bruquetas Callejo, Maria ;Moreno Fuentes, Francisco Javier. "Inmigración y Estado de bienestar en España". Obra social La Caixa. Madrid, 2011. volumen 31 de la Colección de Estudios Sociales de la Fundación la Caixa. Sin ISBN[ En línea] [Fecha de consulta: Noviembre 2012]  
[http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/inmigracion/31\\_es.html](http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/inmigracion/31_es.html)

Cámara Valencia. "Cuaderno 1: EL diagnostico previo y el Plan de acción en RSE". Cámara Comercio. 2008,Valencia. Sin ISBN.[En línea][Fecha de consulta: Marzo 2014].  
[http://www.rse.org.es/docs/camara\\_cuaderno\\_rse\\_no1.pdf](http://www.rse.org.es/docs/camara_cuaderno_rse_no1.pdf)

Campos Climetn, Vanesa; Melián Navarro, Amparo."Emprendimiento, economía social y empleo". IUDESCOOP, Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Valencia. 2012, Valencia. ISBN: 978-84-370-7965-3.[En línea][Fecha de consulta: Julio 2012 ].  
<http://www.iudescoop-formaempleo.es/wp-content/uploads/2011/03/emprendimiento2.pdf>

Cerdá Ferrer, Rafael. "Memoria sobre la situación Socioeconómica y Laboral de la C.V." Comité Econòmic i Social de la Comunitat Valenciana. Mayo 2012, Castellón. Sin ISBN. [En línea] [Fecha de consulta: Septiembre 2012]  
[http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/mem\\_socio/2011/Presentacion\\_2011.pdf](http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/mem_socio/2011/Presentacion_2011.pdf)

Comos Tovar, Carmen; Gonzalez Marina, Gloria . "La economía social en España 2010-2011". CEPES, 2011. Sin ISBN.[En línea][ Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
[http://www.cepes.es/publicacion\\_cepes=83](http://www.cepes.es/publicacion_cepes=83), pp.42-43.



Cruz Roja Española. Estatutos de la Cruz Roja Española. Cruz Roja. 28 Junio 1997. Sin ISBN.[En línea][Fecha de consulta: Octubre 2012]

[http://www.cruzroja.es/docs/2006\\_34\\_CN/ESTATUTOS%20CRE%2030%20SEPTIEMBRE%2006.pdf](http://www.cruzroja.es/docs/2006_34_CN/ESTATUTOS%20CRE%2030%20SEPTIEMBRE%2006.pdf)

Cruz Roja Española." La formación en Cruz Roja: cada vez más cerca de las personas". Cruz Roja Formación, 2007 [En línea] [Fecha de consulta: Enero 2013]

[http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/2006\\_7\\_FR/ARTICULOSENLA RED/ARTICULOS%20EN%20LA%20RED%206/ART\\_6.PDF](http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/2006_7_FR/ARTICULOSENLA RED/ARTICULOS%20EN%20LA%20RED%206/ART_6.PDF)

Cruz Roja Española. Cooperación Internacional. [En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013]

[http://www.cruzroja.es/portal/page?\\_pageid=174,12253117&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=174,12253117&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)

Cruz Roja Española. Departamento de Intervención social. [En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013] <http://www.cruzroja.es/isocial/home>

Cruz Roja Española. Empleo. [En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013].

[http://www.cruzroja.es/portal/page?\\_pageid=659,12331033&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=659,12331033&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)

Cruz Roja Española. Empleo. [En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013].

<http://www.empleocruzroja.org/>

Cruz Roja Española. Formación. [En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013].

[http://www.cruzroja.es/portal/page?\\_pageid=658,12474165&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=658,12474165&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)

Cruz Roja Española. "Informe anual sobre vulnerabilidad social 2010". Departamento de intervención social, CRE. Madrid 2011. ISBN: 978-84-7899-255-3. [En línea][Fecha de consulta: Octubre 2012]

[http://www.sobrevulnerables.es/sobrevulnerables/ficheros/informes/informe\\_503/IVS%202010%20ESTATAL.pdf](http://www.sobrevulnerables.es/sobrevulnerables/ficheros/informes/informe_503/IVS%202010%20ESTATAL.pdf)

Cruz Roja Española. Juventud. [En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013].

[http://www.cruzrojajuventud.org/portal/page?\\_pageid=1139,1&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.cruzrojajuventud.org/portal/page?_pageid=1139,1&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)

Cruz Roja Española. Plan de intervención en socorros y emergencias.[En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013]

[http://www.cruzroja.es/portal/page?\\_pageid=661,16282134&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=661,16282134&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)

Cruz Roja Española. Intervención en medio ambiente. [En línea][ Fecha de consulta: Febrero 2013]

[http://www.cruzroja.es/portal/page?\\_pageid=718,1&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=718,1&_dad=portal30&_schema=PORTAL30)

Cruz Roja Oficina autonómica de la Comunidad Valenciana. "Resultados 2011 Comunidad Valenciana". Diciembre 2011. [Fecha de consulta: Noviembre 2012]

Eroski, Consum. "Que es una ONG".[En línea][ Fecha de consulta: Abril 2013]

<http://ong.consumer.es/vias-de-solidaridad/>

Figuera Daniela, Minotti Keimy, Cedeño Elinet. "Marketing Social". monografias.com, 23 de Enero 2005. Sin ISBN.[En línea] [Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-social/marketing-social.shtml?monosearch#merccausa>

Fundación COTEC para la innovación Tecnológica. "Informe COTEC 2012". ISBN: 978-84-92933-17-4. [En línea][ Fecha de consulta: Noviembre 2012]  
[https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/7103/7103236/informe\\_cotec\\_2012.pdf](https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/7103/7103236/informe_cotec_2012.pdf)

Fundación Luis Vives. "La Política Social Europea y las ONG españolas". Sin ISBN.[En línea] [Fecha de consulta: Abril 2013]  
[http://www.fundacionluisvives.org/upload/31/02/GUIA\\_FINAL.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/31/02/GUIA_FINAL.pdf)

Gadrey, J.: "Identificacio et mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire". Séminaire de l'IES, 10 de febrero de 2005. Sin ISBN. [En línea][ Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
[http://avise.org/IMG/mediatheque/2007-11-21\\_Intervention\\_J\\_GADREY\\_10.02.05.pdf](http://avise.org/IMG/mediatheque/2007-11-21_Intervention_J_GADREY_10.02.05.pdf)

García Menchén, Pablo; Talavera Gosálbez, Asunción.. "II Estudio La ONG que yo quiero". Fundación Adeco ,4 de Octubre 2010. [En línea][Fecha de consulta: Octubre 2012].  
[http://www.fundacionadecco.es/\\_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/135.pdf](http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/Estudios/pdf/135.pdf)

INE. "Proyección de la Población de España a Corto Plazo, 2008-2018". 21 de enero 2009 . Sin ISBN [En línea][Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
<http://www.ine.es/prensa/np538.pdf>

INE. "Movimiento Natural de la Población e Indicadores Demográficos Básicos 2012". 29 de junio 2012.[En línea] [Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
<http://www.ine.es/prensa/np723.pdf>

Latorre Tapis, Xavier. "El Marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo". Comunicar 16, 2001 . Sin ISBN [En línea] [Fecha de consulta: Noviembre 2012]  
<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistacomunicar.com%2Fverpdf.php%3Fnumero%3D16%26articulo%3D16-2001-16&ei=K-1nUfa5Habs0gXXn4GYBQ&usg=AFQjCNEb2IegNzIGld4hUCNSGTejsIWXUg&sig2=jFpOu9YNCfhcgCigk9uxdQ>

Milla Gutiérrez, Artemio. "¿Que es el análisis CAME?". Altair-consultores. Sin ISBN. [En línea] [Fecha de consulta: Mayo 2013 ]  
[http://www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA\\_LECTOR/21\\_ALT AIR25\\_QUE\\_ES\\_EL\\_ANALISIS\\_CAME.pdf](http://www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA_LECTOR/21_ALT AIR25_QUE_ES_EL_ANALISIS_CAME.pdf)

Ministerio de Educación Cultura y Deporte. "Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe Español". Instituto Nacional de Evaluación Educativa. 2012, Madrid. Sin ISBN [En línea][Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
<http://www.educacion.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901e72b81415d28>

Molero, José; de Nó, José. " La inversión en I+D+i en los presupuestos generales del estado 2012". Informa COSCE, Septiembre 2012 [En línea][ Fecha de consulta: Noviembre 2012]  
[http://www.cosce.org/pdf/Informe\\_COSCE\\_Analisis\\_PGE2012.pdf](http://www.cosce.org/pdf/Informe_COSCE_Analisis_PGE2012.pdf)

Monzón, José Luis."Las grandes cifras de la economía social en España". CIRIEC-España. 2008, Valencia. ISBN: 978-84-95003-80-5 [En línea] [Fecha de consulta: Octubre 2012]  
[http://www.ciriec.es/CIRIEC\\_Grandes\\_Cifras\\_Economia\\_Social.pdf](http://www.ciriec.es/CIRIEC_Grandes_Cifras_Economia_Social.pdf)

Pastén, Verónica; Sefair, Esteban; Valencia, Victor. "Precisiones y delimitación conceptual del Marketing Social". [Sin ISBN] [En línea][ Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
<http://es.scribd.com/doc/499916/MARKETING-SOCIAL->

Pérez Romero, Luis Alfonso. "Marketing Social, Teoría y Práctica". PRENTICE HALL. 2006, México. ISBN: 9789702605416 [En línea][Fecha de consulta: Noviembre 2012].  
[http://books.google.es/books?id=S9QJIOM8pO8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=S9QJIOM8pO8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Sánchez, Lola. "Cruz Roja Española, tecnología solidaria". Computing.es, 06 Febrero 2012 [En línea]. [Fecha de consulta: Octubre 2012].  
<http://www.computing.es/gestion/casos-exito/1058008001401/cruz-roja-espanola-tecnologia-solidaria.1.html>

Sanchis Palacio, Joan Ramón. "Emprendimiento, economía social y empleo". IUDESCOOP, 2010, Valencia. ISBN:978-84-370-7965-3. [En línea][Fecha de consulta: Octubre 2012]  
<http://www.iudescoop-formaempleo.es/wp-content/uploads/2011/03/emprendimiento2.pdf>

Sudeep Reddy . "Los efectos de la crisis europea podrían ser prolongados, dice el economista jefe del Banco Mundial". The wall Street Journal, 2 de Octubre 2012 .[En línea] [Fecha de consulta: Octubre 2012].  
<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390444004704578032261637557532.html>

Vanguardia."Los recortes en los PGE, partida a partida". LaVanguardia.com, abril 2012 [En línea][Fecha de consulta: Octubre 2012].  
<http://www.lavanguardia.com/politica/20120403/54280985468/recortes-presupuestos-partidas.html>

Wikipedia. Marketing social. [En línea][Fecha de consulta: noviembre 2012]  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_social)

Wikipedia. Organización No Gubernamental. [En línea][Fecha de consulta: Abril 2013]  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_no\\_gubernamental](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental)

### 3. Referencias bibliográficas legales.

España. Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. Boletín Oficial del Estado. 17 de enero de 1996. Núm. 15, Pg.1239 a 1243.

España. Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo, por el que se establecen las normas de ordenación de la Cruz Roja Española. Boletín Oficial del Estado.05 de Marzo de 1996. Núm. 56

España. Real Decreto 2219/1996, de 11 de octubre, por el que se modifican las normas de ordenación de la Cruz Roja Española. Boletín Oficial del Estado. 12 Octubre 1996. Núm. 247.

España. Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado. Boletín Oficial del Estado. 13 de Julio de 2001. Núm 167. pg 25426 a 25432

España. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Boletín Oficial del Estado, 24 diciembre 2002. Núm. 307

España. Ley 4/2004, de 5 de marzo, sobre el Impuesto sobre Sociedades aprobado por Real Decreto Legislativo. Régimen de las "entidades parcialmente exentas", regulado en los artículos 120 a 122. Boletín Oficial del Estado. 12 marzo 2004. Núm.61

España. Real Decreto 1434/2008, de 29 de agosto, por el que se modifican las normas reguladoras de diversos órganos adscritos o relacionados con el Ministerio de Educación, Política Social y Deporte y la estructura orgánica básica del departamento. Boletín Oficial del Estado. 1 de Septiembre de 2008. Núm. 211. Pg. 35702 a 35705

España. Ley 5/2011, de 29 de Marzo de Economía Social. Boletín Oficial del Estado. 30 de marzo de 2011. Núm. 76. Páginas 33023 a 33033

# ANEXOS



## Anexo 1: Real Decreto CRE

REAL DECRETO 415/1996, de 1 de marzo  
MINISTERIO ASUNTOS SOCIALES  
BOE 5-3-1996, núm. 56  
CRUZ ROJA ESPAÑOLA  
Ordenación.

### TEXTO:

La Cruz Roja Española viene desarrollando, desde su fundación el 6 de julio de 1864, una importante actividad, tanto de promoción como de participación en la consecución del bienestar social, el desarrollo del voluntariado y el fomento de la solidaridad.

Consecuentemente, el ordenamiento jurídico español la configura como una institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público, que desarrolla su actividad como auxiliar y colaboradora de las Administraciones públicas bajo la protección del Estado, si bien conserva su independencia y autonomía, con plena aceptación de los principios del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja.

Concretamente en España, el Real Decreto 1474/1987, de 27 de noviembre, acomodó las normas de ordenación de Cruz Roja Española a la evolución experimentada en las estructuras sociológicas, reformándose los Estatutos de dicha Institución por Orden de 28 de abril del año 1988.

En la actualidad, dado el tiempo transcurrido desde la modificación de aquellas normas básicas de regulación, se ha estimado oportuna una nueva reordenación de las estructuras de la Cruz Roja Española adaptándolas a las necesidades del momento actual, al mismo tiempo que se asumen las aspiraciones manifestadas en la segunda Asamblea General de dicha Institución celebrada el mes de diciembre de 1992.

En su virtud, a propuesta de la Ministra de Asuntos Sociales, con la aprobación del Ministro para las Administraciones Públicas y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 1 de marzo de 1996, dispongo:

### **Artículo 1. De la naturaleza y régimen jurídico.**

- 1. Cruz Roja Española, fundada el 6 de julio de 1864 de acuerdo con la Conferencia Internacional de 26 de octubre de 1863, es una Institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público que desarrolla su actividad bajo la protección del Estado a través del Ministerio de Asuntos Sociales ajustándose a lo previsto en los convenios internacionales sobre la materia en los que España sea parte, al presente Real Decreto, a la legislación que le sea aplicable y a sus propias normas internas.
- 2. El Alto Patronazgo de Cruz Roja Española queda reservado a Sus Majestades los Reyes de España.
- 3. La aprobación de los Estatutos de Cruz Roja Española corresponde a la Asamblea General de Cruz Roja Española por mayoría absoluta de sus miembros.

- 4. Cruz Roja Española desarrolla su actividad. en todo el territorio español, como única Sociedad Nacional de Cruz Roja, siendo su duración ilimitada y gozando de los beneficios inherentes a las entidades públicas.
- 5. Cruz Roja Española tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica y patrimonial para el cumplimiento de sus fines.
- 6. Cruz Roja Española, configurada como auxiliar y colaboradora de las Administraciones públicas en las actividades humanitarias y sociales impulsadas por las mismas, conserva la independencia y autonomía de la Institución, y acomoda sus actuaciones a los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, adoptados en sus XX y XXV Conferencias Internacionales de 1965 y 1986, sobre humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad.

## **Artículo 2. Objetivo general y fines.**

1. El objetivo general de Cruz Roja Española es la difusión y aplicación de los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja. A tal efecto, sus actividades se concretan en la consecución de los siguientes fines:

- a) La búsqueda y fomento de la paz, así como de la cooperación nacional e internacional.
- b) La difusión y enseñanza del Derecho internacional humanitario.
- c) La difusión y defensa de los derechos humanos fundamentales.
- d) La actuación, en caso de conflictos armados, preparándose para ello en tiempo de paz como auxiliar de los servicios de sanidad pública, en todos los terrenos previstos por los Convenios de Ginebra y protocolos adicionales en los que España sea parte, en favor de todas las víctimas civiles y militares.
- e) La atención a las personas y colectivos que sufren, previniendo y atenuando el dolor humano.
- f) La prevención y reparación de daños originados por accidentes, catástrofes, calamidades públicas, conflictos sociales, enfermedades, epidemias y otros riesgos o siniestros colectivos y sucesos similares, así como la protección y socorro de los afectados por los mismos, participando en las actuaciones necesarias en la forma establecida en las leyes y en los planes nacionales o territoriales correspondientes. g) La promoción y colaboración en acciones de solidaridad y de bienestar social en general y de servicios asistenciales y sociales, con especial atención a colectivos y a personas con dificultades para su integración social.
- h) El fomento y participación en programas de salud y en acciones que por su especial carácter altruista resulten más convenientes para la salud pública.
- i) La promoción de la participación voluntaria y desinteresada de las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, en las actividades y en el sostenimiento de la Institución para el cumplimiento de sus cometidos.
- j) El fomento de la participación de niños y jóvenes en el trabajo de la Institución, y la propagación entre ellos de los Principios del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, del Derecho internacional humanitario y de los derechos humanos fundamentales, así como de los ideales de paz, mutuo respeto y entendimiento entre todos los hombres y los pueblos.
- k) El desarrollo de acciones formativas encaminadas a la consecución de los anteriores fines.

2. En su actuación humanitaria, Cruz Roja atenderá a todos, sin discriminación alguna por razón de sexo, edad, raza, nacimiento, religión, credo político y cualesquiera otras condiciones personales o sociales, observando al efecto las normas establecidas en los convenios internacionales.

### **Artículo 3. De la denominación, emblema y distintivos.**

1. Cruz Roja Española se identifica externamente por una Cruz de color rojo sobre fondo blanco, con cuatro brazos iguales, formados por dos líneas, una vertical y otra horizontal, que se cortan en el centro y no tocan los bordes de la bandera o del escudo, siendo libres el largo y el ancho de dichas líneas, concretándose en cinco cuadrados iguales en forma de cruz.

2. Tanto el nombre como el emblema y distintivos de Cruz Roja Española son de uso exclusivo de la Institución; su utilización será regulada por la normativa interna de la misma. El uso indebido del nombre, emblema o distintivos, será perseguido y sancionado con arreglo a los convenios internacionales en los que España sea parte y las disposiciones vigentes.

3. La denominación y emblema de Cruz Roja Española son inalterables. 4. Ante situaciones de conflicto armado, los miembros de Cruz Roja Española utilizarán el emblema identificativo con la acreditación personal de la Autoridad competente.

### **Artículo 4. De los miembros.**

Todas las personas físicas y jurídicas sin discriminación alguna podrán ser miembros de Cruz Roja Española, en la forma y condiciones y con los derechos, deberes y responsabilidades que para cada grupo de aquéllos se determinen en los Estatutos y demás normativa de la Institución.

### **Artículo 5. Del gobierno de la Institución.**

1. Los órganos de gobierno de Cruz Roja Española serán los siguientes:

- a) El Presidente
- b) La Asamblea General.
- c) El Comité Nacional.
- d) Los Comités Autonómicos.
- e) Los Comités Provinciales.
- f) Los Comités Locales, Comarcales e Insulares.

2. El Presidente es el máximo responsable de Cruz Roja Española y ejerce sus funciones de conformidad con lo que establezcan los Estatutos de la misma.

El Presidente será elegido y cesado por la Asamblea General de la Cruz Roja Española en la forma en que establezcan sus Estatutos. El nombramiento y el cese deberán ser ratificados por el Consejo de Ministros mediante Real Decreto.

3. El Comité Nacional de Cruz Roja Española, presidido por el Presidente de la misma, estará compuesto por los Vicepresidentes de la Institución, los vocales elegidos por la Asamblea General, los demás miembros natos que se establezcan en sus Estatutos, y por dos representantes del Ministerio de Asuntos Sociales, con rango mínimo de Director general, designados por la titular del Departamento.

4. La constitución y el funcionamiento de los restantes órganos de gobierno de Cruz Roja Española se regulará en sus Estatutos, garantizando, en todo caso, la representatividad de los mismos y la participación democrática de sus miembros.

#### **Artículo 6. De los recursos económicos.**

1. Los bienes, derechos, cuotas y recursos de cualquier clase de Cruz Roja Española constituyen un patrimonio único, afecto a los fines de la Institución, figurando todos los bienes a nombre de Cruz Roja Española.

2. Para el desarrollo de sus actividades, Cruz Roja Española cuenta con los siguientes recursos:

- a) Las cuotas de miembros, en su caso.
- b) Las subvenciones y ayudas de las Administraciones públicas.
- c) Las aportaciones, herencias y donaciones de entidades y particulares.
- d) La totalidad de los beneficios líquidos de los sorteos anuales extraordinario y especial de la Lotería Nacional, del Gran Premio del Oro y de otras rifas y sorteos, autorizados a favor de Cruz Roja Española por el Estado.
- e) Los rendimientos de su patrimonio.
- f) Las aportaciones y contraprestaciones por servicios y prestaciones sociales y asistenciales o de cualquier otra índole de la Institución.
- g) Cualesquiera otras ayudas, aportaciones o subvenciones que pueda conseguir o recibir de entidades y personas, públicas y privadas, para el cumplimiento de sus fines.

3. Los Estatutos de Cruz Roja Española regularán las funciones de sus órganos técnicos de control y supervisión financiera y presupuestaria.

#### **Artículo 7. De los beneficios.**

Cruz Roja Española gozará, para el cumplimiento de sus fines, del beneficio de justicia gratuita, de la inembargabilidad de sus bienes y derechos, de bonificación de la publicidad que realice en los medios de comunicación de titularidad estatal, de exención de tasas en sorteos y rifas, así como de excepción de prestar fianzas, depósitos o cauciones ante los tribunales, jueces y autoridades administrativas. Asimismo, disfrutará de las exenciones y beneficios de carácter fiscal previstos en el ordenamiento jurídico vigente y, especialmente, de los reconocidos en la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general.

#### **Artículo 8. De la protección del Estado.**

La protección del Estado en relación con Cruz Roja Española corresponde al Ministerio de Asuntos Sociales que la ejercerá a través del Consejo de Protección, coordinando al efecto la actuación de los demás Departamentos ministeriales.

#### **Artículo 9. Del Consejo de Protección.**

1. El Consejo de Protección de Cruz Roja Española, órgano colegiado de carácter interministerial, adscrito al Ministerio de Asuntos Sociales, facilitará el desarrollo de los fines de la Cruz Roja

Española, velará por la observancia de la legalidad y la correcta aplicación de sus recursos, ejercerá la alta inspección de la Institución y promoverá la cooperación para el desarrollo de la solidaridad social en el marco de la Institución.

2. El Consejo de Protección de Cruz Roja Española tendrá la siguiente composición:

a) Presidenta: La Ministra de Asuntos Sociales.

b) Vocales: 1.º Un representante de cada uno de los Ministerios de Asuntos Exteriores, de Justicia e Interior, de Defensa, de Economía y Hacienda, de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente, de Trabajo y Seguridad Social, de Presidencia, de Sanidad y Consumo y de Asuntos Sociales, con rango mínimo de Director general, designados por el titular del respectivo Departamento. En el caso del Ministerio de Defensa podrá designarse, en su caso, a un Oficial General.

2.º El Presidente de Cruz Roja Española.

3.º Siete miembros del Comité Nacional de la Cruz Roja Española elegidos por el mismo de entre los representantes de dicha Institución.

4. El Secretario General de Cruz Roja Española.

c) Secretaría: La Subdirectora general de Cooperación Social y Tutela de la Dirección General de Acción Social, que actuará con voz y sin voto.

3. Para el cumplimiento de los fines previstos en el apartado 1 de este artículo, el Consejo de Protección realizará las siguientes funciones:

- a) Facilitar a Cruz Roja Española la protección necesaria para el cumplimiento de sus fines.
- b) Fomentar la cooperación entre Cruz Roja Española y las Administraciones públicas.
- c) Informar, con carácter previo y vinculante, los proyectos de presupuestos ordinarios y extraordinarios de la Institución, sus modificaciones y la liquidación de las cuentas generales.
- d) Informar, favorablemente el proyecto de Estatutos y del Reglamento General Orgánico, así como sus modificaciones.
- e) Informar preceptivamente los proyectos normativos que puedan afectar directamente a Cruz Roja Española. f) Informar la Memoria General de Actividades de la Cruz Roja Española.
- g) Conocer los acuerdos y decisiones de los órganos colegiados de la Institución a nivel estatal, y territorial, en su caso, pudiendo recabar la información oportuna y realizar las acciones administrativas pertinentes, a efectos de lo dispuesto en el apartado 1 del presente artículo.
- h) Ser informado periódicamente del resultado de las inspecciones efectuadas por los órganos a que se refiere el artículo 6.3.

4. El Consejo de Protección funcionará en Pleno y en Comisión Permanente. La composición de ésta se determinará en las normas internas de funcionamiento que apruebe el Consejo.

El Pleno del Consejo de Protección celebrará reuniones ordinarias dos veces al año, como mínimo. Las reuniones extraordinarias se celebrarán por decisión de la Presidencia o a petición de un tercio de los miembros del Consejo.

5. El funcionamiento del Consejo de Protección no comportará aumento del gasto público y la asistencia a sus reuniones no devengará derecho a dietas.

6. Sin perjuicio de las peculiaridades previstas por el presente Real Decreto y de las normas de funcionamiento que establezca el propio Consejo de Protección, éste se regirá por lo dispuesto en el capítulo II del Título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

#### **Artículo 10. Disolución de la Institución.**

La disolución de Cruz Roja Española requerirá decisión de la Asamblea General de la Entidad, adoptada por mayoría de las cuatro quintas partes de sus miembros.

Disposición adicional única. Ejecución de resoluciones judiciales y administrativas.

Será aplicable a la ejecución de resoluciones judiciales o administrativas condenatorias de Cruz Roja Española lo dispuesto en la legislación vigente respecto a la ejecución de las sentencias condenatorias a la Administración del Estado, correspondiendo al Ministerio de Asuntos Sociales las funciones que dicha legislación atribuye a la autoridad administrativa que debe llevar a puro y debido efecto la ejecución de las resoluciones, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 44 de la Ley General Presupuestaria, sin perjuicio de la potestad jurisdiccional en orden a la ejecución de las sentencias.

Disposición transitoria única. Aprobación de los Estatutos y el Reglamento General Orgánico.

En el plazo de seis meses, a partir de la fecha de entrada en vigor del presente Real Decreto, la actual Asamblea General de Cruz Roja Española aprobará los nuevos Estatutos de Cruz Roja Española por mayoría absoluta de sus miembros, que deberán publicarse en el «Boletín Oficial del Estado» mediante Resolución del Ministerio de Asuntos Sociales.

En el plazo de seis meses a partir de la publicación en el «Boletín Oficial del Estado» de sus Estatutos, el órgano que los mismos determinen aprobará su Reglamento General Orgánico.

Mientras no entren en vigor los nuevos Estatutos y el Reglamento General Orgánico de Cruz Roja Española y no concluya el proceso electoral en la forma establecida en dichas normas, se garantizará el normal desarrollo de las actividades de la Institución con la permanencia en funciones de los Presidentes, Vicepresidentes y órganos de gobierno y de dirección, y de asesoramiento y control de la Cruz Roja Española.

Disposición derogatoria única. Derogación normativa singular.

Queda derogado el Real Decreto 1474/1987, de 27 de noviembre, por el que se dictan normas sobre ordenación de la Cruz Roja Española.

Disposición final primera. Habilitación reglamentaria.



Se autoriza a la Ministra de Asuntos Sociales a dictar, previo el cumplimiento de los trámites que sean preceptivos, cuantas disposiciones sean necesarias para la ejecución y desarrollo del presente Real Decreto.

Disposición final segunda. Entrada en vigor.

El presente Real Decreto entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».



**Anexo 2: Control Presupuestario Oficina Autónoma Comunidad Valencia años 2011 y 2012 (en euros)**

• **Inversiones**

	<b>P 2011</b>	<b>R 2011</b>	<b>D 2011</b>	<b>P 2012</b>	<b>R 2012</b>	<b>D 2012</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>						
Construcciones					1.495.650,00	-1.495.650,00
Instalaciones técnicas		1.272,04	-1.272,04		-17.209,48	17.209,48
Mobiliario	3.000,00	1.217,38	1.782,62		-1.131,10	1.131,10
equipos proceso información		8.161,72	-8.161,72	17.000,00	-352,91	17.352,91
Unidades de rescate		-1.272,04	1.272,04			
Turismos y Otros vehículos de servicio		17.177,00	-17.177,00			
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	3.000,00	26.556,10	-23.556,10	17.000,00		17.000,00
<b>Inmovilizado inmaterial en curso</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>3.000,00</b>	<b>26.556,10</b>	<b>-23.556,10</b>	<b>17.000,00</b>	<b>1.476.956,51</b>	<b>-1.459.956,51</b>

• **Gastos**

	<b>P 2011</b>	<b>R 2011</b>	<b>D 2011</b>	<b>P 2012</b>	<b>R 2012</b>	<b>D 2012</b>
Compras de otros aprovisionamientos	234.619,20	204.136,38	30.482,82	207.437,30	140.000,88	67.436,42
Trabajos realizados otras emp. Y profesional	40.564,32	49.128,82	-8.564,50	35.439,44	27.081,47	8.357,97
<b>Aprovisionamientos y Trabajos Exteriores</b>	<b>275.183,52</b>	<b>253.265,20</b>	<b>21.918,32</b>	<b>242.876,74</b>	<b>167.406,28</b>	<b>75.470,46</b>
Gastos de captación de recursos		29,90	-29,90		28,51	-28,51
Arrendamientos y canones	38.839,27	37.225,88	1.613,39	38.698,00	33.985,29	4.712,71
reparación y conservación	1.550,00	3.048,25	-1.498,25	3.990,86	16.083,42	-12.092,56
Gastos viaje personal	77.636,99	43.811,99	33.825,00	61.671,74	40.137,19	21.534,55



Prima de Seguros	1.896,00	2.535,45	-639,45	1.447,00	1.637,85	-190,85
Servicios Bancarios y similares	730,00	1.107,84	-377,84	545,00	3.628,27	-3.083,27
Publicidad, Propaganda y relaciones públicas	18.927,04	10.813,79	8.113,25	14.093,35	6.945,48	7.147,87
Suministros	14.449,62	11.323,95	3.125,67	10.741,78	9.841,72	900,06
Otros Servicios	45.026,00	65.531,72	-20.505,72		82.702,66	-82.702,66
<b>Servicios exteriores</b>	<b>199.054,92</b>	<b>175.428,77</b>	<b>23.626,15</b>	<b>183.188,79</b>	<b>195.000,40</b>	<b>-11.811,61</b>
Impuesto sobre beneficios		11,13	-11,13	301,92		301,92
Otros Tributos		100,07	-100,07		71,35	-71,35
<b>Tributos</b>		<b>111,20</b>	<b>-111,20</b>	<b>301,92</b>	<b>71,35</b>	<b>230,57</b>
Sueldos y salarios	337.820,00	328.013,72	9.806,28	343.878,51	332.568,97	11.309,54
Indemnizaciones	321,87	1.070,70	-748,83			
Seguridad Social cargo Oficina	104.399,29	100.051,01	4.348,28	104.820,41	98.590,64	6.229,77
Otros gastos sociales		2.226,82	-2.226,82		657,38	-657,38
<b>Personal</b>	<b>442.416,47</b>	<b>431.362,25</b>	<b>11.054,22</b>	<b>448.698,92</b>	<b>431.816,99</b>	<b>16.881,93</b>
Otros		332.667,13	-332.667,13	378.010,62		378.010,62
Cooperación		332.667,13	-332.667,13	378.010,62	768.623,69	-390.613,07
Cuotas Internacionales	472.524,96		472.524,96			
Gastos de cooperación entre centros CRE	498.828,18	55.668,40	443.159,78	22.870,77	34.516,59	-11.645,82
Otras pérdidas de la actividad					550,00	-550,00
Pérdidas créditos incobrables					1.914,00	-1.914,00
<b>Otros gastos actividades</b>	<b>498.828,18</b>	<b>388.335,53</b>	<b>110.492,65</b>	<b>400.881,39</b>	<b>805.604,28</b>	<b>-404.722,89</b>
Intereses deudas lp					41.742,75	-41.742,75
<b>Gastos financieros</b>					<b>41.742,75</b>	<b>-41.742,75</b>
Pérdidas procedentes inmovilizado material					16.318,51	-16.318,51
Gastos Extraordinarios		9.396,52	-9.396,52		248,83	-248,83
<b>Pérdidas procedentes activos no corrientes</b>		<b>9.396,52</b>	<b>-9.396,52</b>		<b>16.567,34</b>	<b>-16.567,34</b>
Amortización inmovilizado intangible (software)	50,00	21,00	29,00	100,00	600,99	-500,99

Amortización inmovilizado inmaterial	19.900,00	21.466,24	-1.566,24		70.532,10	-70.532,10
Amortización inmovilizado material	200,00		200,00			
<b>Amortizaciones</b>	<b>20.150,00</b>	<b>21.487,24</b>	<b>-1.337,24</b>	<b>30.828,70</b>	<b>71.133,09</b>	<b>-40.304,39</b>
Pérdidas por deterioro de créditos comerciales		31.312,57	-31.312,57		27.000,00	-27.000,00
Dotación a la provisión por operaciones comerciales		-592,78	592,78			
<b>Perdidas por deterioro y otras dotaciones</b>		<b>30.719,79</b>	<b>-30.719,79</b>		<b>27.000,00</b>	<b>-27.000,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.435.631,23</b>	<b>1.310.106,50</b>	<b>125.524,73</b>	<b>1.306.776,46</b>	<b>1.756.342,48</b>	<b>-449.566,02</b>

• **Ingresos**

	<b>P 2011</b>	<b>R 2011</b>	<b>D 2011</b>	<b>P 2012</b>	<b>R 2012</b>	<b>D 2012</b>
Prestaciones de servicios	98.100,00	87.062,21	11.037,79	92.000,00	86.783,68	5.216,32
<b>Ventas</b>	<b>98.100,00</b>	<b>87.062,21</b>	<b>11.037,79</b>	<b>92.000,00</b>	<b>86.783,68</b>	<b>5.216,32</b>
Otros		25.131,78	-25.131,78	20.000,00	0,00	20.000,00
<b>Captación de Recursos</b>		<b>25.131,78</b>	<b>-25.131,78</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>20.000,00</b>
Subv., donac. y leg. a la explotación		11.195,04	-11.195,04	23.534,42	19.581,52	3.952,90
Subvenciones entre centro CRE	281.647,50	301.400,84	-19.753,34	379.806,32	389.936,39	-10.130,07
Subv., donac. y leg. cap transfer. result.		4.250,20	-4.250,20	12.632,72	4.839,37	7.793,35
Otras Subv., donac. y leg. cap transfer. result.	1.108.887,48	890.534,60	218.352,88	849.003,92	1.199.623,51	-350.619,59
<b>Subvenciones, Donaciones y Legados</b>	<b>1.390.538,03</b>	<b>1.207.380,68</b>	<b>183.157,35</b>	<b>1.264.977,00</b>	<b>1.613.980,00</b>	<b>-349.003,00</b>
Ingresos de créditos a lp	14.000,00	12.155,55	1.844,45	6.000,00	13.610,46	-7.610,46
Otros ingresos financieros		2.683,76			2.452,00	-2.452,00



<b>Ingresos Financieros</b>	<b>14.000,00</b>	<b>14.839,31</b>	<b>-839,31</b>	<b>6.000,00</b>	<b>16.062,46</b>	<b>-10.062,46</b>
Ingresos extraordinarios		23.714,64	-23.714,64		2.115,60	-2.115,60
<b>beneficios extraordinarios</b>		<b>23.714,64</b>	<b>-23.714,64</b>		<b>2.115,60</b>	<b>-2.115,60</b>
Excesos y aplicaciones de provisiones		39.475,26	-39.475,26		31.312,57	-31.312,57
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.502.638,03</b>	<b>1.397.603,88</b>	<b>105.034,15</b>	<b>1.382.977,38</b>	<b>1.750.255,10</b>	<b>-367.277,72</b>

### Anexo 3: Resumen del presupuesto de gastos e ingresos por grupos de actividad. Oficina Autónoma Cruz Roja C. Valenciana (2011)

- Gastos

Grupos de actividad	60. Compras	62. Servicios Exteriores	64. Personal	65. Otros Gastos Activ	68. Amortiz.	Total	%
Atención a drogodependientes	50,00	5.179,00	19.431,93			<b>24.660,93</b>	<b>1%</b>
Inmigrantes	310,00	12.204,00	49.791,60		4.350,00	<b>66.655,60</b>	<b>3%</b>
Itinerarios integrales acceso empleo	8.232,00	11.193,54	25.374,17			<b>44.799,71</b>	<b>2%</b>
Intervención en emergencias	10.080,00	9.150,50	13.149,23	4.260,00		<b>36.639,73</b>	<b>2%</b>
Servicios Preventivos		5.328,00	6.574,62			<b>11.902,62</b>	<b>1%</b>
Ayuda humanitaria	223.887,20	18.245,18	55.127,00	88.224,50	200,00	<b>385.683,88</b>	<b>18%</b>
Cooperación al Desarrollo	9.939,70	11.819,87	52.836,82	384.300,46		<b>458.896,85</b>	<b>21%</b>
Educación para desarrollo y sensibilización	16.734,62	45.209,83	49.506,45			<b>111.450,90</b>	<b>5%</b>
Participación Juventud	200,00	9.258,00	1.342,02			<b>10.800,02</b>	<b>1%</b>
Formación para desarrollo institucional	200,00	6.368,00	39.100,67			<b>45.668,67</b>	<b>2%</b>
Gestión del voluntariado	50,00	25.043,00	5.232,62			<b>30.325,62</b>	<b>1%</b>
Promoción de la Salud	50,00	5.518,00	38.744,18			<b>44.312,18</b>	<b>2%</b>
Cooperación Centros CRE				26.303,22		<b>26.303,22</b>	<b>1%</b>
Administración	600,00	28.200,00	779.869,43		11.340,00	<b>820.009,43</b>	<b>38%</b>
Comunicación Externa	4.850,00	6.338,00	8.336,73			<b>19.524,73</b>	<b>1%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>275.183,52</b>	<b>199.054,92</b>	<b>1.144.417,47</b>	<b>503.088,18</b>	<b>15.890,00</b>	<b>2.137.634,09</b>	
<b>%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>	<b>31%</b>	<b>35%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	



- Ingresos

Grupos de Actividad	72. Captación de recursos	74. Subvenciones, donaciones y legados	76. Ingresos Financieros	Total	%
Atención a drogodependientes	34.000,00			<b>34.000,00</b>	<b>2%</b>
Inmigrantes		63.693,67		<b>63.693,67</b>	<b>4%</b>
Itinerarios integrales acceso empleo		47.840,00		<b>47.840,00</b>	<b>3%</b>
Intervención en emergencias		29.000,00		<b>29.000,00</b>	<b>2%</b>
Servicios Preventivos	5.700,00			<b>5.700,00</b>	<b>0%</b>
Ayuda humanitaria		386.412,50		<b>386.412,50</b>	<b>26%</b>
Cooperación al Desarrollo		397.193,53		<b>397.193,53</b>	<b>26%</b>
Educación para desarrollo y sensibilización	49.300,00	90.049,88		<b>139.349,88</b>	<b>9%</b>
Participación Juventud		10.800,00		<b>10.800,00</b>	<b>1%</b>
Formación para desarrollo institucional		6.000,00		<b>6.000,00</b>	<b>0%</b>
Gestión del voluntariado		16.900,00		<b>16.900,00</b>	<b>1%</b>
Promoción de la Salud		37.501,00		<b>37.501,00</b>	<b>2%</b>
Cooperación Centros CRE		281.647,50		<b>281.647,50</b>	<b>19%</b>
Administración		23.500,00	14.000,00	<b>37.500,00</b>	
Comunicación Externa	9.100,00			<b>9.100,00</b>	<b>1%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>98.100,00</b>	<b>1.390.538,08</b>	<b>14.000,00</b>	<b>1.502.638,08</b>	
<b>%</b>	<b>6,53%</b>	<b>92,54%</b>	<b>0,93%</b>	<b>100,00%</b>	

## Anexo 4: Resumen del presupuesto de gastos e ingresos por grupos de actividad. Oficina Autónoma Cruz Roja C.Valenciana (2012)

- Gastos**

Grupos de actividad	60. Compras	62. Servicios Exteriores	63. Tributos	64. Personal	65. Otros Gastos.Activ	69. Amortiz.	Total	%
Atención a drogodependientes		8.515,00		42.993,34			51.508,34	4%
Inmigrantes	585,00	9.570,00		46.809,39			56.964,39	4%
Lucha contra pobreza y exclusión social		250,00		3.532,83			3.782,83	0%
Personas mayores		17.000,00				8.500,00	25.500,00	2%
Iniciativas de desarrollo empresarial		145,34		1.854,66			2.000,00	0%
Mercados inclusivos inserción laboral	8.500,00	13.049,16		23.519,62			45.068,78	4%
Intervención en emergencias	7.150,00	9.330,00		13.149,26		5.451,00	35.080,26	3%
Ayuda humanitaria	183.218,40	23.430,40	301,92	51.654,33		2.047,92	260.652,97	20%
Cooperación al Desarrollo	11.300,00	2.148,00		26.587,56	378.010,62		418.046,18	33%
Educación para desarrollo y sensibilización	25.273,34	23.311,03		46.248,29			94.832,66	7%
Intervención e inclusión social		3.170,15		2.629,85			5.800,00	0%
Participación Juventud		5.112,00		2.629,86			7.741,86	1%
Educación para desarrollo y coop.int.		1.200,00					1.200,00	0%
Formación para desarrollo institucional		268,00		19.598,67			19.866,67	2%
Formación para la población en general		5.410,00					5.410,00	0%
Sensibilización y captación voluntariado		1.357,71					1.357,71	0%
Participación: voluntariado	300,00	4.547,00		7.889,55		2.404,78	15.141,33	1%
Cooperación Centros CRE					22.870,77		22.870,77	2%

Administración	1.750,00	39.255,00		53.259,76		9.985,00	104.249,76	<b>8%</b>
Captación de fondos		9.650,00		54.800,50			64.450,50	<b>5%</b>
Comunicación Externa	4.800,00	3.235,00		15.971,39			24.006,39	<b>2%</b>
Comunicación Interna		3.235,00		15.971,38			19.206,38	<b>1%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>242.876,74</b>	<b>183.188,79</b>	<b>301,92</b>	<b>429.100,24</b>	<b>400.881,39</b>	<b>28.388,70</b>	<b>1.284.737,78</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>	<b>0,02%</b>	<b>33%</b>	<b>31,2%</b>	<b>2%</b>		

- **Ingresos**

<b>Grupos de Actividad</b>	<b>70. Ventas</b>	<b>72. Captación de recursos</b>	<b>74. Subvenciones, donaciones y legados</b>	<b>77. Beneficios Extraordinarios</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Atención a drogodependientes	54.900,00				54.900,00	<b>5%</b>
Inmigrantes			57.793,80		57.793,80	<b>5%</b>
Lucha contra pobreza y exclusión social			3.500,00		3.500,00	<b>0%</b>
Personas mayores			21.500,00		21.500,00	<b>2%</b>
Iniciativas de desarrollo empresarial			2.000,00		2.000,00	<b>0%</b>
Mercados inclusivos inserción laboral	6.650,00		36.518,80		43.168,80	<b>4%</b>
Intervención en emergencias			21.751,00		21.751,00	<b>2%</b>
Ayuda humanitaria			378.653,12		378.653,12	<b>33%</b>
Cooperación al Desarrollo			26.243,97		26.243,97	<b>2%</b>
Educación para desarrollo y sensibilización	24.500,00		70.482,65		94.982,65	<b>8%</b>
Intervención e inclusión social	5.700,00		100,00		5.800,00	<b>1%</b>
Participación Juventud			4.800,00		4.800,00	<b>0%</b>
Educación para desarrollo y coop.int.			1.200,00		1.200,00	<b>0%</b>



Formación para desarrollo institucional					0,00	<b>0%</b>
Formación para la población en general			5.400,00		5.400,00	<b>0%</b>
Sensibilización y captación voluntariado			1.357,71		1.357,71	<b>0%</b>
Participación: voluntariado			12.000,00		12.000,00	<b>1%</b>
Cooperación Centros CRE			379.806,32		379.806,32	<b>33%</b>
Administración		20.000,00		6.000,00	26.000,00	<b>2%</b>
Captación de fondos	250,00		5.700,00		5.950,00	<b>1%</b>
Comunicación Externa					0,00	<b>0%</b>
Comunicación Interna					0,00	<b>0%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>92.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>1.028.807,37</b>	<b>6.000,00</b>	<b>1.146.807,37</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>90%</b>	<b>1%</b>		