



Universidad de La República
Facultad de Ciencias Económicas y Administración

Cátedra Organización y Métodos Administrativos



FINANCIAMIENTO DE ONGs DE DERECHOS HUMANOS

Trabajo monográfico para la obtención del título de
Contador Público - Plan 1990

Autores: Andrea Ferré
Silvana Nacci

Tutora: Cra. Gabriela Pintos

Montevideo - Uruguay
Agosto, 2010

PÁGINA DE APROBACIÓN

Facultad de Ciencias Económicas y Administración

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título:

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE ONG DE DERECHOS HUMANOS

Autores:

Andrea Encarnación Ferré González - CI 3.112.235-2

Silvana Nacci Giurni – CI 3.785.718-5

Tutor:

Cra. Gabriela Pintos

Carrera:

Contador Público – Plan 90

Puntaje:

.....

Tribunal:

Profesor (Nombre y firma).....

Profesor (Nombre y firma).....

Profesor (Nombre y firma).....

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecemos a nuestra tutora, Cra. Gabriela Pintos, quien fue nuestra guía, brindando su apoyo y colaboración en todo el proceso de investigación.

Quisiéramos también agradecer a las personas entrevistadas que gentilmente brindaron su tiempo, dedicación, conocimiento y experiencia, sin las cuales no hubiera sido posible cumplir con nuestro objetivo.

Por último, un profundo agradecimiento a nuestras familias y amigos, por habernos apoyado durante el desarrollo del presente trabajo, así como a lo largo de toda nuestra carrera.

Andrea Encarnación Ferré González

Silvana Nacci Giurni

Agosto, 2010

ÍNDICE

PÁGINA DE APROBACIÓN	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE	4
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
1.1) Presentación	8
1.2) Objetivo	9
1.3) Alcance	9
1.4) Justificación del tema seleccionado	10
1.5) Metodología	12
1.5.1) Pregunta de Investigación	12
1.5.2) Plan de Trabajo	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	25
2.1) Introducción a las Organizaciones No Gubernamentales	25
2.1.1) Definición de Organización No Gubernamental	25
2.1.2) Origen	27
2.1.3) Ámbito de acción	28
2.1.4) Características de las Organizaciones No Gubernamentales	29
2.1.5) Formas jurídicas que pueden adoptar las ONG	31
2.1.6) Redes	33
2.1.7) Marco Legal	35
2.1.8) Materia Fiscal	36
2.1.9) Rendición de Cuentas y relación con el Estado	37
2.2) Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos	39
2.2.1) Ámbitos de Acción de las ONG de Derechos Humanos	39
2.2.2) Clasificación de las ONG de Derechos Humanos	40
2.3) Fuentes de Financiamiento de las Organizaciones No	

Gubernamentales	43
2.3.1) Presentación	43
2.3.2) Generación de Fondos	44
2.3.3) Clasificación de la Fuentes de Financiamiento	46
2.4) Análisis de los fondos clasificados de acuerdo a su origen	49
2.4.1) Fuentes de Financiamiento a nivel Nacional	49
2.4.1.1) Financiamiento del Estado	49
2.4.1.2) Financiamiento de Empresas	52
2.4.1.3) Financiamiento de Personas físicas u otras agrupaciones	55
2.4.1.4) Financiamiento de otras ONG	57
2.4.2) Fuentes de Financiamiento a nivel Internacional	58
2.5) Análisis de los fondos clasificados de acuerdo a la existencia o ausencia de una prestación específica	61
2.5.1) Aportes originados sin contraprestación	61
2.5.1.2) Donaciones	61
2.5.1.3) Aportes de miembros de las ONG	63
2.5.2) Aportes que se originan por una prestación	64
2.5.2.1) Recursos Autogenerados	64
2.5.2.2) Financiación de Proyectos	66
2.6) Patrocinio y Mecenazgo en organizaciones sin fines de lucro	70
2.7) Marketing no Lucrativo o Social	78
2.8) Régimen Jurídico del Sistema de Financiamiento	81
CAPITULO III: TRABAJO DE CAMPO	83
3.1) Servicio de Paz y Justicia – Uruguay	84
3.2) AMNISTIA INTERNACIONAL – Sección Uruguay	100
3.3) Servicio de Rehabilitación Social	118

CAPITULO IV: CONCLUSIONES FINALES	136
4.1) Orígenes, áreas de trabajo y población a la cual se dirigen	136
4.2) Financiamiento	137
4.3) Fuentes de Financiamiento	138
4.3.1) Fuentes de Financiamiento a nivel Nacional	138
4.3.2) Fuentes de Financiamiento a nivel Internacional	144
4.4) Personal de la organización	148
4.5) Evaluación de Fondos e Indicadores Financieros	149
4.6) Reflexiones Finales	163
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	170
Anexo I) Formulario entrevistas	170
Anexo II) Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos en el ámbito internacional, regional y nacional.	175

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo conocer las fuentes de financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro nacionales en el área de derechos humanos.

Se analizaron las posibles fuentes, clasificándolas de acuerdo a su origen (nacional o internacional) y según la existencia o no de una contraprestación. Luego se buscó determinar cuáles eran las más utilizadas.

Se seleccionó para el trabajo de campo tres ONGs; SERPAJ, AI-Uruguay y SERSOC.

Las conclusiones extraídas son las siguientes:

Las principales fuentes de financiamiento provienen del exterior, especialmente de organismos internacionales que tienen como objetivo colaborar en las áreas que estas organizaciones se desarrollan, y de ONGs internacionales como es el caso de AI-Uruguay.

No han tenido tradicionalmente el apoyo financiero de empresas dado el perfil político que se les asocia y por otro lado, han evitado la colaboración del gobierno para mantener una mayor autonomía respecto a éste.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1) Presentación

En la sociedad uruguaya, al igual que en el resto de América Latina y del mundo, están presente las Organizaciones No gubernamentales, también denominadas; “Sociedad Civil”, “Tercer Sector”, “Voluntariado”.

Los ámbitos de acción en los cuales intervienen, van del nivel local al internacional, abarcando una gran variedad de temas relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica.

La relevancia que han adquirido en la actualidad y las particularidades de su financiamiento, han despertado interés e inquietudes para iniciar el presente trabajo monográfico, que se enfocará en aquellas ONG dedicadas a la defensa de derechos humanos, siendo un tema que ocupa un papel protagónico a nivel internacional y en donde no se agota la preocupación y trabajo en este ámbito.

Como toda organización necesitan de recursos que harán posible su funcionamiento. En el interior de cada una de ellas, existen mecanismos para la obtención de fondos y es precisamente donde se pretende llegar en el desarrollo de la investigación.

El resultado de la misma, será un aporte importante, a un tema interesante y actual, que podrá cubrir las expectativas de las ONG seleccionadas, y la de todos aquellos interesados que en el futuro

recurran a la lectura de este trabajo, para ampliar conocimientos y/o usarlo como guía para futuras investigaciones con el afán de seguir profundizando en ellos.

1.2) Objetivo

El objetivo del trabajo monográfico es conocer las Fuentes de Financiamiento de las ONG de Derechos Humanos.

Se buscará determinar, cómo se financian estas organizaciones para funcionar, las características, particularidades y dificultades de dicha financiación.

1.3) Alcance

En cuanto al alcance de la investigación, se seleccionaron tres interesantes casos a estudiar, con la finalidad de conocer en la práctica y con mayor profundidad, cuáles son sus principales fuentes de financiamiento.

Se presentan a continuación las organizaciones elegidas:

- ✓ SERSOC – Servicio de Rehabilitación Social
- ✓ SERPAJ – Servicio de Paz y Justicia
- ✓ AI-Uruguay - Amnistía Internacional Sección Uruguay

1.4.) Justificación del tema seleccionado

Las razones que motivaron el desarrollo de un trabajo referido a las ONG de derechos humanos, más precisamente el conocer sus fuentes de financiamiento, son diversas.

En lo relativo a las actividades desarrolladas por las ONGs, se considera que es un tema que ha cobrado mucha importancia en las últimas décadas y que a veces se desconoce la amplia gama de actividades y fines en los que intervienen.

Este trabajo se centra en aquellas organizaciones abocadas a la defensa de los derechos humanos, tema que ocupa un lugar preponderante a nivel internacional, donde la preocupación e investigaciones en este ámbito son incesantes.

Estas organizaciones sin fines de lucro, presentan entre otros, aspectos administrativos, contables, financieros, tributarios, muy interesantes. Temas, que tradicionalmente se asocian a las empresas que persiguen un fin lucrativo y sin embargo están también presentes en las ONGs.

Si nos enfocamos ahora en las *fuentes de financiamiento* de estas organizaciones, que es el objetivo principal de la investigación, se observan ciertas particularidades en cuanto al sistema financiero, que resultan atractivas para abrir una línea de investigación.

Se puede adelantar la inquietud que surge en cuanto a la independencia que suele caracterizar a estas organizaciones, especialmente frente a sus agencias donantes destacando entre ellas al Estado, quien ha sido por otro lado uno de los principales actores a quien han dirigido sus denuncias. Se abre en este sentido un amplio abanico de aspectos interesantes relacionados con el origen de las fuentes de financiamiento y la relación que las organizaciones establecerán con las diferentes agencias. El explorar las diferentes situaciones que puedan generarse dependiendo de la agencia donante será enriquecedor para la investigación.

El interés sobre este aspecto, llevó a realizar un relevamiento previo de bibliografía y monografías referidas a la temática, y si bien se encontró trabajos relacionados con ONGs y diversos aspectos vinculados a éstas, no ocurrió lo mismo sobre el origen y particularidades del financiamiento de dichas organizaciones en el ámbito de los derechos humanos.

Por las razones expuestas se dio inicio a la investigación, considerando que la misma aportará literatura y estudios prácticos a la universidad.

1.5) Metodología

1.5.1) Pregunta de Investigación

Dado el interés mencionado en el punto anterior respecto al tema objeto de estudio, se plantea a continuación la pregunta de investigación que se busca responder:

¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de las ONG seleccionadas pertenecientes a nuestro ámbito de investigación?

A partir de la pregunta planteada se realizó un análisis preliminar para delimitar el objetivo y alcance del trabajo.

1.5.2) Plan de Trabajo

Para cumplir con el objetivo se trazó un cronograma tentativo del plan de trabajo que incluyó las siguientes etapas:

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun		
Etapas de Trabajo	dom 20/09/09	jue 27/05/10		▶											
Investigación Bibliográfica	dom 20/09/09	dom 20/12/09		20/09	■						20/12				
Elaboración Marco Conceptual	mar 01/12/09	sáb 30/01/10				01/12	■				30/01				
Relevamiento de Información	lun 01/02/10	lun 15/03/10						01/02	■			15/03			
Análisis de Información Obtenida	mar 16/03/10	vie 30/04/10								16/03	■		30/04		
Conclusiones Finales	sáb 01/05/10	jue 27/05/10										01/05	■		27/05

Dadas ciertas dificultades para concretar las entrevistas en la etapa de “Relevamiento de información”, no se pudo cumplir con las fechas previstas debiendo solicitar prórroga para la presentación del trabajo monográfico.

A partir de la aprobación de la misma, se reajustaron las fechas del cronograma inicial de acuerdo al nuevo plazo de presentación.

A continuación se detalla la forma en la cual se llevó a cabo cada una de ellas.

➤ **Primer Etapa: Investigación Bibliográfica**

Con el fin de conocer las principales fuentes de financiamiento de las ONGs de derechos humanos nacionales, se realizó en una primera instancia una investigación bibliográfica.

Se consultó para ello;

- Bibliotecas

Luego de recorrer dentro del ámbito nacional, fue en las bibliotecas de; Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Derecho, y de las propias ONGs, donde se encontró material específico, útil e interesante para la investigación.

-
- Internet

Se consultaron páginas Web, analizando previamente procedencia y confiabilidad de las fuentes. Se analizaron en particular revistas arbitradas a través de buscadores académicos, siendo el Google Scholar el más utilizado.

- Monografías

Se acudió a la lectura de monografías relacionadas con el objeto de estudio, pertenecientes a organizaciones reconocidas a nivel académico.

➤ **Segunda Etapa: Elaboración Marco Conceptual**

Luego del análisis y procesamiento de la información obtenida en la investigación bibliográfica se construyó el marco conceptual utilizado como marco de referencia que sustentará el trabajo de investigación.

En el contenido de este Marco conceptual se definieron las siguientes variables:

- ✓ Concepto, orígenes, características, forma jurídica y marco legal de las ONGs.
- ✓ Mecanismos de generación de fondos, orígenes y clasificación del las fuentes de financiamiento en este tipo de

organizaciones.

- ✓ Marketing no lucrativo, Patrocinio y/o Mecenazgo, y sus incidencias en las ONGs de derechos humanos.
- ✓ Régimen jurídico del sistema de Financiamiento.

➤ **Tercer Etapa: Relevamiento de Información**

En el relevamiento de información se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Determinar la información que se desea obtener
 - ✓ Seleccionar las ONG objeto de estudio
 - ✓ Definir los Métodos aplicados para la obtención de información
- **Determinación de la información a obtener**

Para tomar conocimiento de la situación nacional en lo que refiere al financiamiento de estas organizaciones, se buscó información sobre:

- ✓ Fuentes de financiamiento utilizadas
- ✓ Orígenes, características y particularidades de las mismas.

- **ONGs seleccionadas**

Posteriormente se seleccionaron las ONGs objeto de estudio para obtener la información indicada en el punto anterior.

Se inició el proceso de selección realizando en primera instancia un mapeo del sector identificando las ONGs pertenecientes a este ámbito.

Luego de analizar y estudiar el sector, se concretó una entrevista preliminar con SERPAJ que posteriormente fue una de las organizaciones elegidas para estudiar en este trabajo.

SERPAJ mostró interés y disposición ante la propuesta, surgiendo expectativa en ambas partes sobre el trabajo a realizar, reafirmando el interés ya explicitado en la justificación del tema. Esta primera entrevista sirvió de guía para la planificación y organización de las siguientes etapas del trabajo de campo.

Finalmente se seleccionaron tres organizaciones con la finalidad de analizar las experiencias en cada una de ellas dentro de la temática abordada.

En este proceso se tuvo en cuenta la limitación en cuanto al tiempo disponible para el desarrollado del trabajo, apostando a relegar la cantidad de ONGs estudiadas en pro de profundizar el análisis en cada una de ellas. Por otro lado, otras de las organizaciones contactadas si bien tuvieron la voluntad de ser entrevistadas, no aportaron datos suficientes para el trabajo monográfico.

La primera organización seleccionada fue SERPAJ, contando con su aprobación durante la entrevista preliminar.

Otras de las ONGs elegidas fue AI-Uruguay, a quién se contactó telefónica y personalmente para informar sobre el desarrollo de la investigación y el interés en incorporar la organización a la misma. Luego se presentó una solicitud por escrito (vía e-mail) a lo cual se obtuvo como respuesta la aceptación, concretando finalmente una entrevista personal con la directora de la organización.

Por último se contactó a un integrante del equipo de coordinación ejecutiva de SERSOC, con quién se mantuvo contacto telefónico y vía mail obteniendo su aprobación y concretándose una entrevista personal llevada a cabo en la sede de SERPAJ debido a que la organización se encontraba en proceso de liquidación.

Las organizaciones mencionadas se mostraron en todo momento, abiertas a colaborar y manifestaron su interés en el trabajo a realizar, considerando que aportaría literatura útil e indirectamente permitiría al lector acercarse y conocer algunas facetas de su desempeño.

- **Determinación de los métodos a aplicar para obtener la información**

En primera instancia se procedió a la revisión y lectura de las páginas Web de las organizaciones seleccionadas. El conocer su forma de actuar y organizarse, sus proyectos y campañas, aportaron datos interesante que fueron utilizados en el desarrollo de las entrevistas.

Luego de la revisión previa de los sitios Web e información obtenida a priori de las ONGs seleccionadas, se realizaron las entrevistas correspondientes con informantes claves, factor importante a la hora de maximizar y optimizar el resultado de las mismas, generándose una interacción entre ambas partes y permitiendo adicionar preguntas no previstas.

Otro elemento clave y esencial para concretar los objetivos perseguidos en esta etapa fue la elaboración del Formulario (adjunto como Anexo I) con las preguntas que se consideraron apropiadas, abarcando todos los temas de interés, como ser; datos generales, proyectos, financiación, personal, situación financiera, rendición de cuentas y auditoría de las organizaciones. Se buscó en cada uno de estos puntos, su vinculación e incidencia con el objetivo principal que son las fuentes de financiamiento utilizadas por estas organizaciones.

Por razones prácticas se formularon y agruparon las preguntas en los siguientes capítulos:

1. Presentación – Datos Generales
2. Proyectos
3. Financiación
4. Personal
5. Situación financiera
6. Rendición de cuentas y Auditorías

Los métodos de constatación utilizados fueron:

- **Análisis de documentos brindados y/o recomendados por las ONG**

Otro factor a destacar ya que brindó datos útiles para el trabajo de campo aportando teoría y respaldo de los diferentes procedimientos llevados a cabo, fue el análisis de documentos obtenidos de estas organizaciones, como ser: memorias, estatutos, publicaciones, formularios para la realización de auditorías.

- **Observación directa**

Mecanismo que se buscó explotar durante las entrevistas personales realizadas en las instalaciones de las propias organizaciones y con el contacto directo con el personal a cargo. El estar presente en el ámbito físico donde se desempeñan fue útil para comprender algunos detalles e información brindada, buscando acotar distancias entre la teoría y la realidad.

➤ **Cuarta etapa: Análisis de la información obtenida**

Una vez realizadas las entrevistas se seleccionó y procesó en forma cualitativa y cuantitativa la información obtenida.

Los puntos de análisis, en cada uno de los capítulos en los cuales se dividió la entrevista, fueron los siguientes:

1) Presentación – Datos Generales

Con las preguntas formuladas en este capítulo se pretendió presentar la organización, conocer sus orígenes, actividades y otros datos interesantes que pudieran adicionar información para el desarrollo de los puntos siguientes. La finalidad fue acercarse a la organización y luego profundizar en los temas objeto de estudio.

2) Proyectos

Se abordaron los siguientes aspectos relacionados a los proyectos:

- Proyectos; anteriores, inconclusos y actuales.
- Iniciativa y duración promedio.

Los proyectos desarrollados anteriormente se presentaron con el objetivo de tener un punto de referencia para comparar la situación actual,

pretendiendo detectar si hubo cambios especialmente en lo relacionado a las fuentes de financiamiento.

Con la inquietud de conocer los proyectos inconclusos y las causas por las cuáles se vieron interrumpidos, se buscó determinar si fueron por razones financieras.

Por otro lado, la iniciativa de los proyectos podría sugerir si el desarrollo de los mismos estaba condicionado o no por las agencias donantes, determinando así la autonomía e independencia de la organización respecto a ellas.

En el último punto de éste capítulo, se evaluó la duración de los proyectos, intentando establecer un índice de estabilidad en el corto o largo plazo que pudiera marcar una proyección a futuro de la organización.

3) Financiación

Se analizó cada una de las posibles fuentes de financiamiento mencionadas en el marco teórico, para constatar cuál o cuáles de ellas son utilizadas por estas organizaciones.

En este análisis se consideraron algunos datos y particularidades que fueron brindados en cuanto a la financiación de los gastos fijos y a la financiación de los proyectos. Esta distinción tuvo como objetivo, determinar si estas dos grandes áreas se financian en forma

independiente y si existe algún mecanismo de asignación de los fondos recibidos.

Con respecto a los gastos fijos se hace referencia a aquellos asociados a la administración de la organización, y que surgen independientemente a los proyectos que se estén realizando. Para hacerlo más ilustrativo se puede mencionar entre otros: remuneración del personal administrativo, consumos de energía eléctrica, agua, comunicación, reparación y mantenimiento de las instalaciones.

4) Personal

Se realizó una breve reseña del personal, marcando una división en cuanto a personal contratado y voluntario, constatando si existían ambas figuras dentro de las organizaciones entrevistadas.

Conocer este dato resultó interesante para intentar determinar la incidencia en la estructura financiera, ya que el contar con personal voluntario se podría interpretar como una posible fuente de financiamiento, considerando que el dinero que representa el trabajo de éste puede destinarse a otros gastos o necesidades de la organización.

5) Situación Financiera

La finalidad de este punto fue evaluar la liquidez monetaria de estas organizaciones determinando si los fondos obtenidos son

suficientes para el desarrollo de sus actividades, y en caso contrario detectar cuales son las razones.

La información obtenida en este punto, fue utilizada en el capítulo de conclusiones, para proponer índices de acuerdo a niveles óptimos preestablecidos en cuanto a los fondos recibidos, asignación y evolución de los mismos.

6) Rendición de Cuentas y Auditorías

Por último se incluyó el tema de rendición de cuenta y auditoría, pretendiendo determinar si existe o no alguna vinculación entre este aspecto y las fuentes de financiamiento.

“Rendición de cuenta” hace referencia al informe que estas organizaciones deben presentar a las respectivas agencias donantes, justificando el uso de los fondos recibidos.

En lo relacionado con “auditoría” se buscó conocer si es una práctica llevada a cabo, definir si es interna o externa y a su vez determinar si se realiza; ¿sobre procedimientos y ejecución de lo planes o proyecto? y/o ¿de los “Estados contables”? u ¿otras?

Una vez realizadas las entrevistas se procedió al análisis y presentación de la información obtenida de acuerdo a los capítulos ya mencionados. En esta instancia se volvió a contactar vía e-mail a las organizaciones solicitando aclaraciones sobre algunas dudas y consultas adicionales que fueron surgiendo.

➤ **Quinta etapa: Conclusiones Finales**

Una vez finalizada la etapa de análisis, se extrajeron las conclusiones finales, pudiendo entonces responder la pregunta de investigación sobre, cuáles son las principales fuentes de financiamiento utilizadas por las organizaciones entrevistadas pertenecientes a nuestro ámbito de estudio.

Se concluyó además sobre las particularidades y dificultades que se pueden presentar en el financiamiento de este tipo de organizaciones.

Por último, se propuso una serie de instrumentos financieros que podrán ser útiles para medir y evaluar algunos aspectos en cuanto a su financiamiento.

Se consideró que incluir estos indicadores sería un aporte del trabajo de investigación para estas organizaciones que no cuentan generalmente con personal técnico para este tipo de análisis.

Corresponde aclarar que para la selección de los casos de estudio se utilizó un criterio de accesibilidad, por lo cual dichas conclusiones no tienen representatividad estadística.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1) Introducción a las Organizaciones No Gubernamentales

Para aproximarnos al tema, se considera esencial definir en primera instancia qué es una Organización No Gubernamental.

2.1.1) Definición de Organización No Gubernamental

Una organización no gubernamental (más conocida por su sigla ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras. Al conjunto del sector que integran las ONG se les denomina de diferentes formas, siendo las más conocidas; sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social. La expresión Organizaciones no Gubernamentales (ONG) nace a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para presenciar sus asambleas. Dado que la ONU es una organización de los estados se buscó diferenciar los niveles¹

¹ Sitio Web: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 8 de Octubre, 2009).

También se podrían definir como organizaciones privadas y sin ánimo de lucro, cuyas actividades se basan en determinados principios y valores, y que persiguen la consecución de un bien social a través de una gestión democrática, transparente y participativa, encauzando la labor solidaria de personas voluntarias².

Si se analiza la expresión “organización no gubernamental”, encontramos en ella una de las características de estas organizaciones y es la de no dependencia a los gobiernos. Aún así, esta expresión parece insuficiente ya que si bien nos dice lo que no es, dice muy poco de lo que sí es.

Si se ajusta literalmente por la expresión, se podrían agrupar en la misma categoría cualquier asociación, cualquiera sea sus fines, por el solo hecho de no formar parte de las estructuras del Estado, y esto no sería correcto. Queda en evidencia entonces lo amplia que resulta la denominación.

En los últimos años ha surgido una variante, incorporando una palabra a la expresión; “Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD)”. En estos casos se está reconociendo la necesidad de especificar algo por lo afirmativo. Esta expresión nos acerca a la finalidad que persiguen.

Otra denominación que también ha cobrado cierto reconocimiento

² A. Asis, D. Gross y E. Lillo, A. Caro. Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas – Fundación Luis Vives. Año 2002.

es “empresa social”, pero aquí surge una contradicción, y es que la expresión “empresa” se asocia al sector privado y con fines de lucro³.

Independiente a estas acotaciones y críticas, ONG es la expresión más reconocida y utilizada y el concepto que se toma para el desarrollo de esta investigación es la siguiente:

Entidad privada, por lo tanto independiente al Estado, que surge a partir de la iniciativa ciudadana buscando un beneficio social y sin fines lucrativos.

2.1.2) Origen

Estas organizaciones existen desde el siglo XIX y se puede destacar su mención en el artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas, firmada en San Francisco, 26 de junio de 1945:

“El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas”⁴.

³ Martínez Raúl – Ongo, praxis y legitimidad social – SERPAJ, Uruguay. Seminario Año 2001.

⁴ Art.71 de La Carta de Las Naciones Unidas del 26 de junio de 1945.

Esto dio fuerza y apoyo para la creación de nuevas ONG, cuyo número se ha ido incrementando a nivel mundial año tras año. .

2.1.3) Ámbito de acción

Las ONG pueden actuar tanto en el ámbito local, regional como internacional.

Los temas y áreas que ellas abarcan son variados y están relacionados con:

- ✓ Salud pública
- ✓ Investigación
- ✓ Desarrollo económico
- ✓ Desarrollo humano
- ✓ Cultura
- ✓ Derechos humanos
- ✓ Transferencia tecnológica
- ✓ Ecología

El espíritu que hay detrás de ellas, es el de ayudar en las áreas que no existen políticas sociales o económicas, o que existen pero no son satisfactorias. No buscan reemplazar a los gobiernos con su accionar, sino intentar cubrir los vacíos que pueden generarse en los temas mencionados.

2.1.4) Características de las Organizaciones No Gubernamentales

El denominado Tercer Sector, en donde encontramos agrupadas a estas organizaciones sin ánimo de lucro, es muy heterogéneo con objetivos, estructuras y motivaciones muy variadas. Esto provoca ciertas dificultades en el momento de definir a estas organizaciones, lo cual ya se ha mencionado anteriormente.

Así como presentan elementos muy variados entre ellas, poseen también ciertas líneas generales o características que se detallan a continuación y que sirven de complemento a la definición de estas entidades, con la finalidad de poder conocerlas un poco más⁵.

- No distribuyen beneficios

Estas organizaciones no distribuyen beneficios económicos a sus miembros o directores, ya que no han sido creadas con este fin. Esto no significa que no puedan pagar remuneraciones al personal contratado para llevar a cabo su gestión.

- Voluntarias

⁵ Marta de la Cuesta. La financiación de las entidades sin Fines de lucro. Editorial Ramón Areces, 2002.

Ellas nacen y se constituyen en forma voluntaria, así como también la participación de los miembros que trabajan y colaboran en ellas es en un alto porcentaje voluntario. Precisamente al personal que trabaja en estas organizaciones y que no recibe remuneración, se le denomina “voluntariado”.

- Estructura Formal

Se distinguen de otras agrupaciones informales o Ad Hoc, por tener generalmente una estructura formal. Esta se traduce en los estatutos y otros documentos oficiales en donde se encuentran definido: las autoridades, misión, objetivos y campo de acción.

- Independientes

Estas organizaciones actúan en forma independiente, especialmente de las estructuras de los Gobiernos, autoridades públicas y organizaciones políticas o comerciales.

Si bien algunas ONG puedan trabajar mas cerca de los gobiernos, por recibir de ellos donaciones y debiendo entonces rendirles cuenta entre otras formalidades, no se debe confundir la dependencia que pueda existir en cuanto a su financiamiento con la independencia en su accionar.

-
- ✓ Participación activa en la vida pública

Si se enfocan los objetivos y fines perseguidos, los mismos están relacionados con la vida pública, en cuestiones y problemas de interés para la sociedad.

Sus objetivos no defienden los intereses comerciales o profesionales de sus miembros, sino que sus propios miembros trabajan para suministrar servicios a la sociedad, procurando el bienestar social.

2.1.5) Formas jurídicas que pueden adoptar las ONG

La doctrina y jurisprudencia uruguaya al precisar los contenidos de los términos utilizados en el Art.21 del Código Civil, para denominar las personas jurídicas de derecho privado, se inspira en el texto clásico de Savigny F.C. (Sistema del derecho romano actual), quien distingue⁶:

- ✓ Las “corporaciones” son las personas jurídicas de derecho privado con fines de lucro.
- ✓ Los “establecimientos” y “asociaciones” son las personas jurídicas privadas sin fines de lucro, usándose los términos “establecimiento” y “fundaciones” como sinónimos.

En cuanto a las organizaciones sin fines de lucro, se presentan a

⁶ Cuadernos de capacitación. CEALS (Centro de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social). Comisión Directiva 2004/2005.

continuación las formas jurídicas que pueden adoptar:

✓ Asociación

Definición:

“La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo⁷.”

✓ Fundación

Definición:

Las fundaciones son personas jurídicas reconocidas como tales por la autoridad competente, se constituyen mediante el aporte de bienes, derechos o recursos realizado por una o más personas físicas o jurídicas y persiguen un objeto de interés general, sin propósito de lucro⁸.

Las diferencias entre ambas, extraídas de la doctrina y aceptadas en la práctica, son básicamente la existencia de socios en la asociación civil y la necesidad de un “patrimonio fundacional” en el caso de las fundaciones, que permita realizar razonablemente los fines y quedando al arbitrio de la Administración.

Otra diferencia, ésta más instrumental, radica que la Administración

⁷ Art.80 Código Civil.

⁸ Art.1 Ley 17.163 del 1 de Setiembre de 1999.

ha establecido un “Estatuto Tipo”, a que deben ajustarse las Asociaciones civiles para ser reconocidas como personas jurídicas⁹.

2.1.6) Redes

Es importante mencionar y destacar la tendencia que se viene registrando en el sector y es precisamente la gestión en red o en alianzas entre organizaciones, también denominadas organizaciones de segundo grado.

Las Redes de ONG surgen como ámbitos de colaboración entre éstas, y se podrían definir como vínculos de libre adhesión entre organizaciones que comparten temas, objetivos y/o preocupaciones. Se pueden visualizar como nuevas formas de cooperación a nivel nacional, regional e internacional¹⁰.

Éstas aportan un valor añadido a las actividades individuales, ya que constituyen un marco para el intercambio de experiencias y conocimientos, aprovechando la sinergia de sus miembros y disponiendo de mayor capacidad de presión y negociación.

Las organizaciones que pertenecen a una misma red, manifiestan una coherencia común en sus acciones y métodos de trabajo. Muchas

⁹ Resolución del Ministerio de Educación y Cultura N° 1313/973, del 2 de agosto de 1973, en la redacción dada por la resolución 906/993 del 21 de setiembre de 1993.

¹⁰ Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Sitio Web: <http://dicc.hegoa.efaber.net> (Consulta 17 de Octubre, 2009)

veces comparten agendas conjuntas en los propósitos que tienen en común sin perder la autonomía en sus actividades individuales.

En cuanto a la estructura de estas redes, puede poseer mayor o menor grado de formalidad y suelen ser horizontales con una comunicación interna fluida.

Dentro de estas agrupaciones podemos encontrar:

✓ Federaciones

Es la unión de al menos tres “asociaciones”, quienes en estos casos serán “los miembros” de la federación. Para su constitución se necesitan los mismos requisitos que para constituir una asociación.

✓ Confederaciones

Si se toma el significado de confederación y aplicamos el mismo a nuestro ámbito de estudio, podemos considerar que se trata de una “alianza entre varias federaciones de ONG”

Más allá de los beneficios que estas redes puedan proporcionar, se debe tener en cuenta al establecer dicha estructura, los costos burocráticos y administrativos que se deberán asumir. Será también necesario, para lograr un eficaz funcionamiento de estas agrupaciones, una fluida circulación de la información interna, aprovechando los cauces ya existentes de las ONG integrantes así como los de la propia red.

2.1.7) Marco Legal

El artículo 7 de la Constitución de la República establece el principio general de libertad, según el cual; todos los habitantes del país tienen derecho a crear las instituciones u organizaciones que deseen y el ejercicio de este derecho deberá contar con la protección gubernamental. Los derechos de asociación y libre expresión del pensamiento se consagran en los artículos 39 y 29 respectivamente.

Las leyes, reglamentos y resoluciones que regulan la actividad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son de alcance nacional. La norma legal básica del ordenamiento jurídico sobre las OSC es el artículo 21 del Código Civil (sancionado el 23 de enero de 1868 y modificado el 19 de octubre de 1994). Este artículo distingue las personas jurídicas de derecho público y las personas jurídicas de derecho privado. Dentro de esta última categoría se incluyen las corporaciones, los establecimientos y las asociaciones reconocidas por la autoridad pública.

Como se mencionó anteriormente la legislación uruguaya distingue las figuras jurídicas de asociaciones civiles y fundaciones.

La norma que se refiere a la creación, aprobación, funcionamiento y extinción de una Asociación civil es el Decreto-Ley 15.089, en tanto para las Fundaciones lo hace la Ley 17.163. Con el tiempo se fue creando una jurisprudencia administrativa y se ha dictado algunas Resoluciones de las que se extraen los criterios generalmente aplicados.

Según las apreciaciones del trabajo redactado por ANONG¹¹ señalan que “aunque la Ley de Fundaciones significó un paso adelante, la misma conlleva una gran ausencia que es la falta de incentivos para aquellas empresas o particulares que quieran realizar aportes”.

El Ministerio de Educación y Cultura es la autoridad competente para la autorización de una OSC, por delegación del Poder Ejecutivo.

Además de dicha competencia, podrán sancionar a las asociaciones o fundaciones que incurrieran en infracciones a las normas legales, siendo la sanción más grave la cancelación de la personería jurídica.

2.1.8) Materia Fiscal

En materia fiscal, estas organizaciones cuentan con algunos beneficios, como ser exoneraciones de tributos.

Para poder ser exoneradas de los impuestos nacionales y departamentales deberán:

- ✓ Ser una organización privada de naturaleza cultural.
- ✓ Gozar de personería jurídica (excepto en los casos de los partidos políticos y de los sindicatos, que no necesitan de ella para acceder a las exoneraciones tributarias.
- ✓ Solicitar a la autoridad competente que se declare la

¹¹ Sigla por la que se denomina a la “Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales”.

exoneración (lo cual acredita que cumple las condiciones exigidas por la Constitución y las leyes para ser exonerada).

Respecto a qué tipo de actividades productivas o comerciales que pueden desarrollar las ONG, no existe legislación que lo determine. Estas actividades nunca podrán constituir su objeto o fin, ya que deben estar siempre ajenas a una finalidad lucrativa.

Son tributos excluidos de las exoneraciones; las tasas y las contribuciones de mejoras y los gravámenes aplicables a los bienes, servicios o negocios jurídicos que no estén directamente relacionados con los fines específicos de las entidades de referencia.

2.1.9) Rendición de Cuentas y relación con el Estado

En lo referente a la transparencia y rendición de cuentas en este tipo de organizaciones, en el “estatuto tipo”, que rige para las asociaciones civiles, se prevé que la Asamblea General de una asociación civil deberá reunirse a los sesenta días del cierre del ejercicio económico, para tratar la Memoria anual y el Balance que deberá presentar su Comisión Directiva.

No existe disposición que obligue a dichas organizaciones a enviar la Memoria Anual y el Balance al Ministerio de Educación y Cultura, o que esta documentación esté disponible en forma pública.

Esto significa, que es una rendición de cuenta interna a la

organización dirigida a sus socios y miembros en general.

Más allá de que no sea obligatoria la exposición pública de sus balances, en la actualidad es habitual que muchas de estas organizaciones publiquen en sus páginas Web los estados o informes contables, basándose en el principio de transparencia, el cual suelen tomar como base para su accionar.

La situación cambia, cuando el estado actúa como agencia donante. En estos casos podrá aplicar diferentes controles y solicitar las rendiciones de cuentas y/o presentaciones de balances contables que demuestren un buen manejo de los fondos. Estas exigencias del Estado como agente donante son similares a la de las diferentes agencias que financian estas organizaciones.

En lo referente a las actividades desarrolladas conjuntamente por las OSC y el Estado (generalmente en el campo de las políticas sociales) tampoco existe normas jurídicas que las regulen.

2.2) Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos

Para acercarnos un poco más a las organizaciones pertenecientes a nuestro ámbito de estudio, se presentan en este punto los diferentes campos de acción en las cuales intervienen las ONG de Derechos Humanos y una clasificación de éstas de acuerdo a diferentes criterios.

2.2.1) Ámbitos de Acción de las ONG de Derechos Humanos

Siguiendo con el ámbito de acción de estas organizaciones, se profundiza ahora en lo relativo a las ONG de derechos humano, observamos que la tendencia actual es generar redes o federaciones de estas asociaciones que persiguen objetivos afines desde diferentes países.

La acción realizada por estas ONG tiene cinco ámbitos fundamentales¹²:

- ✓ Elaboración de convenciones sobre derechos humanos.
- ✓ Recabar información sobre violaciones de derechos humanos.
- ✓ Elaboración de campañas pro derechos humanos
- ✓ La denuncia de las violaciones de los derechos humanos.
- ✓ La difusión y pedagogía de los derechos humanos.

¹² IEPALA (Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África). Curso Sistemático de Derechos Humanos. Capítulo B15. Nota 3. Sitio web: <http://www.iepala.es/DDHH.old> (Consulta: 17 de Octubre, 2009).

2.2.2) Clasificación de las ONG de Derechos Humanos

Con el propósito de alcanzar una mayor especialización, suelen auto imponerse limitaciones específicas y bien definidas en su campo de acción, el cual se denomina “mandato general”. El Mandato refleja los intereses de la organización, los cuales pueden ser múltiples y de acuerdo a éste pueden clasificarse según los siguientes criterios¹³:

- Según el Interés o Mandato general

Dentro de este grupo se reflejan los intereses de las organizaciones, que podrán variar dependiendo de las circunstancias y la evolución del contexto político.

Se pueden subdividir en:

- ✓ Defensa, Denuncia y Documentación: las organizaciones que trabajan específicamente en esa área, generalmente buscan satisfacer una necesidad en forma inmediata o a corto plazo.
- ✓ Educación, Promoción y Documentación: sus objetivos serán de mediano y largo plazo. Proponen la modificación, reforma o eliminación de las causas que originan las violaciones y abusos

¹³ Luis Sánchez Salazar. Monografía: Instituciones Internacional de Derechos Humanos. Perú. Mayo 1998.

a los derechos humanos.

- **Ámbito Geográfico**

Refiriéndose al contexto territorial donde se desarrollan sus actividades:

- ✓ Nacionales: promueven o defienden los derechos humanos en el territorio de un solo Estado.
- ✓ Regionales: desarrollan su labor por los derechos en todo un continente.
- ✓ Internacionales: procuran la defensa de los derechos humanos a nivel internacional.

- **Ámbito o Mandato específico**

Se distinguen de acuerdo al concepto normativo en que se desempeñan:

- ✓ Derecho Civil y Político
 - ✓ Derecho Económico, Social y Cultural
- **Origen o características de estructura**
 - ✓ Origen religioso: aquellas cuyas estructura y funcionamiento

están bajo el amparo de alguna iglesia.

- ✓ Asociaciones de familiares de víctimas: compuesta por lo general por personas que han vivido personalmente la tragedia de un familiar desaparecido, ejecutado, torturado, o que injustamente se encuentre detenido.
- ✓ Asociaciones de indígenas: creadas para defender su derecho a la auto denominación, sus derechos ancestrales a la tierra, su idioma y tradiciones culturales y discriminación racial, entre otras.
- ✓ Asociaciones de profesionales: creadas con el fin de manifestar la preocupación por el respeto de los valores vinculados con su actividad profesional, desarrollando una especialización en áreas específicas de trabajo humano.

2.3) Fuentes de Financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales

2.3.1) Presentación

Toda organización independientemente si es lucrativa o no, necesita de recursos para funcionar. Las organizaciones sin fines de lucro, tienen la particularidad de movilizar diversidad de recursos del sector público y privado, tanto a nivel nacional como internacional, caracterizándose por depender en general de fuentes de financiamiento externas a la organización.

En este punto se analizan las diferentes fuentes de financiamiento, para conocer en detalle los mecanismos de generación de fondos necesarios en su gestión.

Para realizar el estudio de cada una de éstas fuentes, se presentará una clasificación y análisis de acuerdo a dos criterios: una primer agrupación de acuerdo a quién aporta los fondos, centrándonos entonces en la persona u organismo de donde proviene el financiamiento y una segunda agrupación de acuerdo a si existe o no una contraprestación que origine los fondos.

Vinculado al financiamiento, se observa otro tema importante que se estudiará en este punto y es precisamente la “Sostenibilidad” de la organización, ya que no sólo es necesaria la obtención del financiamiento, sino mantenerlo para lograr continuidad, ya sea en las mismas fuentes o generando nuevas, siendo esto esencial para seguir operando. . Este

“financiamiento” puede ser externo o propio y cuando se dice “mantenerlo” se piensa.

Finalmente se analizará la unidad “proyecto” siendo este un tema relevante en todos los ámbitos desarrollados por las ONG. Todas las actividades de estas organizaciones giran en torno a los “proyectos”, ya sea en la ejecución de los mismos para obtener los fines perseguidos, así como también en la elaboración de sus presupuestos y la obtención de los recursos para llevarlos a cabo.

2.3.2) Generación de Fondos

Antes de analizar las fuentes de financiamiento, es importante hablar previamente de la Generación de Fondos.

Cuando se habla de generación, se consideran los diferentes mecanismos para crear o producir los recursos monetarios. El concepto de generación o desarrollo de fondos es más amplio que el de recaudación, el cual sólo incluye el cobro o recogida de dinero.

Como toda fuente de recurso es limitada, enfrentan muchas veces dificultades tanto en la obtención de fondos y cuando alguna de sus fuentes decide retirar su apoyo.

Es por ello que en las organizaciones sociales sustentables existen diversidad en cuanto a las fuentes de financiamiento, permitiendo de esta forma mitigar riesgos, proyectarse con autonomía, fortalecer y legitimar su misión en la medida que distintos actores de la comunidad se involucran

con el proyecto.

Con independencia de las fuentes de financiamiento que dispongan estas organizaciones, es frecuente encontrar una figura característica del sector y es aquella que fomenta la búsqueda de fondos. No hablamos de un vendedor pues su tarea no es vender sino la de pensar como desarrollar fuentes de ingreso para las ONG e incrementarlas.

Será clave y/o aconsejable para obtener mejores resultados en la búsqueda y desarrollo de fondos, tener presente los siguientes factores¹⁴:

- Transparencia

Es muy importante para que las fuentes de recursos acepten sostener una iniciativa, que la organización muestre transparencia, lo cual repercute inmediatamente en la confianza que se tenga en ella. Los donantes quieren saber de qué manera son utilizados los fondos y que realmente los mismos sean utilizados para la obtención de los fines perseguidos.

- Sistematizar la información

Otro factor importante, para que las agencias donantes colaboren con este tipo de iniciativa, será brindarles información útil, que sirva para

¹⁴ German Ferrari (Redacción). Revista Tercer Sector – Fascículo 1 - ¿Cómo generar Recursos? Sitio Web: <http://www.tercersector.org.ar> (Consulta: 24 de octubre, 2009)

evaluar y tomar la decisión de apoyarlas.

Será necesario contar con sistemas de información adecuados acerca de:

- ✓ Los proyectos que se desarrollan
 - ✓ El presupuesto de cada iniciativa, con el detalle de ingresos y gastos previstos.
 - ✓ El registro de las donaciones, indicando si se reciben en especie o en horas de trabajo de voluntarios.
 - ✓ Los aspectos legales y contables, elaborando memoria y balance.
- Saber comunicar

Además de contar con dichos sistemas de información, estas organizaciones deben ser capaces de comunicar claramente los fines perseguidos y las necesidades a cubrir, así como las agencias donantes, tener claro qué están apoyando y los recursos necesarios para lograrlo. De esa manera evaluarán la factibilidad de que los fines puedan ser cumplidos y luego tomar una determinación.

2.3.3) Clasificación de la Fuentes de Financiamiento

A continuación se presenta una clasificación de las mismas a través de dos criterios:

a) De acuerdo a quienes aportan los fondos:

Se hace una primera división entre financiamiento nacional y extranjero, y dentro de cada uno de estos grupos se identifica a la persona u organismo que aporta los fondos:

- A nivel nacional
 - ✓ Financiamiento del Estado
 - ✓ Financiamiento de Empresas
 - ✓ Financiamiento de Personas físicas y otras agrupaciones
 - ✓ Financiamiento de otras ONG nacionales
 - ✓ Autofinanciamiento

- A nivel internacional
 - ✓ Financiamiento de ONG extranjeras
 - ✓ Financiamiento de otros Estados
 - ✓ Financiamiento de organismos multinacionales

b) De acuerdo a si existe o no una contraprestación:

Si nos centramos en determinar si los fondos recibidos se originan a través de una prestación determinada, o si no existe ninguna contraprestación específica, podemos clasificar las fuentes de

financiamiento en las siguientes categorías:

- Aportes que se originan sin contraprestación
 - ✓ Donaciones
 - ✓ Aportes de miembros de las ONG

- Aportes que se originan por una prestación
 - ✓ Recursos Auto generados
 - ✓ Financiación de Proyectos

2.4) Análisis de los fondos clasificados de acuerdo a su origen

La clasificación que se presenta a continuación surge de datos proporcionados por las entrevistas preliminares realizadas. Luego de identificar las posibles fuentes, se busco bibliografía para conocer y profundizar en cada una de ella.

2.4.1) Fuentes de Financiamiento a nivel Nacional

2.4.1.1) Financiamiento del Estado

Son aquellos recursos provenientes de los organismos estatales, en el caso de nuestro país, cabe destacar entre otros: Intendencias, Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), Instituto Nacional de Alimentación (INDA) y diferentes Ministerios.

La tendencia en los últimos años ha sido el trabajo conjunto entre el Estado y las ONG, posibilitando que una parte de los fondos llegue a la sociedad civil a través de los organismos estatales. A este sistema se le denomina cogestión que preserva el papel del Estado como responsable de garantizar los derechos sociales de los ciudadanos, sin omitir su función de contralor. De esta manera además de asociarse con estas organizaciones se encarga de auditar la calidad de las prestaciones y la aplicación de los fondos asignados¹⁵.

¹⁵ German Ferrari (Redacción). Revista Tercer Sector – Fascículo 1 - ¿Cómo generar Recursos? Sitio Web: <http://www.tercersector.org.ar> (Consulta: 24 de octubre, 2009)

A su vez el financiamiento público se puede dividir en dos subcategorías¹⁶:

- Indirecta

Aquí se encuentra lo que se denomina habitualmente “renuncia fiscal” del Estado a través de exoneraciones tributarias a determinadas organizaciones, actividades, o personas que efectúen donaciones a ONG permitiendo deducirse estos montos o parte de ellos de los impuestos que deben pagarse.

En nuestro país, esta facilidad brindada por el Estado es muy limitada. La normativa tributaria vigente, Ley 18.083 permite solo deducir el 75% del importe donado y el 25 % restante computarlo como gasto deducible. El Art.79 de la mencionada ley indica el destino de las donaciones, acotándolo principalmente a:

- ✓ Instituciones de Educación Primaria, Secundaria y Técnico-Profesional
- ✓ Universidad de la República (UdelaR)
- ✓ INAU
- ✓ Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable.

¹⁶ Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre Estado y Sociedad Civil en el Uruguay. / Cuadernos de Capacitación Nro.1, impulsados por Asociación Nacional de ONG orientadas al desarrollo y PNUD (CEALS – Centros de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social).

-
- Directa

Se trata del financiamiento del gobierno nacional o departamental, ya sea a través de subvenciones o convenios y dirigido principalmente a las actividades que consideren de interés público.

✓ Subvenciones

Definición:

“Se llama subvención a la ayuda económica, generalmente proveniente de una entidad gubernamental, la cual costea determinados gastos, de manera parcial o total”¹⁷.

No existe en nuestro marco jurídico legislación nacional que establezca la asignación financiera de subvenciones estatales para este tipo de organizaciones.

En el caso de sancionarse leyes presupuestales o de rendición de cuenta, en donde se establezcan subvenciones, serán por única vez, es decir será una asignación puntual a una determinada organización o actividad. Siendo la misma por iniciativa del Poder Ejecutivo.

✓ Convenios

Se refiere al financiamiento conjunto entre el Estado y una ONG,

¹⁷ Sitio Web: <http://www.elpurre.com/dic/subvencion> (Consulta 24 de octubre de 2009).

principalmente cuando el proyecto esta financiado con fondos de organismos multilaterales.

2.4.1.2) Financiamiento de Empresas

Si bien la colaboración de las empresas siempre ha existido, podemos remarcar que en los últimos tiempos ha cobrado mayor importancia, con un creciente interés en temas humanitarios, sociales, de un alto grado de profesionalización y organización mayor. Estas acciones de colaboración, muchas veces forman parte de la planificación estratégica

Este apoyo busca de alguna manera un beneficio propio. Algunos estudios han demostrado que aún a igual calidad de productos, los consumidores escogen aquellos que fueron manufacturados o son comercializados por empresas que apoyan a la sociedad civil.

En cuanto a los recursos económicos aportados por las empresas, las modalidades más utilizadas son:

- ✓ Prestaciones de bienes y servicios
- ✓ Patrocinio o mecenazgo.

Respecto a las prestaciones de bienes, las más frecuentes son las relacionadas a los rubros de; alimentación, electrónica, informática. Dentro de las prestaciones de servicios se puede mencionar entre otras;

asistencia contable, legal o notarial, participación y apoyo gerencial, capacitación, cursos de informática, concesiones del uso de salones para determinados eventos, cesión de salas de conferencia. Muchas veces los gerentes que brindan asistencia son invitados a participar de la comisión directiva de estas organizaciones.

El valor de estas prestaciones, especialmente las correspondientes a servicios será estimado por la organización receptora, e independiente al valor económico, esta clase de apoyo tiene un gran peso en ellas, facilitando su funcionamiento y gestión.

En lo referente al patrocinio y mecenazgo, será analizado más adelante con mayor profundidad, y se detendrá en algunos aspectos y características vinculados a este mecanismo de financiación, y analizando luego en el trabajo de campo, las particularidades que presentan en las ONG de Derechos Humanos.

Continuando con el financiamiento realizado por las empresas, se puede destacar que usualmente el éxito de la gestión dependerá de los recursos humanos encargado de la tarea, así como también del nivel de profesionalización con el cual se trabaje. Por lo tanto será importante el trabajo y capacitación en esta área, para lograr que las empresas se interesen y acerquen a ellas.

➤ **Mecanismos de acción utilizados por las empresas**

Las empresas podrán impulsar diversas iniciativas de interés

social:

- Desarrollando proyectos

Estos proyectos a su vez pueden ser:

- ✓ Proyectos de terceros:

Quando las empresas sólo financian los programas. Ellas aportan el dinero y las ONG son las encargadas de organizar y ejecutar los programas.

- ✓ Proyectos propios

Aquí actúan en forma directa, desde la financiación, el diseño y la implementación.

- ✓ Proyectos mixtos

Es una mezcla de los anteriores, en los cuales las empresas trabajan en cogestión con la ONG.

- Formando fundaciones

Algunas empresas optan por formar ellas mismas fundaciones, que funcionan con los fondos aportados por la compañía y desempeñaran

acciones en línea acordes con sus valores. Es una manera de viabilizar sus acciones de responsabilidad social empresarial (RSE), que definiremos más adelante.

2.4.1.3) Financiamiento de Personas físicas u otras agrupaciones

Esta categoría comprende las donaciones en dinero o en bienes expresados en términos monetarios, que realizan las personas físicas u otras agrupaciones colectivas como por ejemplo; sindicatos o instituciones educativas.

A su vez, dentro de este grupo podemos encontrar los donantes eventuales y los miembros o socios habituales.

Los donantes eventuales son aquellos que pueden identificarse con la causa y que están dispuestos a colaborar en algunas ocasiones. Mientras que éstos realizan contribuciones esporádicas los miembros o donantes habituales lo hacen en forma periódica.

Uno de los mecanismos utilizados para gestionar la obtención recursos ante los individuos de una sociedad, son las campañas y estas pueden ser:

- ✓ Campaña anual: se realiza en forma sostenida y planificada. El destino de la misma es costear generalmente gastos administrativos de la entidad.
- ✓ Campaña de capital: esta dirigida a una cantidad menor de

donantes individuales los cuales aportan sumas superiores de dinero. Se solicitan cuando se necesitan fondos en formas urgente u excepcional.

- ✓ Campañas especiales o por proyectos: impulsadas para generar fondos para iniciativas específicas.

➤ **Voluntariado**

Si bien no se profundizará en este tema, se considera importante mencionar que el aporte del trabajo del voluntariado, puede llegar a representar una “fuentes de financiamiento” para estas organizaciones.

El voluntariado es precisamente el aporte de trabajo de individuos sin goce de sueldo, permitiendo así el ahorro en el rubro “remuneraciones” y permitiendo en algunas ocasiones realizar actividades, que sin la colaboración de éste, no serían posibles por falta de recursos.

La participación de éste, se rige por la Ley 17.885 del 4 de agosto del 2005, donde se detallan las particularidades, deberes y obligaciones del voluntariado¹⁸.

¹⁸ Sitio Web: <http://www.parlamento.gub.uy> (Consulta 25 de octubre de 2010).

2.4.1.4) Financiamiento de otras ONGs

Estos aportes provienen por la colaboración y ayuda de otras ONG, que cuentan con fondos suficientes y/o tienen un interés particular en apoyar la causa.

Otra forma que tienen de apoyarse estas organizaciones es a través de la creación de redes, agrupando ONG pertenecientes a una misma zona o que comparten fines o problemáticas similares, para lograr en forma conjunta mayores posibilidades de financiamiento, aprovechando también la sinergia del trabajo en escala e intercambiando conocimientos y experiencias.

A nivel mundial existen ONG de perfil técnico, que actúan como intermediarias y cuyo fin es crear estrategias para la generación de fondos, procurar asistencia técnica o realizar campañas sobre algún tema, siendo el nexo entre los organismos que disponen los fondos y que están dispuestos a apoyar ciertos proyectos y las ONG que tienen a su cargo la ejecución de los mismos.

En el trabajo de campo se buscará verificar si esta práctica, ocurre o no con frecuencia en el sector que pretendemos estudiar.

2.4.2) Fuentes de Financiamiento a nivel Internacional

El financiamiento internacional está constituido por los fondos que provienen de organismos bilaterales y multilaterales, de gobiernos de otros países, instituciones u organizaciones internacionales o similares.

Estos fondos se pueden ubicar dentro de lo que se denomina Cooperación Internacional y que se expone más detalladamente en el punto siguiente.

➤ **Cooperación Internacional**

En el plano que se está analizando, se puede definir la cooperación internacional como “la ayuda de un donante de un país (estado, gobierno local, ONG) a una población (beneficiaria) de otro. Esta población puede recibir la colaboración directamente o bien a través de su estado, gobierno local o una ONG de la zona”¹⁹.

Esta relación, que regirá bajo los principios de equidad, solidaridad, interés mutuo y apoyo de las iniciativas, involucra inversiones públicas o privadas con la finalidad de satisfacer necesidades sociales. La inversión puede tratarse de sumas de dinero, de recursos humanos, transferencia de capacidad técnica, administrativa y/o tecnológica para llevar a cabo los proyectos para los cuales fue solicitada la cooperación.

¹⁹ Sitio Web: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 8 de Noviembre, 2009).

Actualmente la cooperación internacional exige, que las propuestas involucren acuerdos locales, intersectoriales e intergeneracionales, potenciando así el impacto de las acciones, maximizando el aprovechamiento de los recursos y minimizando la superposición de esfuerzos²⁰.

➤ **Clasificación de las Fuentes de Cooperación Internacional**

Se presenta a continuación las fuentes de Cooperación internacional de acuerdo al órgano que representen²¹.

- Fuentes oficiales

Son aquellas que representan a gobiernos y organismos internacionales de carácter estatal.

- ✓ Bilaterales.

Las fuentes bilaterales son aquellas que se establecen entre países a través de sus agencias de cooperación o de sus embajadas.

²⁰ German Ferrari (Redacción). Revista Tercer Sector – Fascículo 2 – “Fondos del Exterior” Sitio Web: <http://www.tercersector.org.ar> (Consulta: 8 de Noviembre, 2009).

²¹ Glosario de términos y definiciones comúnmente utilizados en cooperación internacional. MIDEPLAN (Ministerio de Planificación nacional y política económica). Setiembre 2005. Sitio Web: www.senasa.go.cr/Documentos/cooperacion/glosario_terminos.pdf (Consulta: 8 de Noviembre 2009).

✓ Multilaterales.

Son organismos multilaterales que otorgan o ejecutan cooperación con sus propios recursos o con fondos entregados por los países miembros para programas concretos.

- Fuentes no oficiales

Son organizaciones internacionales de carácter privado, sin ánimo de lucro (ONG), o las organizaciones internacionales de asistencia no oficial.

Dentro de los organismos multilaterales más destacados se encuentran, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM). Estos organismos generalmente apoyan programas que sean “innovadores” y que involucren una “contraparte local”, refiriéndose con esto último al aporte humano, económico o material que la organización aportará al proyecto para el cual solicita los recursos.

Toda solicitud de subsidios a estos organismos deberá ser tramitada por intermedio de gobiernos extranjeros.

2.5) Análisis de los fondos clasificados de acuerdo a la existencia o ausencia de una prestación específica

2.5.1) Aportes originados sin contraprestación

2.5.1.2) Donaciones

➤ Definición de Fonación

“Una donación es la acción de dar fondos u otros bienes materiales, generalmente por caridad”²².

“Muchas organizaciones sin fines de lucro tienen como principal fuente de financiamiento las donaciones de los interesados. Algunos ejemplos de esto son organizaciones de ayuda social (internacionalmente Unesco, UNICEF, Intervida), de preservación del ambiente (WWF, Greenpeace) e instituciones religiosas (ver diezmo). Muchos proyectos de software libre, incluyendo el proyecto GNU, son financiados de esta forma. Las donaciones van de micro donaciones de individuos a grandes donaciones de empresas interesadas. El proyecto Wikipedia es financiado en gran medida por donaciones”.

En lo referente al ámbito de estudio de la investigación, se toma como definición:

Traslado de recursos o bienes que se concede a las organizaciones sin fines de lucro para financiar su gestión.

²² Sitio Web: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 14 de Noviembre, 2009).

Ampliando un poco más el concepto, se encuentran dentro de este mecanismo de financiamiento, los denominados “donantes potenciales”²³.

¿Quiénes son los donantes potenciales? y ¿Cómo los convertimos en donantes actuales y efectivos?

Son las personas u organizaciones (estatales o no gubernamentales) que disponen de dinero y que están interesados en volcarlo en las ONG.

Es precisamente uno de los objetivos del plan estratégico de estas organizaciones, acercar a ellas la mayor cantidad posible de nuevos donantes y mantener los actuales y efectivos.

El plan estratégico vinculado al financiamiento, podría incluir:

- ✓ Plan de marketing
- ✓ Campaña

Ambos mecanismos tendrán la finalidad de atraer y ampliar el mercado de donantes y a su vez exhibir a la ONG en cuestión como destinataria potencial de los fondos.

Es probable que un donante importante para la organización se encuentre en contacto con otros de igual calibre, por lo que se intentará atraerlos también.

²³ Recopilación de Lecturas:

D&D Abogadas Departamento de Gestiones Societarias.Sitio Web:

<http://dydlegalassistance@blogspot.com> (Consulta: 14 de noviembre, 2009).

Oscar Daniel Salinas – Marketing No Lucrativos. Sito Web: <http://www.gestiopolis.com> (Consulta: 14 Noviembre, 2009)

Las donaciones pueden provenir de diversas fuentes como ser: personas físicas, empresas, Estados, otras ONG, organismos multinacionales.

Todas estas fuentes han sido mencionadas en el punto anterior, lo importante aquí es destacar la particularidad de que en este tipo de aporte no existe ninguna contraprestación, es decir que el dinero que recibe la organización no es a cambio de un bien o un servicio.

2.5.1.3) Aportes de miembros de las ONG

En esta categoría se ubican los fondos aportados por los socios colaboradores o miembros de las ONG.

Cuando se habla de socios, se refiere a aquellos integrantes que realizan aportes y/o pagos de cuotas para que estas organizaciones puedan funcionar. Podrán también participar en los proyectos y actividades de las ONG con el fin de cumplir los objetivos trazados.

Una diferencia importante entre los socios de estas organizaciones y los de las sociedades comerciales, es que estos últimos además de realizar aportes, tienen derecho a retirar fondos y/o utilidades de la sociedad.

2.5.2) Aportes que se originan por una prestación

2.5.2.1) Recursos Autogenerados

La autogeneración de recursos, también denominada “Micro emprendimientos” o “Empresa Social”, en muchas ocasiones se pone en marcha con la finalidad de solventar los desequilibrios financieros que estas entidades puedan enfrentar y para sustituir o compensar la disminución o retiro de los aportes externos. Generalmente las mayores dificultades están dadas por los gastos de funcionamiento y aquellos que quedan fuera de los subsidios o del presupuesto de los proyectos.

Estas organizaciones podrán desarrollar emprendimientos que les aporten beneficios económicos debiendo apelar para ellos a su imagen pública.

Las acciones realizadas para la generación de fondos se traducen entre otras en; ventas de productos y servicios, dictado de cursos o capacitaciones, publicaciones de informes e ingresos de espectáculos organizados por ellas.

Esto no afectará su modalidad de organización sin fines de lucro, ya que los ingresos obtenidos tienen como finalidad, cubrir los gastos de funcionamiento y no serán repartidos entre los miembros como es el caso de las entidades lucrativas (empresas).

Otra diferencia entre ambos tipos de entidades, es que generalmente los productos y servicios desarrollados por las entidades no

lucrativas tienen un valor social, más allá de la calidad y precios acordes a los comercializados por las lucrativas²⁴.

Para comprender mejor el concepto de valor económico y valor social, se puede mencionar el caso de las tarjetas navideñas de Aldeas Infantiles. Estas postales además del valor económico que tienen al igual que las demás tarjetas navideñas, tienen un valor social en el entendido de que al adquirirlas estamos solidarizándonos y cooperando con la causa (hogares infantiles). Los valores sociales los asociamos a las actuaciones positivas como ser la solidaridad, cooperación, igualdad, entre otras.

El desarrollo de este tipo de actividades productivas debe estar previsto en el estatuto de la entidad, de lo contrario no podrían realizarse. Se deberá también verificar y planificar previamente, si cuentan con el capital inicial necesario para emprender la actividad.

Modalidades de la actividad productivas:

- Asociados con la Misión:

Cuando las actividades están asociadas de alguna manera a los objetivos de la organización, contribuyendo de esta manera a la consecución de los mismos.

²⁴ German Ferrari (Redacción). Revista Tercer Sector – Fascículo 1 - ¿Cómo generar Recursos? Sitio Web: <http://www.tercersector.org.ar> (Consulta: 24 de octubre, 2009)

Como ejemplo se puede mencionar el caso de una ONG de DDHH, que dicte cursos sobre temas relacionados precisamente a los derechos humanos. Esta actividad que se inicia para generar fondos al mismo tiempo contribuiría a la consecución de los fines de la organización.

- No Asociados con la Misión:

Cuando los productos o servicios ofrecidos no están vinculados con los fines de la organización.

Podría ser el caso de organizaciones que reciben donaciones de bienes, por ejemplo de ropa, por lo que proceden a realizar una venta o quermés de los mismos, siendo esta actividad totalmente independiente a los fines de la organización.

2.5.2.2) Financiación de Proyectos

La unidad “proyecto” es un tema fundamental en todos los ámbitos desarrollados por las ONG, siendo de interés en este trabajo, los aspectos relacionados al financiamiento.

Debido a la implicancia que tienen en estas organizaciones, se considera necesario definir dentro del ámbito de estudio, qué es un proyecto y las particularidades que presentan.

➤ Definición de Proyectos

“Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Un proyecto es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge en base a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles”²⁵.

En el lenguaje cotidiano el término proyecto es utilizado como sinónimo de plan, programa, idea.

Si bien, se pueden clasificar de acuerdo a varios criterios, se presenta a continuación el que más aporta al presente trabajo:

²⁵ Sitio Web: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 21 de Noviembre, 2009).

- Proyecto productivo

Son proyectos que buscan generar rentabilidad y resultados económicos. Usualmente los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en obtener los mencionados beneficios económicos.

- Proyecto público o social

Son aquellos proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población objetivo, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son los estados, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas en el desarrollo de sus políticas de responsabilidad social.

➤ **Fondo presupuestario de los proyectos**

Si se mira hacia el interior de estos proyectos, se enumeran los recursos necesarios para llevarlos a cabo, dando origen al denominado “fondo presupuestario”. Debido a que los fines perseguidos no generan un retorno monetario que compensen los gastos que se incurren durante su ejecución, por lo que se deberá recurrir a financiamiento externo o auto generar los recursos necesarios.

Teniendo en cuenta el financiamiento externo, uno de los puntos de mayor relevancia es que los agentes donantes generalmente no financian a las organizaciones en su totalidad o a su estructura, sino a los proyectos

que éstas llevan a cabo. Esto significa que el dinero que vuelcan a la organización tiene una finalidad específica, que fue la que dio origen al financiamiento.

Como toda organización, las agencias donantes disponen de recursos limitados, por lo cual evaluarán a que proyectos brindarán su apoyo. Es importante entonces, para tener mayores probabilidades en obtener los fondos, conocer y cumplir los requisitos y preferencias de dichas agencias.

El presupuesto podrá ser utilizado también como una herramienta de evaluación de los proyectos, para ver el grado de ejecución de los mismos y principalmente para ver si hubieron desvíos.

2.6) Patrocinio y Mecenazgo en organizaciones sin fines de lucro

Se mencionó anteriormente, las particularidades e importancia del patrocinio y mecenazgo como una posible fuente de financiamiento. Estas particularidades son muy significativas en lo que respecta a ciertas ONG de DDHH, por lo cual se profundiza y presenta en este punto en forma independiente.

Primeramente se definen ambos conceptos, marcando también ciertas diferencias que existen entre ellos.

➤ **Patrocinio**

“Patrocinar algo es mantener un evento, actividad, persona u organización suministrando dinero u otros recursos a cambio de algo, generalmente, publicidad”²⁶.

Para el desarrollo del mismo se establece un acuerdo en el cual se benefician mutuamente los patrocinantes y los patrocinados, creándose una relación comercial entre un suministrador de fondos, recursos o servicios (patrocinantes) y una persona u organización que ofrece a cambio algunos derechos (patrocinados). El patrocinador gana popularidad, mientras que el patrocinado puede ahorrar dinero.

²⁶ Sitio Web: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 7 de Diciembre, 2009).

El patrocinio puede ser visualizado como una variante de una técnica publicitaria, así como lo es la emisión de un anuncio televisivo o la colocación de un cartel publicitario. Las empresas, en algunas oportunidades, reducirán los montos destinados a publicidad para derivar los mismos a actividades de patrocinio buscando los beneficios comerciales que este puede generar.

Una de las particularidades del patrocinio, es que la marca o el producto de la institución se relacionan con el acontecimiento, evento, o causa a la cual patrocinan. En este caso, se asociaría la empresa patrocinadora con la ONG en cuestión. Esto no es un tema menor, especialmente en ciertas áreas donde trabajan las ONG de DDHH, en las cuales los programas que poseen suelen asociarse con tintes políticos, siendo generalmente las empresas más prudentes para vincularse en estos temas. Se buscará verificar y aclarar estas apreciaciones, a través del contacto directo con estas organizaciones buscando la opinión de ellas en este aspecto.

Debido a la asociación que se crea entre ambos, el rubro que desarrolla los patrocinados será determinante para la elección de la organización por parte de los patrocinantes, quienes buscarán el mejor aporte para su estrategia. A modo de ejemplo, podemos mencionar el caso de los Bancos que apoyan eventos culturales, comunitarios y deportivos, o el caso de Industrias de alta tecnología que apoyan universidades o centros de investigación.

➤ **Mecenazgo**

Por otra parte se puede definir mecenazgo como:

“Apoyo, bien sea monetario o en especie, que una organización presta para el desarrollo social, cultural y científico de la sociedad, así como para la preservación medio ambiental del entorno en el que se ubica”.

➤ **Diferencias entre Patrocinio y Mecenazgo**

Si bien ambos conceptos son similares, ya que hablamos siempre de un apoyo monetario o en especie para llevar a cabo un evento o actividad, existen también ciertas diferencias entre ambas actividades, las cuales se analizan a continuación²⁷.

- Naturaleza de las contrapartidas:

Así como en el caso del mecenazgo no genera beneficios comerciales directos, en contraposición, el patrocinio desarrolla una estrategia comercial precisa y que forma parte de la planificación estratégica de la empresa, rindiendo por lo tanto mayores beneficios.

²⁷ Recopilación de Lecturas

Sitio Web: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 11 de Diciembre, 2009).

Sitio Web: <http://www.marketing-xxi.com/patrocinio-y-mecenazgo-116.htm> (Consulta: 11 de Diciembre, 2009).

Se puede leer entre líneas, al decir que en el mecenazgo no existen beneficios comerciales directos, que sí existen beneficios indirectos, siendo a veces estos últimos más difíciles de visualizar. También se puede concluir que es difícil encontrar aportes o apoyos empresariales los cuales no busquen un beneficio para la empresa, ya sea directo o indirecto, en el corto o largo plazo.

- Departamentos responsables de llevarlos a cabo dentro de las empresas:

Mientras el patrocinio, que busca el incremento en el corto plazo de beneficios de los productos, servicios o de la empresa en general, es llevado a cabo generalmente por el departamento de publicidad, el mecenazgo que operará más en el largo plazo buscando la mejora de imagen de la empresa dependerá especialmente del departamento de relaciones públicas, comunicaciones o de la dirección general.

- Naturaleza de los objetivos

En el patrocinio, encontramos generalmente un beneficio centrado en productos tangibles, en cambio el mecenazgo se centra en productos o servicios de naturaleza intangible, como por ejemplo los vinculados al terreno de la cultura o del arte.

Más allá de estas diferencias observadas en la teoría, en la práctica el límite o la medida que nos permiten clasificar el grado y naturaleza del beneficio obtenido, saber si es directo o indirecto, para entonces clasificar la actividad entre patrocinio y mecenazgo, no siempre está muy claro, y en consecuencia se suele confundir ambos términos, siendo en general el más utilizado el de “patrocinio”.

➤ **Motivos por los cuales las empresas patrocinan**

Existen varias razones por las cuales las empresas patrocinan. Entre ellas se destacan²⁸:

- Interés específico de la empresa

Puede suceder que la empresa patrocinadora se sienta atraída o tenga algún interés particular en la propuesta o causa de la organización en la cual volcará los fondos.

- Cultura empresarial:

Quedan comprendidos dentro de la cultura empresarial, los motivos

²⁸ Rapetti Sandra. Buscando Caminos. Gestión, Financiamiento, Problemática de las Organizaciones Culturales del Interior del Uruguay realizada en Salto, Colonia y Maldonado. Impreso en Imp. Rosgal SA, 2002.

personales de los altos ejecutivos para colaborar con determinada causa, o un clima empresarial local que favorezca y motive este tipo de iniciativas. Estos factores muchas veces producen una especie de contagio, promoviendo la formación de redes de empresarios o gerentes, que apoyan a estas instituciones, para intercambiar experiencias y prácticas aplicadas.

- Publicidad implícita

Aquí se ubican las razones relacionadas a la publicidad que obtiene la empresa patrocinante, como por ejemplo los beneficios relacionados con; la imagen de la empresa, la promoción de los productos y servicios, o diferenciarse de la competencia.

- Responsabilidad y compromiso social

Se entiende por responsabilidad social: “La responsabilidad social corporativa (RSC) o también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple

resultado”²⁹.

El fin que se persigue es comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores sociales. Una empresa socialmente responsable debería caracterizarse por la ética en los negocios, así como en su relación con los accionistas, consumidores, proveedores, medio ambiente, comunidad y gobierno.

➤ **Selección de la organización a patrocinar**

Los factores utilizados por las empresas para seleccionar o aceptar las propuestas de las ONG son:

- Afinidad entre la causa apoyada y la imagen del producto o servicio:

Nuevamente podemos relacionarlo con la asociación que se crea en el patrocinio entre la marca o el producto con la causa, evento u acontecimiento patrocinado.

Un ejemplo de esta situación sería, una ONG que cobija a niños abandonados, patrocinada por empresas que distribuye productos lácteos, a su vez como contra ejemplo podemos mencionar una ONG

²⁹ Fuente: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 19 de diciembre, 2009).

abocada a rescatar a jóvenes de la droga y el alcohol, sería contraproducente que fuera patrocinada por bebidas alcohólicas o alguna marca de cigarrillo.

- Apoyo o sensibilidad a la causa de la ONG por parte de los consumidores

Podría formar parte de la estrategia de marketing de la empresa, servirse de la aprobación o sensibilidad de sus clientes respecto a la causa de la ONG, quienes podrían ver en forma potenciado su apoyo, favoreciendo así a la percepción de una buena imagen de la empresa.

2.7) Marketing no Lucrativo o Social

En la actualidad, el marketing es una disciplina que excede el ámbito comercial, siendo útil no solo para satisfacer necesidades de consumo y uso de bienes y servicios, sino también para necesidades sociales, humanitarias y espirituales. Crece entonces el ámbito de acción, el cual no se limita al sector empresarial, sino que comprende además a las asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, entidades religiosas y también al Estado. A estos campos nuevos de acción se le denominan Marketing social.

Los pasos que se deben seguir en un programa de Marketing social son los siguientes³⁰:

- ✓ Definir los objetivos del cambio social.
- ✓ Analizar las actitudes, creencias, valores y conductas del grupo a quien se dirige el plan.
- ✓ Analizar procedimientos de comunicación y distribución.
- ✓ Elaborar un plan de Marketing.
- ✓ Construir una organización de Marketing para que ejecute el plan.

³⁰ Fuente: <http://www.marketing-social.com.ar/monog-introduccion.php>. (Consulta: 19 de Diciembre, 2009).

-
- ✓ Evaluar y ajustar el programa para que sea más eficaz.

Es importante remarcar lo mencionado en el punto dos, ya que para el éxito de un programa de Marketing social es fundamental que lo preceda una investigación sobre los deseos, creencias y actitudes específicas de los destinatarios del plan, como también de las características concretas de los productos sociales.

Otro aspecto importante dentro de la estrategia del plan de marketing, es contar con una metodología de investigación y a partir de allí planificar las estrategias. Sin una estructura para comprender como las personas toman decisiones y pasan a la acción, será difícil elaborar una estrategia acertada.

El Marketing social puede ser útil también, y precisamente por esta razón mencionamos esta técnica, para influir en comportamientos como; la entrega de subvenciones por parte de agentes gubernamentales o fundaciones, lograr el apoyo de los medios de comunicación social, y conseguir la contribución de tiempo, trabajo y esfuerzo de voluntarios para las campañas de Marketing social.

Concretamente dentro de las organizaciones no lucrativas, puede favorecer a la obtención de fondos para apoyar las diferentes campañas. Es entonces otro factor a tener presente en el proceso de generación de fondos en estas organizaciones.

Se pueden mencionar como ejemplos de organizaciones a nivel internacional que usan el Marketing social:

- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo
- ✓ Fondo Monetario Internacional
- ✓ Organización de las Naciones Unidas
- ✓ Banco Mundial
- ✓ Organización Mundial de la Salud

2.8) Régimen Jurídico del Sistema de Financiamiento

Si se analiza el marco legal que regula el sistema de financiamiento de la sociedad civil, no existe un régimen jurídico nacional sobre este tema.

Como cualquier sujeto de derecho, las ONG pueden recibir donaciones, rigiendo para ello las normas del Derecho Civil ya que no existe en el país normativa específica que regule la posibilidad de aceptar donaciones extranjeras o nacionales, o que establezca requisitos para tener acceso a fondos de organismos internacionales o multilaterales.

Tampoco existe un registro público de donaciones y normas que establezcan que estas organizaciones deban presentar un informe de los recursos que reciben por cualquier concepto³¹.

En relación a las donaciones extranjeras, se ha dado una circunstancia especial respecto a las donaciones en especie y más específicamente, a la donación de ropas, que es la forma en que se han financiado numerosas ONG que trabajan con sectores cadenciados. Estos envíos de ropa entraban al país amparados en la disposición que exonera a las ONG de los impuestos nacionales, en este caso de los impuestos a la importación (art. 134 de la ley 12.802 de 30/11/60). Habiéndose constatado que la ropa que entraba con exoneración

³¹ Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre Estado y Sociedad Civil en el Uruguay. / Cuadernos de Capacitación Nro.1, impulsados por Asociación Nacional de ONG orientadas al desarrollo y PNUD (CEALS – Centros de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social).

impositiva era comercializada (con el fin de financiar la organización) el Ministerio de Economía y Finanzas aplicó el art. 450 de la ley 16.226 de 29/10/91, por el cual los bienes ingresados con esa franquicia, no podrían ser enajenados por un plazo de 10 años a partir de su introducción definitiva al país.

Otro aspecto, ya mencionado al hablar sobre el financiamiento indirecto del Estado a través de la renuncia fiscal, relacionado con este punto e importante destacar, es que el régimen actual establecido en el sistema tributario, no admite deducir los fondos destinados a donaciones del impuesto a la renta de las actividades económicas (IRAE) que recaen sobre las empresas, ni de del impuesto a la renta de la personas física (IRPF), salvo alguna limitadas excepciones. Esto demuestra la inexistencia de un incentivo fiscal que promueva iniciativas para colaborar con estas organizaciones.

Con respecto a los ingresos provenientes de colectas públicas o rifas, deben cumplir las reglamentaciones de carácter general, a nivel nacional y departamental para acceder a la autorización.

CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO

Antes de iniciar el desarrollo del trabajo de campo, es importante recordar la pregunta que se busca responder:

¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de las ONG seleccionadas pertenecientes a nuestro ámbito de investigación?

Esta etapa se inicia luego de haber, seleccionado y analizado la información presentada en el marco teórico sobre los diferentes mecanismos para la obtención de fondos desarrollados por este tipo de organizaciones.

Luego de realizadas las entrevistas, y de analizar y procesar las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas formuladas, se presenta a continuación la información que surge de las mismas y que se exponen con el criterio que se detalla a continuación ya fundamentado en el plan de trabajo.

- ✓ Presentación – Datos Generales
- ✓ Proyectos
- ✓ Financiación
- ✓ Personal
- ✓ Situación financiera
- ✓ Rendición de cuentas y Auditorías

3.1) Servicio de Paz y Justicia – Uruguay

1) Presentación

El Servicio Paz y Justicia – Uruguay, conocido por su sigla SERPAJ Uruguay, es un Secretariado del Servicio Paz y Justicia - América Latina (SERPAJ – AL), participando de sus “Principios, Objetivos y Fundamentos”³².

Es una organización no gubernamental que comienza a trabajar en el año 1981 durante la dictadura militar y surge con el fin de promover y defender los derechos humanos.

Entre otras actividades, SERPAJ colabora con la formación de grupos defensores de los derechos humanos en el Uruguay, coordina acciones con otras organizaciones como; Madres y Familiares de Uruguayos Detenidos Desaparecidos, la Comisión de Derechos Humanos del PIT CNT (Central Sindical de los Trabajadores), el Instituto de Estudios Legales y Sociales del Uruguay (IELSUR), la Comisión de Familiares de Asesinados Políticos, Servicio de Rehabilitación Social (SERSOC), la Asamblea de ex presos/as políticos del Uruguay (CRYSOL) y Amnistía Internacional (sección Uruguay).

³² Fuente: <http://www.serpaj.org.uy> (Consulta: 9 de enero, 2010).

Integra además el Comité de Derechos del Niño de Uruguay y coordina la Sección Nacional de la Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo.

Más allá de esta colaboración e interacción con las organizaciones mencionadas, SERPAJ es una ONG de primer orden y la forma jurídica adoptada es la de asociación civil, inscrita ante el Ministerio de Educación y Cultura.

La cantidad de integrantes en el momento de mayor actividad de la organización ascendió aproximadamente a 50, siendo actualmente 14. Si se consideran los integrantes actuales, son en su totalidad contratados, siendo 10 de ellos miembros de la asociación. Cabe aclarar que los miembros son aquellos socios activos, elegidos y presentados por la Asamblea ante la Comisión Directiva quien toma la resolución en este aspecto.

En cuanto a la organización de sus actividades, al principio de cada año realizan una “Planificación Anual”, donde se discuten y plantean los programas, proyectos y actividades a desarrollar.

A mitad de año realizan un análisis semestral para evaluar los avances de los diferentes puntos y temas abordados en la planificación anual, realizando ajustes y cambios en caso de ser necesario.

2) Proyectos de la Organización

➤ Principales proyectos abordados anteriormente

- Proyecto: “Memoria y Derechos Humanos”
 - ✓ Temas: Espacio creado para la Memoria, promoción y defensa de los Derechos Humanos.
 - ✓ Agencia donante: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

- Proyecto: “Inserción laboral para mujeres privadas de libertad”
 - ✓ Tema: proyecto de capacitación e inserción laboral de mujeres en la cárcel de Cabildo.
 - ✓ Agencia donante: Dirección Nacional de Empleo (DINAE), Cámara de Industrias del Uruguay y PIT-CNT.

- Proyecto: “¿Impunidad o Justicia? Hacia el juzgamiento de los delitos de lesa humanidad en el Uruguay”
 - ✓
 - ✓ Temas: Casos de litigio por violación a los DDHH en nuestro pasado reciente.
 - ✓ Agencia donante: AGIR Ensemble (Agencia por los derechos

del hombre)

- Proyecto: “Monitoreo y visitas al Sistema Carcelario 2009”
 - ✓ Agencia donante: STIFTUNG UMWERTEILEM (Alemania)

➤ **Proyectos Actuales**

Los proyectos aprobados y previstos para el año 2010 son los siguientes:

- Proyecto: “Hacia una política de Estado en el sistema carcelario”
 - ✓ Temas: Discusión sobre políticas de estado con los actores relevantes y trayectorias de vida de los presos.
 - ✓ Plazo: 18 meses
 - ✓ Inicio: 02/03/2010
 - ✓ Agencia donante: Unión Europea
 - ✓ Financiación total: Euros 180.000

- Proyecto: “Fondo de Voluntarios”
 - ✓ Temas: Capacitación con respecto a la prevención de la tortura y privación de la libertad de menores.

-
- ✓ Plazo: 12 meses
 - ✓ Inicio: 01/04/2010.
 - ✓ Agencia donante: Naciones Unidas
 - ✓ Financiación total: Euros 30.000

 - Proyecto: “AGIR Ensemble”
 - ✓ Temas: Por una memoria democrática
 - ✓ Plazo: 12 meses
 - ✓ Agencia donante: Financiera Francesa
 - ✓ Financiación total: Euros 10.000.-

 - Proyecto: “Programa Nexo”
 - ✓ Temas: Talleres socio educativos con menores infractores.
 - ✓ Plazo: 12 meses (renovable anualmente)
 - ✓ Agencia donante: INAU
 - ✓ Financiación total: \$ 170.000 mensual.

➤ **Proyectos en espera de aprobación**

Existen dos proyecto en espera de su aprobación por parte de las respectivas agencias donante.

-
- Proyecto: “Hacia una política de Estado en el Sistema Carcelario”
 - ✓ Agencia Donante: Unión Europea

 - Proyecto: “Seminario sobre la prevención de la tortura para operadores judiciales y de la salud”.
 - ✓ Agencia Donante: Fondo de Voluntarios de Naciones Unidas.

➤ **Proyectos inconclusos o interrumpidos**

Destacan que hubo solo un proyecto (“Eslabón”) que se debió interrumpir antes del plazo previsto. No fue por razones económicas sino por la inseguridad que se estaba viviendo en la cárcel Cabildo, lugar donde se impartía la capacitación a las reclusas.

➤ **Iniciativa de los proyectos**

Las iniciativas de los proyectos surgen a partir de los programas desarrollados por los diferentes equipos de trabajo que componen a la organización.

Estos son discutidos en la Asamblea, quién se encarga de la aprobación de los mismos. En el caso de ser aprobados, se formulan de acuerdo a los requisitos o condiciones de la agencia a quién se solicitará

la financiación. Obtenidos los fondos, se ejecuta el proyecto en los plazos establecidos.

La elaboración y presentación del proyecto es un aspecto muy relevante, ya que puede ser decisivo para la aprobación del organismo donante.

Debido a la importancia que tiene, se han formulado cursos para la elaboración de proyectos financiados por organismos internacionales. Entre otras recomendaciones; conocer el idioma y perfil del agente donante así como, compartir vínculos políticos, culturales y religiosos pueden ser aspectos positivos.

Concluyendo, la iniciativa de los proyectos nace en el interior de la organización y siempre están vinculados a los fines y objetivos perseguidos por ésta, por lo tanto no están determinados por la agencia donante.

➤ **Duración promedio de los proyectos**

La duración promedio de los proyectos actuales gira en el entorno de los 12 y 18 meses.

Como excepción se destaca el programa “Nexo”, realizado a través de un convenio con el Gobierno (más precisamente con el INAU), que se renueva anualmente.

3) Financiación de la Organización

➤ Financiación Gastos fijos de la Organización

Con respecto a los gastos fijos vinculados directamente a la estructura, éstos no cuentan con un ingreso determinado ni específico.

Generalmente son financiados a través de los fondos autogenerados y en ocasiones con aportes o donaciones de los miembros.

Un detalle importante en este aspecto, es que la remuneración del personal está incluida dentro del presupuesto de los proyectos.

➤ Financiación de los Proyectos

La organización realiza para cada proyecto, un costeo y estudio de rentabilidad, llevado a cabo por integrantes de la organización y con la colaboración del Estudio Contable contratado, en los aspectos más técnicos.

Si bien, para la aprobación de un proyecto por parte de la Asamblea, los fondos obtenidos tendrían que cubrir su presupuesto, pueden evaluarse aquellos que aún siendo deficitarios, la causa y/u objetivo de los mismos lo ameritan. Debiendo en estas ocasiones implementar otros mecanismos de generación de fondos y de existir un excedente en alguno de los proyectos podría contribuir a compensar

dicho déficit.

A su vez cada proyecto contará con una financiación específica, que será utilizada exclusivamente en el proyecto que le dio origen.

Respecto a las agencias donantes de dichos proyectos se ampliará en el punto siguiente.

➤ **Fuentes de Financiamiento**

• **Fuentes de Financiamiento a nivel Nacional**

✓ **Financiación del Estado**

Salvo la excepción del convenio con el INAU para el Programa “Nexo”, no existe otro tipo de financiación estatal.

Este es un programa socio-educativo con menores infractores privados de libertad, que promueve el desarrollo personal, la socialización y capacitación básica de oficios, apostando a una futura inserción laboral.

El INAU destina mensualmente \$ 170.000 para solventar este programa y hasta el momento se renueva anualmente.

Este convenio lo incluye a SERPAJ como proveedor del estado, inscripto en su Registro; Tabla de Beneficiarios del SIIF (Sistema Integrado de Información Financiera).

Por otra parte, independiente a esta financiación puntual, existe cierta articulación con el Estado en algunas actividades, siendo la

organización consultada por organismos estatales sobre temas estudiados e investigados por ésta.

✓ **Financiación de Empresas**

SERPAJ no cuenta con patrocinio de empresas, por lo tanto no se puede considerar esta categoría en la estructura de financiamiento de la organización.

Puntualmente han recibido alguna donación específica, por ejemplo material de papelería o informática, utilizados en los diferentes cursos o seminarios.

Las razones por las cuales consideran que la ONG no tiene apoyo financiero empresarial, se debe a que generalmente se la vinculan a un determinado perfil político que las empresas prefieren no involucrarse.

✓ **Financiación de Personas Físicas**

El dinero o las donaciones provenientes de personas físicas son escasos o prácticamente nulos.

Al ser poco significativo, no existen mecanismos de aportes definidos. En ocasiones el aporte se realiza por tarjeta de crédito, débito automático, pago directo en la organización, entre otros.

✓ **Financiación de Otra ONG Nacionales**

No existe financiamiento de otras ONGs nacionales.

✓ **Autogeneración de Recursos**

Respecto al autofinanciamiento, SERPAJ recauda fondos a través de la publicación del informe anual que editan sobre la situación de los derechos humanos en el país, y los mismos ascienden aproximadamente a \$ 40.000 anuales.

El dinero recaudado es destinado a cubrir los gastos fijos de la organización, no incluidos en los proyectos.

Se destaca que sólo obtienen financiación para la publicación del texto, a través de la agencia alemana: STIFTUNG UMVERTEILEM, y no para las horas incurridas por el personal para el desarrollo del mismo.

En ocasiones han realizado algunos seminarios o cursos, aunque los ingresos provenientes de los mismos han sido poco significativos.

Pensando a futuro y previendo la necesidad de fondos de la organización, están evaluando otras opciones para aumentar estos recursos autogenerados.

• **Fuentes de Financiamiento a nivel Internacional**

La financiación internacional es la principal fuente de ingreso de la organización.

Dejando de lado el ingreso anual de lo producido por la venta de las publicaciones y el ingreso mensual por el Convenio con el INAU, el resto de los fondos provienen del exterior.

Si se considera la cantidad de proyectos, tres de los cuatro vigentes a la fecha (Marzo 2010) cuentan con financiación extranjera.

Visto en términos monetarios, la financiación obtenida para los cuatro proyectos actuales y el ingreso anual de las publicaciones, considerando un período de 12 meses, totalizan aproximadamente USD 309.539, de los cuales un 66% es de fuente extranjera y el 34% proviene de fuente nacional. Sigue tabla con los valores indicados.

Tabla Nro. 1 – Financiamiento de los proyectos – SERPAJ

Proyectos	Plazo	Financiación Obtenida Moneda Origen	Financiación Anual				
			Total Fondos	TC	Total Fondos del Exterior	Total Fondos Nacionales	Total Fondos
			Moneda Origen		USD	USD	USD
Hacia una política de Estado en el Sistema Carcelario	18 meses	180.000 €	120.000 €	1,27	152.400		152.400
Fondo de Voluntarios	12 meses	30.000 €	30.000 €	1,27	38.100		38.100
AGIR Ensemble	12 meses	10.000 €	10.000 €	1,27	12.700		12.700
Programa Nexa (*)	1 mes	\$U 170.000	\$U 2.040.000	19,56		104294	104.294
Publicaciones	12 meses	\$U 40.000	\$U 40.000	19,56		2045	2.045
Total USD					203.200	106.339	309.539
Porcentaje (%)					66%	34%	100%

Fuente: Datos proporcionados por las organizaciones entrevistadas.

Los fondos que provienen del exterior, es el resultado de un trabajo

minucioso en el desarrollo de los proyectos, los cuales deben cumplir con las condiciones y requisitos de la agencia donante, adecuarse al perfil de ésta y/o al área en que destinarán los fondos.

La formulación de este tipo de proyectos financiados por organismos internacionales, como el caso de la Unión Europea, requieren de una importante formalidad y capacitación para su desarrollo, como ya se ha mencionado, existen cursos para la elaboración de dichos proyectos.

El éxito en la obtención de esta financiación demuestra la capacidad de la organización en dicha gestión.

4) Personal de la organización

El 100% del personal de la organización es contratado, no existiendo por lo tanto la figura del voluntariado en la organización.

En caso de existir colaboradores se busca compensarlos económicamente a través del pago de boletos u otro tipo de viáticos.

Se ha contado con algunas pasantías, entre ellas cabe destacar estudiantes extranjeros.

Respecto a la remuneración del personal, cuando se habla de la Financiación de los gastos fijos, se mencionó que el rubro “sueldos” está incluido dentro del presupuesto de los proyectos.

Como información adicional, la organización está exonerada del pago de aportes patronales. Este tema generó controversia con la

Reforma Tributaria, ya que la nueva Ley 18.083, en su artículo 90 derogaba todas las exoneraciones y reducciones de alícuotas de aportes patronales de contribuciones especiales de seguridad social al Banco de Previsión Social, con ciertas excepciones. Una de ellas hace referencia a los artículos 5 y 69 de la Constitución de la República comprendiendo a los templos e instituciones de enseñanza privada y las culturales.

SERPAJ obtiene la exoneración de aportes patronales, por ser considerada dentro del grupo de las instituciones de enseñanza por el dictado de los diferentes cursos y seminarios.

5) Situación Financiera

Haciendo una auto-evaluación la organización considera haber realizado una buena gestión en cuanto a la financiación obtenida para los proyectos vigentes y destaca dos situaciones que provocaron y provocan ciertos desequilibrios en términos monetarios.

En primera instancia y mirando hacia atrás, mencionan la pérdida a partir del año 2008 del apoyo financiero de la agencia de cooperación alemana Pan para el Mundo (PPM).

Fines del 2006, dicha agencia anuncia el retiro del apoyo en la región, logrando SERPAJ un año más de financiamiento en el entendido de que no se había informado con la anticipación adecuada, más allá que estaba estipulada que la cooperación sería de 15 años. Durante estos años PPM financió las principales actividades de SERPAJ con

aproximadamente USD 90.000 anuales. Este apoyo tenía como característica la libre disponibilidad de fondos ya que no estaban destinados a un fin específico.

La pérdida de este apoyo trajo serios problemas económicos, por lo cual se inician intensos trabajos en busca de nuevas alternativas de financiación.

A partir de éste momento se puede hablar de un cambio fundamental en las características del financiamiento de la organización, que pasa de una financiación estable, con una partida anual y fija, que podía ser destinada sin restricción a las diferentes actividades así como a gastos de la estructura, a una financiación organizada por proyectos, cuyos fondos se irán obteniendo a medida que las diferentes agencias donantes vayan aprobando los mismos, y estos deberán ser volcados exclusivamente al proyecto que le dio origen.

En segunda instancia, deteniéndonos en el presente, SERPAJ menciona algunos inconvenientes en la financiación actual en cuanto al momento en que se hace efectiva la misma. Destaca que si bien han obtenido la financiación de los programas vigentes, en los fondos provenientes de la Unión Europea la transferencia no es del 100% al inicio del proyecto, sino que el dinero se va otorgando en diferentes etapas. Esto genera ciertos problemas ya que en ocasiones la organización debe hacer frente a gastos para los cuales aún no ha recibido el dinero.

6) Rendición de Cuentas y Auditoría

Se realiza para cada proyecto la rendición de cuentas correspondiente, que será enviada posteriormente a la agencia donante, para su control y verificación del buen uso de los fondos otorgados.

Además confecciona un balance anual, utilizado como herramienta de control y evaluación global de la organización.

La organización realiza también una auditoría externa voluntaria, aunque en algunos proyectos es considerado un requisito por la agencia donante.

Independiente a la exigencia o no del financiador, la certificación de dicha auditoría en la práctica, funciona como una carta de presentación al momento de solicitar financiamiento, aportando un grado de confianza y transparencia considerable.

La auditoría externa, es realizada por una reconocida agencia alemana, quien además de realizar la Auditoría de los Estados Contables de acuerdo a las normas contables generalmente aceptadas, procede a un exhaustivo control de fondos y movimientos de las cuentas bancarias.

3.2) AMNISTIA INTERNACIONAL – Sección Uruguay

1) Presentación

Amnistía Internacional sección Uruguay (AI-Uruguay) comienza sus actividades en el año 1985 tras el reestablecimiento de la democracia en el país, y forma parte del movimiento de “AI-internacional” presente en más de 150 países siendo uno de ellos Uruguay³³.

Tiene como objetivo promover y proteger los derechos humanos, sacando a la luz las violaciones de los mismos y prevenir que se sigan cometiendo.

Su accionar está basando en los siguientes principios:

- ✓ Solidaridad internacional
- ✓ Actuación eficaz a favor de víctimas concretas
- ✓ Cobertura estratégica
- ✓ Universalidad e indivisibilidad de los Derechos Humanos
- ✓ Independencia: Financiación no Gubernamental
- ✓ Imparcialidad: Neutralidad ideológica
- ✓ Democracia y respeto mutuo

El ser un movimiento democrático autónomo significa que son sus miembros quienes, a través de la asamblea general y sus órganos de gobierno, deciden qué asuntos hay que abordar y de qué forma hacerlo.

³³ Fuente: <http://www.amnistia.org.uy> (Consulta: 9 de enero, 2010).

Jurídicamente adopta la forma de una asociación civil con las exigencias de aprobación del estatuto por el Ministerio de Educación y Cultura y también con la certificación del Ministerio de Relaciones Exteriores por ser un organismo internacional.

Sus integrantes se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Comité Ejecutivo

Compuesto por; presidente, tesorero y vocales

- Equipo de trabajo de la oficina nacional

Este equipo denominado internamente como Staff de la organización está compuesto por:

- ✓ Directora ejecutiva (trabajo propio de dirección)
- ✓ Administrativa (repcionista)
- ✓ Encargada de campaña y activismo (coordina el trabajo de acción y trabajo directo con voluntarios agrupados en áreas temáticas con el fin de ayudarlos y orientarlos)
- ✓ Encargada de comunicación (externa, interna y boletines comunicativos)
- ✓ Encargada de desarrollo y crecimiento (búsqueda de nuevos socios, atraer suscriptores, donantes individuales, trabajos en recaudación de fondos.

El staff es el único personal contratado y por lo tanto remunerado dentro de la organización.

- Miembros

Con respecto a los miembros o socios activos, son aquellos que se asocian a la organización aceptando el estatuto y reglas de funcionamiento, así como la misión de AI. Ser miembro implica deberes y derechos como ser, participar de la asamblea de la organización y decidir sobre los planes.

Actualmente existen 500 miembros inscriptos y la cuota social es de \$ 50 mensuales.

AI-Uruguay tiene como objetivo crecer en su membresía año tras año. De ahí el intenso trabajo que se realiza en rendir cuenta de lo que se hace y transmitir los logros y la importancia de mantener la independencia que AI logra precisamente a través de su membresía. Surge entonces una constante invitación a los simpatizantes a sumarse como miembros. En el año 2009 creció un 30% el número de miembros y se aspira crecer un 25% más en el 2010.

- Donantes

La organización cuenta con los siguientes donantes:

- ✓ Personas físicas que deciden hacer una aportación puntual.

-
- ✓ Suscriptores colectivos o sindicatos que se suscriben a la revista de la organización. En estos casos no pueden ser miembro ya que solo lo pueden hacer las personas físicas pero no las figuras colectivas o agrupaciones.

- Voluntarios

Es el personal de la organización que brinda sus servicios en forma voluntaria y por lo tanto no es remunerado.

El número de voluntarios ha variado en el tiempo siendo en estos momentos la plantilla “fija” de aproximadamente 30 personas.

Como dato complementario, la organización tiene una lista de aproximadamente 500 personas voluntarias que han trabajado antes en la organización.

- Simpatizantes

Los simpatizantes son aproximadamente 4.000 personas.

Al cuenta con un grupo de personas que las denomina “simpatizantes”, interesados en los principios, campañas, y accionar de la organización, los cuales no son miembros ni forman parte del grupo de voluntarios. Tampoco pueden clasificarse como donantes, ya que no se caracterizan por realizar aportes.

Estos han aceptado estar suscriptos a una lista de simpatizantes,

siendo el registro estimado a través de la página Web, en su red social de “facebook” y de otras redes sociales, de 4.000 integrantes.

➤ **Planificación de la Organización**

En cuanto a la organización y planificación de sus actividades, al ser una organización democrática e internacional por su definición, tienen un espacio de decisión democrática donde se decide sobre un plan estratégico a nivel internacional, al cual deberán ajustarse las secciones de cada país desarrollando sus planes en armonía con éste e incorporando los diferentes componentes locales.

Este plan internacional abarca una gran variedad de temas, siendo muy difícil que la sección de un país pueda abarcarlos todos. Existe una comisión directiva internacional que ayuda y colabora con cada sección para ajustarse a los parámetros del plan internacional.

Al-Uruguay luego de elaborar su plan operativo anual y siendo el mismo aprobado por sus miembros, lo envía a la sede en el exterior quien se encarga de corroborar que no hubo desajustes a los parámetros internacionales.

Mientras tanto, la organización sigue con las actividades de acuerdo a su planificación, salvo que llegue una respuesta negativa al plan o algunos puntos del mismo.

Una de las características, en cuanto a la planificación de las

actividades, es la metodología de trabajo en base a “campañas” y tiene la particularidad de ser a largo plazo. A su vez el tema central de estas campañas se subdivide en diferentes áreas temáticas.

AI en la práctica suele trabajar e interactuar en red con otras ONGs nacionales como regionales. AI-Uruguay apoya a través de un perfil más internacional a otras de carácter nacional o regional complementándose e interactuando entre ellas.

Dentro de las ONGs uruguayas, se interrelaciona con aquellas que apuntan entre otros temas: a la violencia contra la mujer, derecho a la vivienda, y otros derechos económicos.

2) Proyectos de la Organización

A diferencia de otras ONGs que desarrollan sus actividades en diferentes proyectos, AI-Uruguay trabaja en base a un plan operativo integral incluido dentro de una campaña.

A su vez, este plan operativo comprende diferentes temas o actividades a los que llamaremos “proyectos”. Esta división es importante ya que se realizará un presupuesto por cada una de las diferentes actividades o “proyectos” que estarán incluidos en el presupuesto del plan global.

➤ **Principales proyectos abordados anteriormente**

En base a este alineamiento en cuanto a “planes operativos” incluidos dentro de las diferentes campañas que han ido desarrollando con el tiempo, destacan la campaña anterior “No mas violencia contra las mujeres” iniciada en el año 2004 y que finalizará en el 2010.

Si bien se seguirá trabajando en la temática, se realizará con otro eje más transversal desde una nueva campaña, en la cual se utilizarán las experiencias y conocimientos previos adquiridos.

➤ **Proyectos actuales**

En febrero de 2010 se inició una nueva campaña denominada “Exige Dignidad”, siendo el tema central la pobreza.

Como se indicaba anteriormente, los conocimientos y experiencias de la campaña anterior “Violencia contra la mujer”, se incorporarán a la nueva a través del tema “Género”.

Esta nueva campaña se divide en “ejes temáticos” que auspician de “proyectos” dentro de esta.

Los temas centrales, en lo que se trabajará en los primeros años son: 1) asentamientos precarios, 2) mortalidad materna, 3) responsabilidades de agentes empresariales.

Al-Uruguay en paralelo a su plan operativo integral, trabaja también en temas internacionales en forma conjunta con las secciones de

otros países. Un ejemplo mencionado en la entrevista, fue el trabajar en la liberación de un preso en México.

➤ **Proyectos inconclusos o interrumpidos**

Teniendo en cuenta que no se organiza por proyectos sino por un plan global dividido en actividades, mencionan que hubo actividades dentro del plan que no se han podido concretar y las razones fueron la falta de recursos.

➤ **Iniciativa de los proyectos**

La iniciativa de los proyectos a nivel operativo está dirigida y supervisada por la Dirección ejecutiva con la responsabilidad del staff contratado y a la vez con la responsabilidad de los demás miembros y voluntarios/as que tienen áreas temáticas asignadas y colaboran en el desarrollo de los mismos. El staff irá marcando a estos grupos de trabajo las prioridades y a su vez coordinará y colaborará con ellos para canalizar el breve tiempo que tienen los voluntarios.

La prioridad de estos proyectos está dada por el plan internacional y en coordinación con el secretariado internacional que irá revisando y ajustando las diferentes áreas temáticas.

Dada la variedad de temas en los que trabajan, la sección de cada país seleccionará por razones de tiempo, recursos y componentes

locales, cuáles de ellos desarrollará en las diferentes campañas.

Se puede resumir que la iniciativa de los proyectos nace dentro de la organización y se desarrolla bajo las pautas y directrices internacionales a las cuales deben regirse.

➤ **Duración promedio de los proyectos**

La organización realiza planes operativos anuales.

Para el desarrollo de éste, se realiza una jornada con la membresía en donde se deciden los temas, siempre en función de los parámetros del plan internacional.

Dentro del plan operativo se detallan las actividades específicas a llevar a cabo así como los plazos previstos y los recursos que se van a destinar. Este plan además de guía servirá también de control para evaluar los logros o desvíos.

El objetivo de esta práctica es que la gente se involucre sobre los diferentes temas a trabajar, sintiéndose parte del plan, y que conozca las prioridades y los recursos con los que se dispondrán.

3) Financiación de la Organización

La principal fuente de financiación es el aporte de su membresía alrededor del mundo.

En porcentaje los aportes que provienen del exterior de la propia membresía de AI representan aproximadamente el 90% de los ingresos. El 10% restante proviene de la membresía de AI-Uruguay y de las actividades de recaudación por publicaciones, ventas de materiales, bonos de colaboración, suscripciones en la revista.

Los aportes de la membresía de AI en el exterior, provienen de un fondo común originado en países cuya recaudación es tal que tienen la capacidad de financiar a su sección y generar excedente, como es el caso de EEUU y algunos países europeos. Este excedente de fondos se vuelca a países que por su situación, no recaudan lo suficiente de su propia membresía.

Este dinero del exterior exige la presentación de planes bien formulados y sus respectivas rendiciones de cuenta. Implica un trabajo importante en el desarrollo y justificación de estos, ya que serán la base para la adjudicación del dinero, que como se mencionó representa un alto porcentaje en los ingresos totales de la organización

AI, en casos puntuales podría aceptar fondos de fundaciones, gobiernos u organismos internacionales, pero sólo con la finalidad de aplicarlos en “educación de derechos humanos”. Se entiende que en éste ámbito no compromete su independencia ya que no aceptan dinero para destinarlo a investigaciones y denuncias. Para proceder con la formalidad y exigencia de estos casos, deberá presentar previamente la solicitud y/o consulta a la Secretaria internacional y con su autorización podrá aceptar dichos fondos siguiendo las directrices internacionales.

Este mecanismo que está previsto y aceptado por la organización, AI-Uruguay hasta el momento no lo ha utilizado.

Si bien en esta breve introducción queda definido el origen de los fondos utilizados para el desarrollo de su gestión, en los puntos siguientes se detallan algunas particularidades e información adicional en cada una de las categorías de financiamiento definidas en el marco teórico.

➤ **Financiación de los Gastos Fijos de la Organización**

Los gastos fijos de la organización están comprendidos en el presupuesto del plan operativo anual, y se utilizará para financiar los mismos, parte de los fondos obtenidos, no existiendo restricción o asignación específica de éstos, ya que solo tienen como finalidad el funcionamiento de la organización. .

➤ **Financiación de los proyectos**

La financiación de los proyectos o actividades incluidos en el plan integral, también están incluidos en el presupuesto del plan operativo anual.

➤ **Fuentes de Financiamiento**

• **Fuentes de Financiamiento a nivel Nacional**

✓ **Financiación del Estado**

No existe financiación estatal. De existir, solo podrá destinarse a la “educación de derechos humanos”.

Por otro lado, sí existe participación y articulación con el Estado, siendo este el principal actor al que se dirige AI-Uruguay por tener un alto porcentaje de responsabilidad por el derecho de las personas.

Se crean entonces espacios de interrelación entre la sociedad civil y Estado, desarrollándose mesas de consultas y reuniones de cabildeo, donde se realizan las denuncias correspondientes al igual que las recomendaciones pertinentes.

En los últimos años, también se ha mantenido también diálogo con empresas nacionales, multinacionales e instituciones financieras ya que estas también inciden en los derechos humanos de las personas.

✓ **Financiación de Empresas**

No está previsto dentro de las directrices de AI recibir este tipo de financiación.

✓ **Financiación de Personas Físicas y agrupaciones**

En el ámbito nacional la organización recibe fondos de personas físicas como ser:

1. La propia membresía de AI-Uruguay.
2. Donantes que pueden realizar por ejemplo una aportación puntual, a través de un bono colaborador, un depósito directo en la cuenta del BROU o giro por Abitab, entre otras.
3. Los suscriptores, pudiendo ser personas físicas o agrupaciones colectivas como son los sindicatos o instituciones educativas.

En cuanto al mecanismo de recaudación de estos fondos, se realiza generalmente a través del cobro de las cuotas sociales otorgando diferentes planes de pagos; mensual, semestral, anual y utilizando diferentes medios como ser; tarjetas de crédito, débito automáticos, depósitos bancarios.

✓ **Financiación de Otra ONG Nacionales**

Sucede lo mismo que con la posibilidad de obtener financiamiento de los gobiernos. En caso de existir, sería una financiación puntual y solamente en temas de “Educación de Derechos Humanos”.

✓ **Autogeneración de Recursos**

Dentro de esta categoría, la de mayor relevancia es un convenio firmado con una empresa nacional, la cual va a generar ciertos productos que estarán identificados con el logo de AI, y por la venta de cada uno de ellos la organización recibirá un porcentaje de lo recaudado.

Algunos de estos productos son: adhesivos para personalizar las computadoras portátiles (laptop) y celulares. El logo de AI en los productos permitirá que las personas tomen conocimiento con quienes están colaborando.

Se espera también con este mecanismo, se conozca un poco más sobre la organización y su misión, y en un futuro poder acercar nuevos simpatizantes, colaboradores o miembros.

El dinero recaudado generalmente tiene como destino el presupuesto general del plan integral mencionado, aunque en ciertas oportunidades lo generado en algunas actividades pudo haber tenido un destino específico.

- **Fuentes de Financiamiento a nivel Internacional**

Como ya se adelantó, la principal fuente de financiamiento son los fondos provenientes del exterior de la propia AI.

El monto de dinero recibido anualmente por AI Uruguay de su membresía en el exterior es aproximadamente USD 70.000,

representando el 90% de los ingresos totales de la organización.

Puede también realizar trabajos en conjunto con otras ONGs a nivel internacional siempre que compartan los mismos objetivos. Se puede citar como ejemplo la Campaña “Armas bajo Control” en la cual AI trabajó junto con IANSA - International Action Network on Small Arms y OXFAM - Oxford Committee for Famine Relief , sobre el tráfico de armas. En este accionar puede darse la ayuda de una ONG a otra, pero siempre en un marco explícito, concreto y bien definido.

5) Personal de la organización

A modo de esquematizar el personal que trabaja en la organización, se puede clasificar en las siguientes categorías:

- Personal contratado – Staff

Compuesto por cinco personas contratadas y remuneradas, con la aportación de las respectivas leyes sociales (personales y patronales).

Respecto a los aportes patronales, no han obtenido hasta el momento la exoneración de los mismos. Están trabajando en este tema y tienen previsto solicitar nuevamente la exoneración, aludiendo al componente educacional debiendo entre otras exigencias presentar planes de estudios.

- Voluntarios

Al cuenta con un grupo importante de voluntarios que trabajan en la organización con las características propias del voluntariado, y a efectos de la investigación merece destacar:

- ✓ Trabajo no remunerado
- ✓ Mayor flexibilidad horaria
- ✓ Menor carga horaria respecto al personal contratado

El número de voluntariado varía según las actividades, pero es sensiblemente superior al personal contratado. Actualmente tiene una plantilla fija de aproximadamente 30 voluntarios.

6) Situación Financiera

Evaluando su situación, la organización considera que los fondos obtenidos no son suficientes frente a la gran cantidad de desafíos en las áreas temáticas que ellos abarcan, y a la necesidad de crear impacto sobre los derechos humanos.

AI-Uruguay considera que los fondos percibidos por ella son muy escasos frente a los recibidos por otras ONG locales.

Los fondos provenientes del exterior más lo recaudado a nivel nacional, es lo que dispone la organización para su funcionamiento: alquiler, materiales, salarios, luz, teléfono, más las diferentes actividades del plan anual en pro de los objetivos perseguidos.

Dada esta situación, AI-Uruguay se ha planteado como objetivo

crecer año tras año en número de membresía, lo cual le permitirá desarrollar más actividades dentro de sus objetivos.

Por estas razones, es muy destacable el trabajo del voluntariado, que en definitiva realizan aportes a través de su trabajo, colaborando con el desarrollo de ciertas actividades que de otra forma no podrían llevarse adelante por falta de fondos.

7) Rendición de Cuentas y Auditoría

La organización realiza todos los años una Auditoría de los Estados Contable, de acuerdo a las normas contables generalmente aceptadas. Es realizada por un reconocido estudio contable uruguayo; “Dovat, Carriquiry & Asociados”.

Si bien hoy es un requisito obligatorio, A-Uruguay realiza auditorías hace ya diez años por razones de responsabilidad frente a su membresía del mundo.

El informe de la auditoría es enviado a su Secretariado en Londres, encargado del control de los mismos.

Para la rendición de cuenta se realiza un trabajo muy riguroso y de acuerdo a las directrices internacionales. Las exigencias en cuanto a la formalidad de su presentación ha ido aumentando con el tiempo.

Realizan también informes o “auditorías internas” sobre la ejecución de los planes, así como de la gestión y funcionamiento en general. Dichos informes, además de ser presentados en la asamblea

anual de AI-Uruguay, para rendir cuenta a su membresía, son enviados al exterior.

El principio en el cual se basa la organización para realizar estas prácticas, es el de transparencia. AI se sustenta por los aportes de sus miembros y donantes en el mundo, sintiendo por lo tanto que deben rendirles cuentas.

Esto se ve reflejado también, en la carta de responsabilidad de las organizaciones a nivel mundial firmada por AI, donde se obliga a auditar sus fondos siguiendo el principio de transparencia y trabajando en pro de los derechos humanos.

3.3) Servicio de Rehabilitación Social

1) Presentación

El Servicio de Rehabilitación Social, conocido por su sigla SERSOC es una ONG que trabaja en la defensa de los Derechos Humanos, e inicia sus actividades en agosto de 1984.

La organización se encuentra actualmente en proceso de liquidación, estando sin actividad desde febrero del 2009. A pesar de ello, resulta interesante, tras la entrevista realizada, exponer su experiencia en el área de financiamiento y las razones por las cuales deciden disolver la organización. Para no adelantar conclusiones, se expone mas adelante cuales fueron las causas.

La organización surge como un proyecto solidario de un grupo de profesionales de diferentes disciplinas y la misión fue otorgar atención social, asistencia psiquiátrica y psicología a:

- ✓ Ex-presos y exiliados políticos, y sus respectivos familiares.
- ✓ Familiares de detenidos desaparecidos.

En lo que respecta a sus principales áreas de actividad, todos sus programas se fundan sobre la base de que la tortura supone una agresión global, tanto para el individuo, la familia y la sociedad.

Principales actividades³⁴:

Teniendo en cuenta el perfil de población a la cual se dirige, las principales actividades fueron las siguientes:

- ✓ Asistencia, rehabilitación e investigación de daños sufridos en; individuos, organizaciones y la sociedad en general.
- ✓ Terapia individual, grupal y familiar.
- ✓ Asistencia Psiquiátrica.
- ✓ Asistencia y sostén para los pacientes crónicos y sus familiares en distintas modalidades de atención.
- ✓ Seguimiento social de los pacientes.
- ✓ Defensa y promoción de los derechos humanos.
- ✓ Realización de seminarios y elaboración de trabajos teóricos y clínicos, con la finalidad de difundir el conocimiento acumulado en la práctica profesional.
- ✓ Centro de Documentación con material bibliográfico en el área específica de los Derechos Humanos, la violación de los mismos y sus consecuencias.

Respecto a su forma jurídica, se trata de una asociación civil sin fines de lucro.

El número de integrantes ha sido variable en el tiempo. En sus

³⁴ Fuente: <http://www.sersoc.org.uy> (Consulta 9 de enero, 2010).

inicios contó con más de 40 miembros mientras que en los últimos 5 años tuvo un staff estable entre 20 y 22 socios activos. Si se tiene en cuenta el entorno político en el cual inicia sus actividades (fines de la dictadura militar en Uruguay 1984/1985), la demanda de asistencia era muy importante, de ahí la necesidad de tener mayor cantidad de personal.

La estructura organizativa estaba compuesta por:

- ✓ Consejo Directivo
- ✓ Asamblea General
- ✓ Equipo coordinador
- ✓ Áreas de trabajo

2) Proyectos de la Organización

➤ Principales proyectos abordados anteriormente

SERSOC nace y tiene su historia en el desarrollo de proyectos destinados a brindar asistencia psicológica, psiquiátrica y social a los afectados por el terrorismo de Estado. Estos incluyen no solamente los ex-presos y exiliados políticos, sino los familiares de éstos y de los desaparecidos. El 99% de los programas desarrollados se basaban en esta línea.

Uno de los proyectos a destacar fue el que desarrolló actuando en red con otras tres ONGs de la región y financiado por la Unión Europea.

Este proyecto iniciado a principios del 2000, tuvo una duración de

tres años, y renovado por dos períodos más, de tres años cada uno y con los mismos socios.

El equipo estaba conformado por las siguientes ONGs:

- ✓ Centro de Salud Mental y Derechos Humanos (CINTRAS) - Chile
- ✓ Equipo Argentino de Trabajo e Investigación psico-social (EATIP) – Argentina
- ✓ Equipo Clínico del Grupo Tortura Nunca Más de Río de Janeiro (GTNM/RJ) – Brasil
- ✓ Servicio de Rehabilitación Social (SERSOC) – Uruguay

Este proyecto, además de las actividades asistenciales por los daños causados (tortura y malos tratos), desempeñaban otras destinadas a la formación de profesionales en esta área de la salud, al desarrollo de una conciencia pública de respeto a las víctimas de la tortura, y a la prevención de este flagelo. Incluía también el mantenimiento de dos centros de documentación especializados, en CINTRAS y SERSOC, así como la publicación semestral de la revista “Reflexión” y un boletín trimestral, editados por estas organizaciones respectivamente.

➤ **Proyectos actuales**

No existen proyectos en ejecución ya que la organización se encuentra en proceso de cierre y desde febrero del 2009 sin actividad.

➤ **Proyectos inconclusos o interrumpidos**

Recuerdan solamente un proyecto que no pudo llevarse a cabo y la razón fue por falta de financiamiento. Se trataba de un proyecto de “Educación en Derechos Humanos” presentado a fines de la década del 90 en la Unión Europea no siendo aprobado por ésta.

Destacan que para el resto de los proyectos siempre obtuvieron la financiación para su ejecución.

➤ **Iniciativa de los proyectos**

Las iniciativas de los proyectos han surgido dentro de la ONG (salvo algunas excepciones que ya se mencionarán), en respuesta a los llamados que recibían; en el pasado a través de faxes o comunicados y en los últimos tiempos en las páginas Web. Estas solicitudes que se traducen en necesidades a cubrir, se estudiaban para desarrollar los diferentes proyectos.

Existieron también algunas situaciones, aunque no fueron frecuentes ni relevantes, en las cuales la iniciativa vino de afuera de la ONG, destacándose los siguientes dos proyectos:

- Uno de ellos fue desarrollado y financiado con la Universidad de Estocolmo (Suecia), en el cual intercambiaron

trabajos, realizando una investigación de la “morbimortalidad” de personas sometidas a prisión prolongada.

- El otro proyecto surge en unas de las visitas realizadas por SERSOC (buscando abrir otras puertas de financiamiento), en la cual se obtiene una pequeña donación para sostener Centros de Documentación de Derechos Humanos en algunas embajadas, especialmente la holandesa.

➤ **Duración promedio de los proyectos**

El plazo de los proyectos está dado por las disposiciones de los organismos internacionales que los financian.

En el caso del proyecto cuatripartito, financiado por la Unión Europea y que fue uno de los más relevantes para la ONG en los últimos años, tenía una duración de tres años.

Otra de las financiaciones importantes como la del “Fondo voluntarios de las Naciones Unidas” era anual, evaluándose por lo tanto dichos proyectos anualmente.

3) Financiación de la Organización

Antes de detallar las diferentes fuentes y formas de financiamiento utilizados, es importante remarcar cuál de ellas por definición política de la

organización no era aceptada.

SERSOC tenía como principio asumido, no recibir apoyo financiero de la Agencia para el desarrollo mundial de los Estados Unidos (USAID – United State Agency internacional development). Su fundamento se basaba en que dicha agencia en la práctica generalmente condicionaba los proyectos. En los hechos, esta agencia ofreció dinero y fue rechazado por la organización.

➤ **Financiación de los Gastos Fijos de la Organización**

En cuanto a la financiación de los gastos fijos de SERSOC es conveniente mencionar algunas particularidades de los fondos recibidos principalmente de las dos grandes fuentes de financiamiento y que se relacionan con éste aspecto:

En cuanto a los fondos obtenidos por la Unión Europea, cubren un 75% del total del presupuesto.

Por otro lado, los fondos recibidos del “Fondo de Voluntarios de las Naciones Unidas”, solamente se podían aplicar a los gastos de asistencia directa, ejemplo horas de psicoterapia, horas de psiquiatría, no pudiendo utilizar los mismos en seminarios, líneas de investigación o gastos fijos.

La organización debía recurrir a otros fondos para cubrir dichos gastos.

➤ **Financiación de los proyectos**

Para cada proyecto se realizaba un costeo, llevado a cabo por la propia organización, especialmente en lo que respecta al contenido técnico y político.

Con respecto a los elementos económicos, en algunas ocasiones se recurría a los técnicos en la materia para realizar los cálculos más complejos. Mencionan por ejemplo el cálculo de las leyes sociales y los trámites asociados, los cuales se fueron haciendo más complejos a través de los años. Al inicio eran otros sistemas y controles tributarios, utilizando una contabilidad más rudimental, apareciendo luego mayores exigencias y requiriendo así de técnicos especializados en estos temas.

A nivel de las agencias donantes también comienzan a crecer los requisitos en la forma de presentar los proyectos y presupuestos, por lo cual debieron perfeccionarse en esa área.

En algunas oportunidades se contó con asesoramiento de especialistas en algunos aspectos, a modo de colaborar en el desarrollo de los proyectos.

3) Fuentes de Financiamiento

- **Fuentes de Financiamiento a nivel Nacional**

- ✓ **Financiación del Estado**

Solamente en una oportunidad se obtuvo financiación del Estado y fue en el año 1999 con la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM).

Este convenio que se inicia en 1999, se renovaba bianualmente y siguió vigente hasta el año 2006. El mismo consistía en otorgar pasantías laborales en la Intendencia para familiares de los detenidos y desaparecidos.

SERSOC era el garante dando apoyo psico-social a los pasantes, contando para ello con un asistente social que realizaba el seguimiento en los lugares de trabajo. A cambio la IMM otorgaba un subsidio del cual se destinaba un 85% para el pago de sueldos y el 15% restante a la asistencia social y el trabajo administrativo del convenio.

En la práctica la operación del cobro resultó bastante engorrosa, ya que habían atrasos en los pagos por lo cual debían desembolsar fondos propios.

Más allá de estos inconvenientes y de lo difícil de llevarlo a cabo, destacaron que fue el primer convenio con la participación del Estado, logrando la sensibilización de este con una ONG de DDHH con el perfil de

SERSOC.

Además de este apoyo financiero, hubo algunas pequeñas interacciones con el Estado, a través del diálogo intenso principalmente en los últimos años con el Ministerio de Salud Pública (MSP) por la situación de la salud de la primera generación y la mortalidad de expresos, creándose una línea de investigación al respecto. Se discute también la necesidad de tratamiento a la segunda generación.

Hubieron también importantes intercambios con la comisión de DDHH de la Cámara de Disputados.

✓ **Financiación de Empresas**

La organización no contaba con financiación de empresas.

En alguna oportunidad recibieron aportes de materiales o equipos para la oficina por parte de las empresas y medicamentos de algunos laboratorios. En la práctica éstos han sido poco frecuentes y significativos.

Al igual que SERPAJ, consideran que no se ha obtenido patrocinio por parte de las empresas, dado el perfil político que generalmente suele asociarse a la organización.

Hay que tener presente que la organización se inicia tras finalizar la dictadura en Uruguay, no favoreciendo la coyuntura política del país, una interrelación entre ONGs con el perfil de SERSOC y las diferentes áreas empresariales.

✓ **Financiación de Personas Físicas**

Los aportes de las personas físicas han sido en la práctica muy escasos.

Existía un grupo de personas que en ocasiones aportaban pequeñas cifras de dinero u otros elementos materiales. Gran parte de este grupo estaba compuesto por los pacientes que recibían la asistencia gratuita, realizando pequeños aportes cuando la organización atravesaba dificultades. Si bien no era significativo este ingreso, SERSOC remarca la intensión y el propósito de este hecho.

En la práctica no existía un mecanismo de cobranza ya que las donaciones eran realizadas en forma esporádica y espontánea.

Se recaudaba también un aporte simbólico del personal de la organización (socios activos) de aproximadamente \$ 200 anuales.

✓ **Financiación de Otra ONG Nacionales**

La organización no recuerda una financiación dentro de ésta categoría.

✓ **Autogeneración de Recursos**

Se han realizado en ocasiones, algunos seminarios y conferencias para la autogeneración de fondos.

No se realizó otro tipo de actividad abierta más allá de la nombrada, salvo aquellas en las cuales se solidarizó con otras organizaciones.

- **Fuentes de Financiamiento a nivel Internacional**

La financiación del exterior es la de mayor relevancia.

Las fuentes de fondos internacionales, más significativas y constantes en la vida de la organización han sido:

- a. La Unión Europea
- b. “Fondo Voluntario de las Naciones Unidas para las víctimas de la Tortura”

Se detallan a continuación algunas características importantes a destacar de estas fuentes, que si bien se han mencionado en el punto 3.1, es conveniente repasar y tener presente:

Unión Europea

1. Sólo financiaban el 75% del proyecto
2. Los requisitos y exigencias en cuanto a la presentación de lo proyectos fueron cada vez más elevados.
3. Requerían una Auditoría Externa de la organización.

Fondo Voluntario de las Naciones Unidas

1. Previsto para las víctimas de la tortura de estado, provenía del alto comisionado de las Naciones Unidas dentro del área de Derechos Humanos.
2. Debía aplicarse directamente a la asistencia directa, por lo tanto no podía derivarse para otros gastos fijos de la institución.
3. Renovable anualmente.

Los motivos por los cuales consideran que obtuvieron los fondos:

- a. En primera instancia por la presentación y formulación de los proyectos, que cumplían con los requerimientos, formalidades y perfiles de las agencias donantes.
- b. En segunda instancia y haciendo una distinción entre ambas agencias destacaron:

- Por una parte la Unión Europea posee una amplia gama de áreas en las cuales realizan diferentes donaciones. Dentro de la línea de Derechos Humanos, se encuentran las líneas de prevención y rehabilitación, siendo en ésta última en la que trabajaba SERSOC.

- Por otra parte, el Fondo voluntario de las Naciones Unidas tiene la finalidad de asistir a las víctimas de la tortura de Estado, donde SERSOC queda también incluido.

Como auto evaluación de su gestión en el desarrollo de los proyectos, consideran que han hecho un buen trabajo en el transcurso de estos años, consiguiendo la aprobación en la mayoría de ellos.

Además de estas dos grandes fuentes de financiamiento, se contó con otros pequeños aportes que se mencionan a continuación:

- El Consejo Internacional de Rehabilitación de Víctimas de Tortura (IRCT)

Este consejo fundado en el año 1985, es una organización que colabora con más de 200 centros de rehabilitación de víctimas de tortura en todas las regiones del mundo. Se han dirigido a gobiernos, donantes internacionales, las Naciones Unidas e instituciones multilaterales regionales buscando fondos.

El apoyo del IRCT a SERSOC, era realizado a través de la campaña llevada a cabo el 26 de junio de cada año conmemorando el día internacional de la lucha contra la tortura. La colaboración era en especie, como por ejemplo equipos informáticos, libros, artículos de papelería u oficina.

- OAK Fundation

Se trata de una agencia internacional que mueve grandes cifras de capitales para financiar ONGs que trabajan en diferentes áreas. Dentro del área de derechos humanos donaban cierta cifra de dinero que se

repartía a un determinado número de organizaciones entre ellas SERSOC.

Los fondos que recibían generalmente giraban en el entorno de USD 8.000 a USD 10.000 (dólares americanos) anuales, salvo en una oportunidad que obtuvieron aproximadamente USD 20.000.

4) Personal de la organización

La organización no cuenta con personal voluntario, siendo por lo tanto el 100% de su personal contratado y remunerado.

Existía la figura del pasante, incorporándose anualmente aproximadamente 5 estudiantes de la facultad de psicología por intermedio de un convenio existente entre ambos.

Dichas pasantías, que no eran remuneradas, consistían en realizar seguimiento de algún paciente. Lo que sucedió en la práctica fue que a muchos de estos estudiantes les resultó positiva la experiencia, ofreciéndose luego como colaboradores no remunerados. Con el tiempo se trataba de incorporarlos al staff.

5) Situación financiera

En cuanto a la obtención de fondos, la organización evalúa la situación haciendo hincapié en sus inicios y a los cambios que se fueron dando en las agencias donantes.

SERSOC se inicia con el clima de restauración de la democracia en Sudamérica y finalización de las guerras civiles en Centro América. Estos acontecimientos repercutieron a nivel mundial causando un sentimiento de solidaridad con la región.

Al comienzo, la demanda de asistencia con el perfil de SERSOC, fue muy grande, al igual que las ayudas que se recibían en cuanto a financiación. Esto se mantuvo hasta los años 90 donde el escenario comienza a cambiar, ya que las agencias donantes se empiezan a retirar de la región dirigiéndose a zonas que consideraron más prioritarias, como ser África. Una de las que recuerdan fue DIAKONIA de Suecia.

A partir de ese momento, enfrentó mayores dificultades para obtener fondos y necesitó de un mayor trabajo de los proyectos y búsqueda de nuevos donantes.

Otro problema que repercutió en el sistema de financiamiento fue en el año 2000, cuando se descubre un fraude interno en la comisión de la Unión Europea, en la cual figuraba un número importante de funcionarios que en la práctica no existían. Este inconveniente trajo consecuencias directas en SERSOC, ocasionado la pérdida de este financiamiento por un período mayor a un año.

Un factor que se suma y agrava la situación, es que coincidentemente en esos momentos las Naciones Unidas tiene algunos problemas de fondos, repercutiendo entonces en SERSOC. Si bien la asistencia de fondos no es cancelada en su totalidad, la pequeña subvención que otorgaban llegaba con un atraso importante, siendo en

ocasiones de 6 meses.

Frente a estos problemas el personal trabajo algún tiempo en forma honoraria.

En grandes líneas éstos fueron las situaciones más conflictivas en lo que respecta a obtención de fondos.

6) Rendición de Cuentas y Auditoría

La organización realizaba tanto auditorías internas como externas.

La iniciativa de la auditoría interna nace de la organización. Si bien no era llevada a cabo todos los años, sí se realizó en varias oportunidades luego de recibir la información del estudio contable.

En cuanto a la auditoría externa, que incluye la Auditoría de los Estados Contables de acuerdo a las normas contables generalmente aceptadas, surge como un requisito y exigencia por parte de las agencias donantes, como la Unión Europea. Era realizada por una reconocida firma auditora de Bruselas, y como un dato no menor, el costo incurrido por la agencia para este tipo de informe era aproximadamente de Euros 150.000 por 15 días de trabajo, para avalar un subsidio total de Euros 180.000 correspondiente a un proyecto de tres años.

7) Razones que motivaron a la liquidación

En la presentación de SERSOC se mencionó que la organización está en proceso de liquidación.

Las razones por las cuales la organización hoy está culminando su ciclo no son financieras.

SERSOC podría seguir asociada con otros centros de Latino América, como es el caso de los socios de los proyectos trianuales con la Unión Europea.

A pesar de esta situación, toma esta decisión cuando el Estado asume el rol que hasta el momento cumplía SERSOC en cuanto a la asistencia y rehabilitación de la población con el perfil de la organización.

Este proceso de aceptación por parte del Estado en asumir este rol, surge del reclamo de SERSOC con respecto a la responsabilidad estatal en este tema.

En el gobierno precedente, se llevaron a cabo reuniones con el MSP y otros actores del Estado, quienes empiezan a tener mayor recepción de los temas planteados.

Se trabajó en un programa de reparación en salud a cargo del Estado y a fines del año 2008 reciben la respuesta afirmativa del MSP para desarrollar dicho emprendimiento que se implementó a principios del año 2009.

A partir de este momento SERSOC considera que como organización ya no tienen razón de ser, dando por culminada su misión.

Muchos técnicos de la organización se presentaron al llamado del Estado brindando actualmente asistencia en el hospital Maciel junto a otros técnicos de salud pública.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES FINALES

A continuación se exponen las diferentes conclusiones extraídas luego del análisis de la información recabada en el trabajo de campo.

Corresponde aclarar que dichas conclusiones están referidas a las tres ONG entrevistadas, por lo tanto no se podrán extrapolar al universo de ONGs de derechos humanos.

4.1) Orígenes, áreas de trabajo y población a la cual se dirigen

En cuanto al perfil de las organizaciones que se han observado en la práctica, existen ciertas coincidencias en sus orígenes, áreas de trabajo y población a la cual se dirigen.

Los orígenes están dados en el entorno del año 1981 cuando se funda SERPAJ-Uruguay durante la dictadura militar, y años 1984 y 1985 cuando se fundan SERSOC y AI-Uruguay tras la reconstrucción democrática del país.

En cuanto a las áreas de trabajo y población a la cuál se dirigen; las actividades desarrolladas tienen como principio fundamental la “Defensa de los Derechos Humanos”, dirigiéndose principalmente a los ex-presos y exiliados políticos, sus respectivos familiares, así como también a los familiares de los desaparecidos.

La intención en remarcar estas coincidencias se debe a las consecuencias o influencia que tendrán respecto al origen de las fuentes de fondos.

4.2) Financiamiento

Antes de analizar el origen de las fuentes, se recuerda la división realizada en cuanto al financiamiento, haciendo hincapié en los gastos fijos y proyectos de la organización.

En lo que respecta a SERPAJ Y SERSOC, existe ciertas similitudes, destacando que ambos organizan su trabajo a través de proyectos y la financiación que obtienen es específica e independiente para cada uno ellos.

Cada proyecto tendrá un financiador, denominado “agencia donante”, que aportará una determinada suma de dinero para el desarrollo del mismo.

La división realizada, tiene su justificación dado las características de ciertas agencias donantes, las cuales financian solamente los gastos relacionados con el proyecto.

Se puede detallar como ejemplo los siguientes casos:

- ✓ La financiación de la Unión Europea; generalmente financian los gastos de los proyectos, incluyen la remuneración del personal involucrado y dejan de lado los demás gastos fijos de la organización (SERPAJ).
- ✓ La financiación del “Fondo Voluntario de las Naciones Unidas”; que podía aplicarse solamente a la asistencia directa (para víctimas contra la tortura) y no podía derivarse para los gastos fijos de la organización (SERSOC).

Ambas organizaciones deben por lo tanto generar otros ingresos, recurriendo a los fondos autogenerados o aportes de miembros y socios, con la finalidad de cubrir los gastos fijos y aquellos que no fueron cubiertos en un 100 % por las agencias donantes.

Diferente es la situación de AI, la cual organiza sus actividades de acuerdo a un “plan integral anual”. Dentro de este existen divisiones por temas y/o actividades, para las cuales se realiza un costeo que forma parte del presupuesto global de la organización.

Los fondos recibidos por AI no tienen asignación específica, es decir que el 100% de sus ingresos, independientemente de su origen, son utilizados para cubrir los diferentes gastos.

4.3) Fuentes de Financiamiento

Se consideran ahora las diferentes fuentes de financiamiento, tomando como guía las categorías definidas tanto en el marco teórico como en el trabajo de campo y se extraen las siguientes conclusiones en cada una de ellas.

4.3.1) Fuentes de Financiamiento a nivel Nacional

✓ Financiación del Estado

En cuanto al financiamiento del Estado, éste ha sido muy escaso y

prácticamente nulo.

Las razones se deben en parte, a que han sido las propias organizaciones que no han fomentado la obtención de estos fondos, prefiriendo mantenerse alejadas de los gobiernos y obtener así una mayor autonomía e independencia con respecto a éstos.

En primera instancia, se debe tener presente que el Estado es uno de los principales responsables sobre los derechos humanos de las personas, y hacia quien se han dirigido mayormente las denuncias de estas organizaciones.

SERPAJ y SERSOC en sus inicios se crean con la finalidad de proteger y defender los derechos de las víctimas del terrorismo de Estado, que si bien con el tiempo fueron ampliando la gama de actividades, siempre han girado esencialmente sobre estos ejes.

En el caso de AI-Uruguay, la distancia está determinada por los estatutos y directrices internacionales, que no aceptan estos ingresos, por la razón ya mencionada; salvaguardar su independencia.

De lo dicho anteriormente se desprende que el Estado no encontró en ellas un aliado, y a su vez éstas se han mantenido en vigilia por el accionar estatal. Surge entonces, cierta lógica y explicación de la distancia establecida entre ambas partes, principalmente en los inicios.

Con el paso del tiempo, el Estado comienza a acercarse, acortando distancia y manifestando su interés en lo relativo a los derechos humanos. Ofrece en algunas oportunidades asistencia, las cuales tardaron en ser aceptadas por estas organizaciones, considerando que el aceptar estos

fondos condicionaría el desarrollo de sus programas y proyectos, limitando líneas de investigación.

Más allá de la resistencia en la utilización de este tipo de ingresos, las organizaciones entrevistadas, han manifestado una evolución en cuanto a la participación estatal, tanto en la articulación en sus acciones como la aceptación de fondos a través de convenios dirigidos a proyectos puntuales.

Este acercamiento que fue permitiendo mayor diálogo y flexibilidad en sus relaciones, ha evolucionando con los diferentes gobiernos y acentuándose especialmente a partir del 2005, cuando asumen dirigentes que en el pasado habían apoyado este tipo de movimientos.

De todas maneras, es el principal interés de estas organizaciones, que cualquier apoyo que reciban, independiente de donde provenga, no interceda ni condicione sus objetivos.

En la práctica, el apoyo financiero recibido por las organizaciones entrevistadas fue:

En el caso de SERPAJ, mantiene aún vigente un convenio renovable anualmente con el INAU representa \$ 170.000 mensual.

Por su parte SERSOC menciona que solamente en una oportunidad tuvo financiación estatal a través de un convenio con la IMM. Éste último a pesar de lo engorroso que fue llevarlo a la práctica, la organización remarcó la importancia que tuvo ya que fue la primera participación del Estado con la organización, logrando la sensibilización del gobierno con una ONG de derechos humanos con su perfil.

✓ **Financiación de Empresas**

Tanto SERPAJ como SERSOC, no han obtenido patrocinio de empresas. Ambos mencionaron que en algunas oportunidades recibieron alguna donación puntal como por ejemplo material de papelería o informática, materiales y equipos de oficina.

Coinciden en las razones por las cuales consideran no haber obtenido el apoyo empresarial y se deben a que generalmente se vincula a este tipo de organizaciones a un determinado perfil político al cual las empresas prefieren mantener distancia.

Éste perfil político viene dado por los orígenes y acciones desarrolladas por ambas.

En el caso de AI-Uruguay, como ya se ha mencionado, no está previsto dentro de las directrices de la organización este tipo de financiación.

✓ **Financiación de Personas Físicas u otras agrupaciones colectivas**

La financiación de personas físicas u otras agrupaciones colectivas, en SERPAJ y SERSOC, también ha sido muy escasa y poco representativa.

En la práctica no existe un mecanismo de cobranza ya que este tipo de aportes y donaciones no lo ameritan, realizándose en forma esporádica y espontánea.

En el caso de AI-Uruguay, recibe fondos de:

1. La propia membresía de AI-Uruguay
2. Otros donantes o simpatizantes
3. Suscriptores, que pueden ser personas físicas o agrupaciones colectivas como son los sindicatos o instituciones educativas.

De todas maneras, si bien cuenta con estos ingresos, si se comparan con el total de los fondos recibidos, tampoco son muy significativos.

En cuanto al mecanismo de recaudación de estos fondos, AI-Uruguay cuenta con diferentes planes y medios de pagos.

✓ **Financiación de Otra ONG Nacionales**

Esta categoría de financiamiento no ha sido utilizada por ninguna de las tres organizaciones.

Por otro lado AI-Uruguay, al igual que sucede con la posibilidad de obtener financiamiento de los gobiernos, está previsto por las directrices internacionales poder aceptar una financiación dentro de esta categoría, sólo si se aplica a temas de “Educación de Derechos Humanos”. Hasta el momento no ha sido utilizado este mecanismo.

✓ **Autogeneración de Recursos**

Este mecanismo ha sido utilizado en la práctica para cubrir el déficit

que se genera cuando la financiación obtenida para los diferentes proyectos no cubre la totalidad de sus costos y para los gastos fijos que por lo general quedan fuera de los presupuestos de éstos.

Son utilizados también para cubrir problemas de liquidez, ya que entran a jugar los tiempos entre los cuales se reciben los fondos para un determinado proyecto o actividad y el devengamiento y/o pago de los gastos incurridos.

Dejando de lado a SERSOC, quién hoy ya no tiene actividad, tanto SERPAJ como AI-Uruguay, tienen la intención de intensificar las actividades abocadas a la autogeneración de recursos, para estabilizar los desajustes financieros mencionados.

Cabe destacar dentro de esta categoría:

- ✓ Las publicaciones de SERPAJ de su informe anual sobre la situación de los derechos humanos en el Uruguay, así como otros seminarios y cursos dictados.
- ✓ Convenio firmado por AI con una empresa nacional, la cual identificará ciertos productos con el logo de AI, quién recibirá por la venta de cada uno de ellos un porcentaje de lo recaudado.

A lo largo de la vida de SERSOC la práctica de este mecanismo ha sido prácticamente nula. Mencionan únicamente algunos seminarios y conferencias.

4.3.2) Fuentes de Financiación a nivel Internacional

En la financiación internacional se encuentra la principal fuente de financiamiento de las organizaciones entrevistadas.

La diferencia dentro de esta categoría esta dada entre el origen de los fondos de AI-Uruguay respecto a SERSOC y SERPAJ.

Mientras que en AI-Uruguay los fondos del exterior provienen de la propia AI, que es una ONG internacional, que a su vez se financiada por personas físicas que conforman su propia membresía, los fondos que recibe SERSOC y SERPAJ pertenecen mayormente de organismos oficiales y multilaterales como; la Unión Europea y Naciones Unidas.

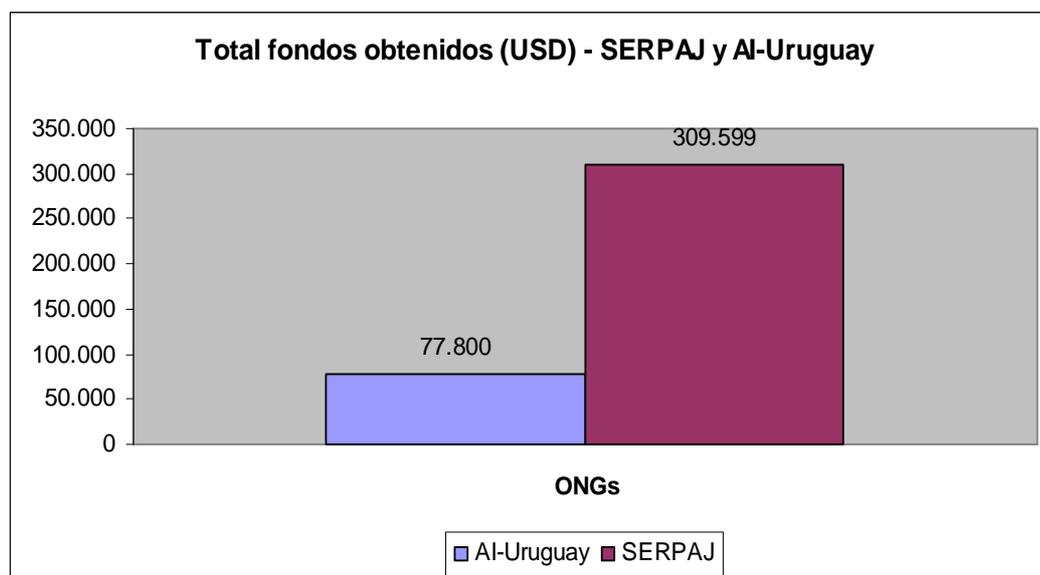
El porcentaje de participación de los fondos que provienen del exterior en el total de ingresos es importante.

De acuerdo la información brindada por estas organizaciones; en el caso de AI-Uruguay representan el 90%, en SERPAJ considerando los proyectos vigentes es el 66% y en SERSOC representaba casi la totalidad de sus ingresos.

Para visualizar las conclusiones extraídas en el punto 4.3) sobre las Fuentes de financiamiento, se presentan las siguientes gráficas en las cuales se consideran solamente los fondos obtenidos en un período de un año de los proyectos vigentes de SERPAJ y del plan operativo de AI-URUGUAY.

En el caso de SERSOC, no se presentan gráficos, ya que no tiene proyectos vigentes por encontrarse en proceso de liquidación, disponiendo solo la información sobre la financiación de los proyectos más relevantes.

Gráfica Nro. 1 – Total Fondo obtenidos (USD) – SERPAJ Y AI-Uruguay

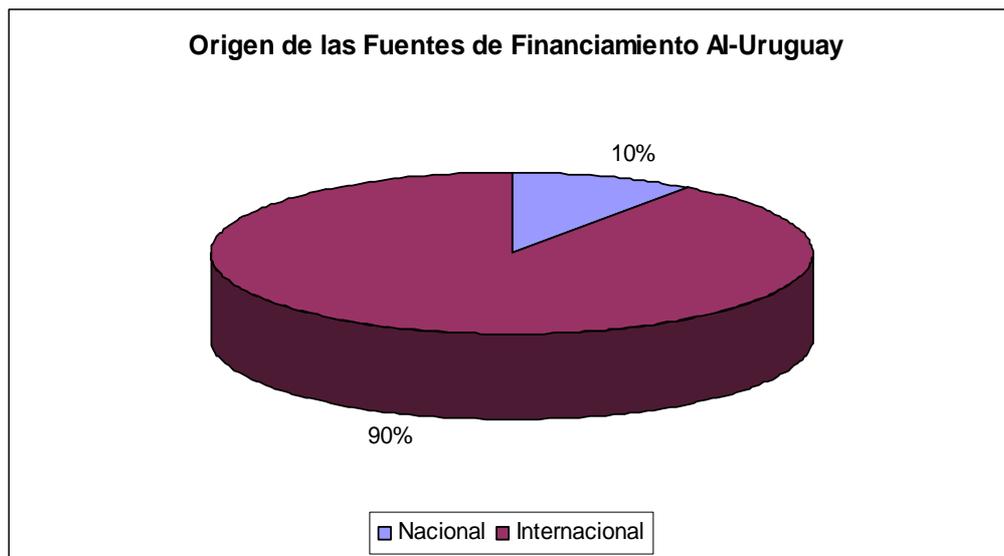


Fuente: Datos proporcionados por las organizaciones entrevistadas.

Comparando los ingresos de ambas organizaciones en el período de un año se puede observar que los fondos recibidos por SERPAJ son sensiblemente superiores a los de AI-Uruguay, lo cual reafirma la opinión de ésta última en la entrevista realizada que al compararse con otras organizaciones nacionales consideran que los fondos que ellos manejan

son escasos.

Gráfica Nro. 2 – Origen de las Fuentes de Financiamiento – AI-Uruguay



Fuente: Datos proporcionados por las organizaciones entrevistadas.

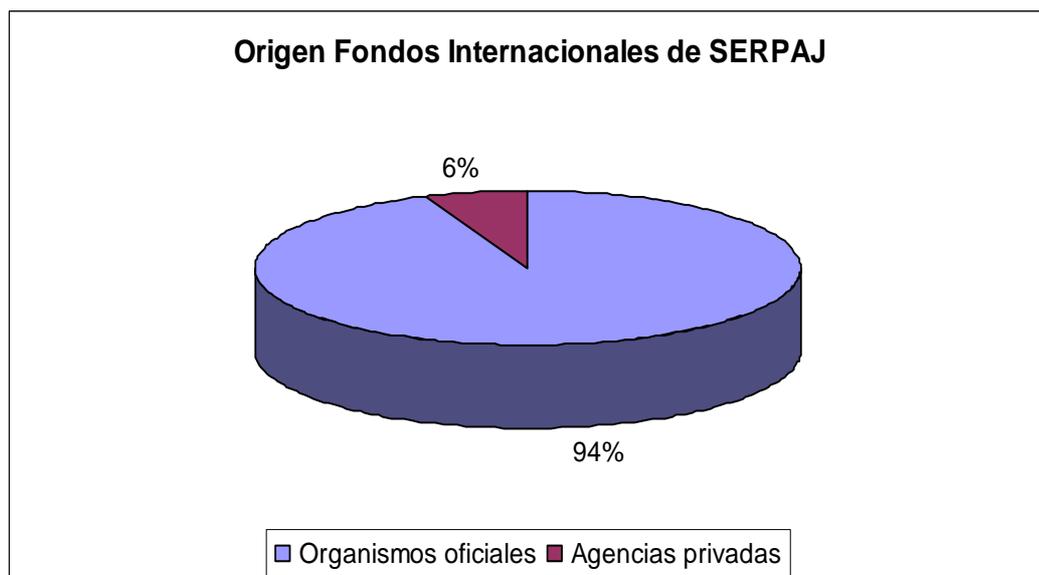
Dentro de los fondos internacionales de AI-Uruguay, cabe destacar que el 100% de ellos provienen de AI, ONG internacional a la cual pertenecen.

Gráfica Nro. 3 – Origen de las Fuentes de Financiamiento de SERPAJ



Fuente: Datos proporcionados por las organizaciones entrevistadas.

Gráfica Nro. 4 – Origen Fondos Internacionales de SERPAJ



Fuente: Datos proporcionados por las organizaciones entrevistadas

Comparando estas gráficas se puede observar que los fondos internacionales son su principal fuente de ingreso y dentro de ellos el mayor aporte proviene de organismos oficiales.

4.4) Personal de la organización

En la presentación del trabajo de campo se señalaba la posibilidad de considerar al “personal” de la organización como una fuente de financiamiento, en el entendido de que el dinero que se ahorra al no tener que desembolsar estas remuneraciones podría volcarse a cubrir otros gastos.

En la práctica de las ONG entrevistadas, solamente AI-Uruguay dispone de personal voluntario, siendo el mismo significativo si lo comparamos con el personal contratado. La organización cuenta con aproximadamente 30 voluntarios, mientras que el personal contratado asciende a 5 funcionarios.

Se puede concluir que AI-Uruguay ha utilizado la participación del voluntariado como mecanismo de financiación, intentando compensar la escasez de recursos que reciben para hacer frente a las necesidades que consideran deben cubrir en su ámbito de acción.

En el caso de SERPAJ y SERSOC, el voluntariado no ha sido una práctica habitual.

A efectos de visualizar las conclusiones se presentan la siguiente tabla:

Tabla Nro. 2 – Cantidad de Personal

ONGs	Cantidad de personal		
	Contratados	Voluntarios	Total
<i>SERPAJ</i>	14	0	14
<i>SERSOC</i>	20	0	20
<i>AI-Uruguay</i>	5	30	35
Total	39	30	69

Fuente: Datos proporcionados por las organizaciones entrevistadas.

4.5) Evaluación de Fondos e Indicadores Financieros

➤ Evaluación de Fondos

El objetivo en este punto es realizar una evaluación de los fondos obtenidos y posteriormente proponer algunos indicadores financieros que sirvan para analizar algunos aspectos financieros relacionados con estos.

La evaluación consistirá en comparar la totalidad de fondos obtenidos por la organización con las necesidades a cubrir ya sea el presupuesto de los distintos proyectos como los gastos fijos de la organización, y determinar si son suficientes o escasos.

Cabe aclarar que no se trata de un análisis del sistema financiero de las organizaciones, para lo cual se necesitaría adicionar otros datos y elementos financieros, no siendo además, el tema central de la

investigación.

Se presenta a continuación la situación que se genera en cada una de las organizaciones entrevistadas:

- **AI-Uruguay**

Teniendo en cuenta las necesidades en las áreas temáticas que abarcan, principalmente en crear impacto sobre los derechos humanos, los fondos que reciben son escasos para cubrir dichas necesidades.

Estos fondos son también escasos si los comparamos con los fondos recibidos por otras ONGs nacionales.

Frente a esta situación AI-Uruguay arma su plan operativo de acuerdo a los fondos obtenidos y de esta manera evita dificultades para cubrir los gastos devengados, teniendo en cuenta que para lograr este equilibrio, quedan actividades afuera de su planificación anual.

Se puede concluir que dada la política aplicada, la organización no enfrenta problemas de liquidez, ya que con los fondos obtenidos cubre tanto los gastos fijos como las diferentes actividades de su plan operativo anual.

Definiendo *liquidez de una empresa* como “la habilidad y la capacidad de la misma para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo, tal y como ellas, originalmente, se hacen exigibles”³⁵.

³⁵ Pascale Ricardo. Decisiones Financieras. 4ª edición. Ediciones de la Plaza. Montevideo, Uruguay, 2003.

- **SERPAJ**

La situación que se genera en SERPAJ es diferente, ya que se obtendrá una financiación específica por cada proyecto, por lo cual se debería realizar una evaluación para cada uno de ellos y otra general que involucre a toda la organización incluyendo los diferentes proyectos y gastos fijos.

En cuanto al trabajo realizado para la obtención de fondos, se puede evaluar positivamente, ya que se han logrado financiación para los proyectos desarrollados, con la salvedad de las particularidades de las agencias donantes que se detallan a continuación, que provocan desajustes en la liquidez monetaria de la organización:

- En el caso de la Unión Europea, siendo ésta una de las principales agencias donante, financia el 80% del presupuesto del proyecto.

- Situación similar se genera en los proyectos financiados por el “Fondo de Voluntariado de Naciones Unidas”, cuya agencia tiene la particularidad de que los fondos no pueden ser aplicados a los gastos fijos de la organización.

Se puede entonces concluir en el caso de SERPAJ, que no todos los proyectos son financiados en su totalidad y que hay proyectos que no cubren la cuota parte de gastos fijos que le correspondiesen.

Otra dificultad vinculada a la liquidez se genera por un tema de

efectividad en cuanto al cobro de la financiación obtenida y el devengamiento de los gastos del proyecto.

Los fondos obtenidos no se reciben en su totalidad al inicio del proyecto, sino que las agencias donantes van entregando un porcentaje de los mismos en diferentes etapas. Esto provoca situaciones en las cuales se produce el devengamiento de los gastos para los cuales no ha llegado aún el dinero para pagar la obligación.

Para cubrir estos déficits monetarios generados, SERPAJ utiliza los fondos autogenerados que surgen de sus publicaciones anuales, en ocasiones de los cursos o seminarios dictados, y en caso de existir excedentes en alguno de los proyectos también podría ser utilizado para compensar la falta en otros.

Esta evaluación realizada hasta el momento, ha tomado en cuenta la financiación actual de SERPAJ, ya que si miramos ahora hacia atrás hay un hecho importante en mencionar y remarcar debido a que trajo como consecuencias un cambio sustancial en las características del financiamiento de la organización.

Este cambio se produce en el año 2007, cuando se retira la agencia PPM (Pan para el Mundo), la cual había financiado durante 15 años a la organización, con la particularidad de que estos fondos no tenían una designación específica, permitiendo la distribución de acuerdo a sus necesidades.

Frente a este nuevo escenario, SERPAJ debe atraer nuevas fuentes de financiamiento, logrando con el tiempo, la aprobación de las

agencias donantes actuales, que dada sus particularidades de financiamiento provocan el cambio antes mencionado.

Por esta razón la organización que hasta ese momento contaba una financiación fija y sin designación específica (otorgada por PPM), pasa a una financiación puntual y específica para cada proyecto, como lo es actualmente.

- **SERSOC**

En cuanto a la evaluación de los fondos obtenidos por SERSOC, se concluye que sus proyectos no han sido financiados en un 100% por las agencias donantes, sino que han obtenido un porcentaje de financiación de los mismos.

Al igual que SERPAJ, han obtenido financiación de la Unión Europea y del Fondo Voluntarios de las Naciones Unidas, cuya característica de estas agencias es financiar una parte del presupuesto de los proyectos, generándose entonces un déficit para el cual se deberá buscar otros ingresos

Mirando también hacia atrás, hubo algunas situaciones a destacar que incidieron en la obtención de fondos y en la liquidez monetaria de la organización:

Factores que incidieron en la obtención de fondos:

- En los años 90, las agencias del exterior que se habían acercado tras la restauración de la democracia en Sudamérica solidarizándose con

la región, se empiezan a retirar paulatinamente hacia otras zonas en la cuales consideraban que empezaban a ser más prioritarias. Esto provoca un intenso trabajo en la búsqueda de nuevos donantes.

Factores que incidieron en la liquidez monetaria:

- En año 2000 ocurre un fraude interno dentro de la comisión de la Unión Europea, quién era una de sus agencias donantes, dejando de brindar asistencia económica por un período mayor de un año.

- Otra situación que se suma a lo anterior, es cuando las Naciones Unidas, otra de sus principales agencias donantes, atraviesa ciertas dificultades por lo cual retrasa el envío de fondos

Estas situaciones se fueron superando a través de los fondos autogenerados, en ocasiones trabajando en forma honoraria, y en otras oportunidades los pacientes que contaban con la asistencia gratuita, hacían pequeñas colaboraciones.

Considerando ahora las tres organizaciones, se puede concluir que, el desajuste financiero provocado por un tema de liquidez monetaria no ha provocado la interrupción de los proyectos o cierre de la organización. Todas han podido hacer frente a las diferentes situaciones implementando mecanismos de generación de nuevos ingresos o desvíos de fondos para cubrir este déficit.

➤ **Indicadores Financieros**

A modo de aporte, se proponen algunos indicadores financieros que sirvan de apoyo a estas organizaciones para evaluar las diferentes situaciones que se presentan.

A través del estudio de los indicadores utilizados en la práctica financiera se buscó adecuarlos a las necesidades de este tipo de organización.

Antes de exponer los diferentes ratios se detallan algunas notaciones a utilizar:

p_x = período x

p_{x-1} = período anterior

Agencia donante y_i = (agencia 1, agencia 2, agencia 3, agencia n)

- **Ratios Cobertura de Costos Proyectos**

- ✓ Costo total Proyectos p_x / Total Fondos obtenidos p_x

Interpretación resultados:

Ratio = 1 los fondos obtenidos cubren el 100% de los costos de los proyectos

Ratio < 1, además de cubrir los costos de los proyectos genera un plus.

Ratio > 1, los fondos obtenidos no alcanzan a cubrir los fondos.

Optimo; Ratio ≤ 1

Este ratio se podrá aplicar para cada proyecto en forma individual o considerando la totalidad de proyectos. La finalidad es determinar si existe o no un parte de los costos de los proyectos que no será cubierto por la financiación obtenida en el período x.

- **Ratio de liquidez**

✓ Fecha ingreso de Fondos / Fecha devengamiento de gastos

Interpretación resultados:

Ratio = 1, hay coincidencias entre ambas fechas.

Ratio > 1, la fecha de ingreso de fondos es posterior al devengamiento de los gastos.

Ratio < 1, los fondos ingresan antes del devengamiento de los gastos.

Optimo; Ratio ≤ 1

En ocasiones sucede que al recibir los fondos para determinado proyecto, ya se han devengado algunos de los gastos correspondientes al mismo. Por este motivo, conocer a priori en qué proyectos ocurre esto, o quizás determinar la reincidencia de alguna agencia en la demora de envío de dinero, podría ayudar a prever medidas para enfrentar este problema.

✓ Disponibilidad p_x / Pasivo corriente p_x

Interpretación resultados:

Ratio = 1 los fondos disponibles cubren el 100% del pasivo corriente

Ratio > 1, además de cubrir el pasivo corriente se genera un plus.

Ratio < 1, los fondos disponibles no alcanzan a cubrir los fondos.

Optimo; Ratio ≥ 1

El termino disponibilidad incluye; caja, bancos y cuentas a cobrar, y el pasivo corriente las obligaciones. En ambos casos se consideran las cuentas en el corto plazo.

Al igual que en el ratio anterior, aquí se podría determinar la capacidad que tiene la organización de hacer frente a las diferentes obligaciones, acotando el análisis en el período que lo consideren conveniente.

- **Ratios Origen de Fondos**

✓ Fondos nacionales p_x / Fondos internacionales p_x

Interpretación resultados:

Ratio = 1, los fondos nacionales obtenidos son iguales a los fondos internacionales.

Ratio > 1, los fondos nacionales superan los internacionales.

Ratio < 1, los fondos internacionales superan los nacionales.

La importancia de este ratio es tener identificado el origen de los fondos, principalmente si estos provienen de fuentes nacionales o extranjeras, y por lo tanto las particularidades en cada caso.

$$\checkmark \text{ (Fondos Agencia } y_i \text{ } p_x \text{ / Total fondos obtenidos } p_x \text{) } * 100$$

Interpretación resultados:

Porcentaje de fondos obtenido de la Agencia y_i en la totalidad de los fondos obtenidos en el período x .

Este ratio permitirá a la organización determinar la incidencia de cada una de ellas en el total de los fondos obtenidos.

$$\checkmark \text{ (Fondos autogenerados } p_x \text{ / Total fondos obtenidos } p_x \text{) } * 100$$

Interpretación resultados:

Porcentaje de los fondos autogenerados por la propia organización en el total de los fondos obtenidos.

Este ratio podría ser útil dada la necesidad manifestada por las organizaciones entrevistadas de aumentar la capacidad de obtener fondos autogenerados en busca de mayor estabilidad y evitar los riesgos que implican los fondos externos. El conocer este ratio e ir estudiando su evolución en el tiempo podría ayudar a determinar si están cumpliendo

con este objetivo.

- **Ratios financieros**

$$\checkmark \quad (\text{Gastos fijos } p_x / \text{Gastos totales } p_x) * 100$$

Interpretación resultados:

Porcentaje de los gastos fijos sobre los gastos totales de la organización.

El medir y controlar este rubro podría resultar útil ya que estos costos muchas veces quedan fuera de los la financiación externa a la organización.

- **Ratios de evolución de Fondos**

Con la finalidad de estudiar y comparar algunas variables en el tiempo se proponen los siguientes ratios.

Si se toma como ejemplo algunos de los ratios mencionados, se podría realizar el análisis comparando diferentes períodos determinando de esta forma su evolución.

Ejemplos:

Cobertura costos proyectos

- ✓ Ratio $p_x = \text{Costo total proyectos } p_x / \text{Total Fondos obtenido } p_x$
- ✓ Ratio $p_{x-1} = \text{Costo total proyecto } p_{x-1} / \text{Total Fondos obtenido } p_{x-1}$

Comparando los ratios en diferentes períodos

- ✓ $((\text{Ratio } p_x / \text{Ratio } p_{x-1}) - 1) * 100$

Interpretación resultado:

Porcentaje de variación del cobertura del costo total de los proyectos sobre el total de fondos obtenidos en el período x (p_x) con respecto al período anterior (p_{x-1}).

Disponibilidad

- ✓ Ratio $p_x = \text{Disponibilidad } p_x / \text{Pasivo corriente } p_x$
- ✓ Ratio $p_{x-1} = \text{Disponibilidad } p_{x-1} / \text{Pasivo corriente } p_{x-1}$

Comparando los ratios en diferentes períodos

- ✓ $((\text{Ratio } p_x / \text{Ratio } p_{x-1}) - 1) * 100$

Interpretación resultado:

Porcentaje de variación de la liquidez o solvencia de la organización del período x (p_x) con respecto al período anterior (p_{x-1}).

Fondos Nacionales versus Fondos Internacionales

- ✓ Ratio $p_x = \text{Fondos Nacionales } p_x / \text{Fondos internacionales } p_x$
- ✓ Ratio $p_{x-1} = \text{Fondos Nacionales } p_{x-1} / \text{Fondos internacionales } p_{x-1}$

Comparando los ratios en diferentes períodos

- ✓ $((\text{Ratio } p_x / \text{Ratio } p_{x-1}) - 1) * 100$

Interpretación resultado:

Porcentaje de variación de la incidencia de los Fondos Nacionales sobre los Fondos internacionales del período x (p_x) con respecto al período anterior (p_{x-1}).

Fondos obtenidos por las diferentes Agencias

- ✓ Ratio $p_x = \text{Fondos Agencia } y_i p_x / \text{Total fondos obtenidos } p_x$
- ✓ Ratio $p_{x-1} = \text{Fondos Agencia } y_i p_{x-1} / \text{Total fondos obtenidos } p_{x-1}$

Comparando los ratios en diferentes períodos

$$\checkmark \left(\left(\text{Ratio } p_x / \text{Ratio } p_{x-1} \right) - 1 \right) * 100$$

Interpretación resultado:

Porcentaje de variación de la incidencia de la Agencia y_i sobre el total de fondos obtenidos en el período x (p_x) con respecto al período anterior (p_{x-1}).

Fondos Autogenerados

$$\checkmark \text{Ratio } p_x = \text{Fondos Autogenerados } p_x / \text{Total fondos obtenidos } p_x$$

$$\checkmark \text{Ratio } p_{x-1} = \text{Fondos Autogenerados } p_{x-1} / \text{Total fondos obtenidos } p_{x-1}$$

Comparando los ratios en diferentes períodos

$$\checkmark \left(\left(\text{Ratio } p_x / \text{Ratio } p_{x-1} \right) - 1 \right) * 100$$

Interpretación resultado:

Porcentaje de variación de la incidencia de los fondos autogenerados sobre el total de fondos obtenidos en el período x (p_x) con respecto al período anterior (p_{x-1}).

4.6) Reflexiones Finales

Del estudio realizado de las organizaciones entrevistadas y luego de analizar las diferentes conclusiones expuestas en este capítulo, se puede reflexionar en los siguientes aspectos:

En primera instancia, buscando responder la pregunta de investigación:

¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de las ONG seleccionadas pertenecientes a nuestro ámbito de investigación?

Se puede concluir:

- ✓ Las principales fuentes de financiamiento provienen del exterior y las mismas han sido: en el caso de AI-Uruguay, de la propia AI, ONG internacional, que a su vez se financia de personas físicas que conforman su propia membresía, y en el caso de SERPAJ y SERSOC de organismos oficiales y multilaterales como; la Unión Europea y las Naciones Unidas.

Algunas de las razones que explican las coincidencias en los orígenes de los fondos, que se pueden extraer de la información obtenida en el trabajo de campo son:

- ✓ El respaldo brindado por los organismos internacionales mencionados es parte de sus objetivos, existiendo ciertas áreas dentro de éstos abocadas a colaborar en los ámbitos de acción de estas organizaciones.

-
- ✓ Por otro lado, el perfil político que generalmente se les asocia a estas ONG han provocando ciertas distancias de los gobiernos y sector empresarial, por lo cual no han contado con un apoyo financiero significativo.

Otros aspectos que surgen del análisis:

En cuanto a la estructura administrativa que se encuentra en el interior de cada una de ellas, está actualmente debilitada por escasez de recursos lo que se traduce en la falta de personal dedicado a esta área.

El fortalecer esta estructura ayudaría de diversas maneras, como ser; mejorar el uso y control de los fondos, así como también generar nuevas fuentes de ingresos, para compensar el déficit generado por el porcentaje no financiado de los proyectos o por las restricciones de las agencias donantes en no utilizar los mismos para los gastos fijos de la estructura administrativa. Siendo además uno de los principales objetivos manifestados por estas organizaciones, incrementar sus actividades en lo que respecta a la “autogeneración de recursos”.

Surge entonces una especie de encrucijada a resolver, ya que se necesita de recursos para generar nuevos recursos.

Otra debilidad detectada relacionada con la necesidad de fortalecer la estructura administrativa, es la falta de tiempo y/o personal técnico en esta área para desarrollar indicadores útiles para la toma de decisiones.

Dentro de los indicadores que se han propuesto en este capítulo se destacan aquellos que tienen la finalidad de evaluar las fuentes de

financiamiento y que sirvan de base para elegir fuentes alternativas.

A su vez, definirlos en el interior de la organización, puede potenciar los resultados, ya que se adaptarían a sus propias necesidades.

Otro factor que merece su atención, es el escaso trabajo relacionado con el marketing, que en estas organizaciones se enfocaría en un marketing social con la finalidad cambiar la imagen a la cual se las asocia, dejando atrás el perfil político que inicialmente se les asignó.

El cambio principal debería centrarse en hacer hincapié a su razón de ser y que es específicamente la defensa y promoción de los derechos humanos. Esto podría traer como consecuencia la obtención de patrocinio o mecenazgo, involucrando al sector empresarial a través de lo que ya se ha definido como responsabilidad social.

A través del desarrollo de un plan de marketing bien formulado, ayudaría a conocer en mayor profundidad a estas organizaciones, concretamente sus campañas y proyectos, favoreciendo la posibilidad de nuevas fuentes de ingresos.

Otro elemento importante a tener presente para explotar estas áreas propuestas, es que estas organizaciones cuentan con personal responsable y comprometido con los fines perseguidos, pudiendo ser el pilar para construir una estructura administrativa más sólida que les represente un mejor rendimiento de los recursos actuales e incrementarlos con el tiempo, logrando su autofinanciación y fortaleciendo los presupuestos de los diferentes proyectos y campañas.

Todas estas propuestas tienen coincidentemente el propósito de

fomentar la generación de fondos y a su vez la limitación de los recursos disponibles para llevarlas a cabo.

Son temas no menores, que deberían estar presentes en el proceso de planificación y toma de decisiones por parte de la directiva de estas organizaciones.

Resulta interesante, dejar latentes estas inquietudes, que podrán ser analizadas, evaluadas y potenciadas en el interior de las organizaciones involucradas.

Por último, se considera oportuno a partir del presente trabajo monográfico y de las conclusiones obtenidas, dejar planteado a futuro, una nueva línea de investigación en cuanto al “Rol que cumple el Voluntariado” en este tipo de organizaciones.

Esto surge a partir de la falta de capital de trabajo de estas organizaciones y de la visualización de este personal como una posible fuente de financiación encubierta, en el entendido que representan un aporte en especie, en este caso “horas de trabajo no remuneradas”, pudiendo cubrir con este ahorro otras necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Adolfo Rodríguez Martínez. – “El Análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión”. Acciones e Investigaciones Sociales. Marzo 2005.
- Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo, Algonso Caro. Manual de Ayuda para la Gestión de las Entidades No Lucrativas. Año 2002.
- Bettoni Analia, Cruz Anabel. El Tercer Sector en Uruguay. 1999.
- Bettoni Analia, Cruz Anabel. Voluntariado en América del Sur: perfiles, impacto y desafíos, 2002. V Conferencia Internacional de ISTR, Ciudad del Cabo. Julio 2002.
- Caiceo Jaime y Mardones Ramírez Luis. Elaboración de tesis e informes técnico-profesionales. Editorial Jurídica ConoSur Ltda., 1998.
- Carta de Las Naciones Unidas del 26 de junio de 1945.
- Código Civil
- Código de conducta – Coordinadora ONG para el desarrollo – España.
- Cuadernos de capacitación. CEALS (Centro de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social). Comisión Directiva 2004/2005.
- De la Cuesta Marta. La financiación de las entidades sin Fines de lucro. Editorial Ramón Areces. Año, 2002.
- Diagnóstico de situación de las organizaciones socias de ANONG. Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD). Diciembre 2007.
- D&D Abogadas Departamento de Gestiones Societarias.
- El anteproyecto de la Investigación. Unidad III Diseño del proyecto de investigación. Tipos de Investigación. www.unimar.edu.ve
- Estatuto Tipo de las Asociaciones Civiles.
- Glosario de términos y definiciones comúnmente utilizados en cooperación internacional. MIDEPLAN. Ministerio de Planificación nacional y política económica). Setiembre 2005. Sitio Web: www.senasa.go.cr/Documentos/cooperacion/glosario_terminos.pdf
- Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Sitio Web: <http://dicc.hegoa.efaber.net>
- Fernandez, Rubem César. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), una nueva realidad Institucional en América Latina. Seminario preparatorio de la III Consulta Internacional de la CMCH/AD. Río de Janeiro, Julio de 1985.
- Ferrari Ferrari (Redacción). Revista Tercer Sector – Fascículo 1 -

-
- ¿Cómo generar Recursos?
- Ferrari German (Redacción). Revista Tercer Sector – Fascículo 2 – “Fondos del Exterior”.
 - <http://www.amnesty.org/es>
 - <http://www.amnistia.org.uy>
 - <http://canales.solucionesong.org>
 - <http://www.cinu.org.mx>
 - <http://dydlegalassistance@blogspot.com>
 - <http://elpurre.com/dic/subvencion>
 - <http://www.es.sgs.com/es>
 - <http://www.fad.es>
 - <http://www.fundacionluisvives.org>
 - <http://www.gestiopolis.com>
 - <http://gurisesunidos.org.uy/recursos.htm>
 - <http://www.hrw.org/es>
 - <http://www.iepala.es/DDH.old>
 - <http://www.irect.org>
 - <http://www.lasociedadcivil.org>
 - <http://www.marketing-social.com.ar/monog-introduccion.php>
 - <http://www.marketing-xxi.com/patrocinio-y-mecenazgo-116.htm>
 - <http://parlamento.gub.uy>
 - <http://www.pidhdd.org>
 - <http://www.remaruruquay.org>
 - <http://www.serpaj.org.uy>
 - <http://www.uruguayosolidario.org.uy>
 - <http://www.wikipedia.org>
 - IEPALA.(Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África). Curso Sistemático de Derechos Humanos.
 - Ley Nº 17.163, 1 de setiembre, 1999. Ley de Fundaciones.
 - Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas – Fundación Luis Vives.
 - Mariano Valderrama (CEPES) – Las ONGS Bajo Escrutinio. www.cries.org.
 - Martínez Raúl – Ongs, praxis y legitimidad social – SERPAJ-Uruguay. Seminario Año 2001.
 - Monografía “Las Organizaciones No Gubernamentales. Características específicas de su estructura y forma de organización”. Autores: Laura Panizza, Cecilia Zanatta, Leonardo Zanatta.
 - Monografía: Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) orientadas al desarrollo en Uruguay. Administración y Estrategias Funcionales. Autores: X.Blanco, L. Di Giovanni, R.Muto. Febrero,

-
- 2006.
- Monografía: Instituciones Internacional de Derechos Humanos. Autor: Sánchez Salazar Luis. Perú. Mayo 1998.
 - Oscar Daniel Salinas. Organizaciones sin ánimo de lucro. Marketing no Lucrativo.
 - Pascale Ricardo. Decisiones Financieras. 4ª edición. Ediciones de la Plaza. Montevideo, Uruguay, 2003
 - Rajesh Tandon – Organizaciones No Gubernamentales y Gobiernos. Sociedad de Investigación Participativa de Asia – India.
 - Rapetti Sandra. Buscando Caminos. Gestión, Financiamiento, Problemática de las Organizaciones Culturales del Interior del Uruguay realizada en Salto, Colonia y Maldonado. Impreso en Imp. Rosgal SA, 2002.
 - Recopilación y análisis de la normativa jurídica aplicable a las relaciones entre Estado y Sociedad Civil en el Uruguay. / Cuadernos de Capacitación, impulsados por Asociación Nacional de ONG orientadas al desarrollo y PNUD (CEALS – Centros de Estudios y Asesoramiento Laboral y Social).
 - Resolución del Ministerio de Educación y Cultura N° 1313/973, del 2 de agosto de 1973, en la redacción dada por la resolución 906/993 del 21 de setiembre de 1993.
 - Revista Asociación de Escribanos del Uruguay (Volumen 75 - Artículo de Susana Cambiaso) – Silvana.
 - Salom Genaro - Publicación “Sincronía” Año 2000 (Universidad de Guadalajara – México).

ANEXOS

Anexo I) Formulario Entrevista

Fecha: Diciembre 2009

Trabajo Monográfico - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración del Uruguay: “*ONG Derechos Humanos Uruguay*”.

1) Presentación - Datos Generales de la ONG

- 1.1) ¿Cuál es la naturaleza jurídica de la organización?
- 1.2) ¿Número y tipo de integrantes?
- 1.3) ¿Cómo organizan sus actividades?
- 1.4) Mencionar ONG de DDHH nivel internacional, regional y nacional de su conocimiento.

2) Proyectos

- 2.1) ¿Cuáles fueron los principales proyectos abordados anteriormente?
- 2.2) Mencionar proyectos vigentes, temas abordados y fuente de financiamiento de los mismos.
- 2.3) ¿Hubieron proyectos los cuales no pudieron llevarse a cabo o fueron interrumpidos? En caso afirmativo ¿Cuáles fueron los motivos?
- 2.4) ¿Quién o quienes tienen la iniciativa de los proyectos?
- 2.5) ¿Cuál es el promedio estimado de duración de los proyectos?

3) Financiación de la Organización

3.1 Financiación de la Estructura de la Organización

3.1.1) ¿Cómo se financian los gastos fijos de la organización?

3.2) Financiación de los proyectos

3.2.1) ¿Cómo se financian los proyectos?

3.2.2) ¿Se realiza un costeo por proyecto?

3.3) Fuentes de Financiamiento de la Organización.

3.3.1) *Fuentes Nacionales a nivel Nacional*

Financiación Estatal

3.2.1.1) ¿La organización cuenta con financiación estatal?

3.2.1.2) ¿Existe algún otro tipo de relación y/o articulación con el Estado?

Financiación de Empresas

3.2.1.3) ¿La organización cuenta con patrocinio de empresas?

De ser positivo:

3.2.1.4) ¿Qué empresas patrocinan la organización?

3.2.1.5) ¿El patrocinio es para el funcionamiento general de la organización o existe patrocinio por proyecto?

De ser negativo:

3.2.1.6) ¿Cuáles son las razones que ustedes consideran que dificultan la obtención del apoyo financiero de las empresas?

Financiación de Personas físicas y otras agrupaciones

3.2.1.7) ¿Reciben apoyo financiero de personas físicas?

De ser afirmativo:

3.2.1.8) ¿Quiénes apoyan: donantes habituales, donantes eventuales, miembros de la organización, otros?

3.2.1.9) ¿Cómo es el mecanismo de aporte?

Financiación de otras ONGs Nacionales

3.2.1.7) ¿Reciben apoyo financiero de otras ONGs nacionales?

De ser positivo:

3.2.1.10) Indicar que ONGs colaboran con la organización

3.2.1.11) ¿El apoyo financiero recibido es para el funcionamiento general de la organización o para determinados proyectos?

Autogeneración de recursos

3.2.1.12) ¿Poseen algún mecanismo para crear ingresos propios?

De ser positivo:

3.2.1.13) ¿Los fondos recaudados tienen un destino específico?

En el caso de haber perdido el apoyo de algunas de éstas fuentes nacionales:

3.2.1.14) ¿Cuáles consideran que fueron las causas?

3.3.2) Fuentes de Financiamiento a nivel Internacional

3.2.2.1) ¿Reciben o recibieron en alguna oportunidad fondos del exterior?

De ser positivo, indicar:

3.2.2.2) Origen de los fondos: otros Estados, ONGs extranjeras, organismos multinacionales, otros.

3.2.2.3) Proyectos financiados.

3.2.2.4) Razones por las cuales consideran que reciben dicho apoyo financiero.

En el caso de haber perdido el apoyo del exterior:

3.2.2.5) ¿Cuáles consideran que fueron las causas?

4) Situación financiera

4.1) ¿Existen problemas de financiamiento?

En caso afirmativo;

4.2) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la obtención de los fondos?

4.3) Indicar estrategias implementadas por la organización para superarlos

5) Personal de la organización

5.1) ¿La organización cuenta con personal voluntario?

5.2) ¿Cuál es el porcentaje de personal voluntario versus personal contratado?

6) Rendición de Cuentas y Auditoría

6.1) ¿Realiza la organización, auditoría interna y/o externa de los fondos obtenidos y ejecución de los proyectos?

En caso de ser positivo:

6.2) Indicar los motivos por los cuales se realizan.

Anexo II) Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos en el ámbito internacional, regional y nacional

Dada la dificultad de marcar un ranking de las principales ONG de DDHH a nivel internacional, regional y nacional, y de elegir una fuente objetiva, se consultó a las ONG entrevistadas.

Todas coinciden en lo difícil que resulta establecer un ranking en este aspecto, así como también poder clasificarlas al ámbito al cual pertenecen, ya que es frecuente que al trabajar en red, una ONG con líneas internacionales pueda involucrarse también en temas regionales y/o nacionales.

A continuación se detallan las ONG de derechos humanos mencionadas en las entrevistadas:

➤ **Ámbito Internacional**

✓ **Amnistía Internacional (AI)**

AI es un movimiento mundial que inicia sus actividades en el año 1961, desarrollando al cabo de estos años diferentes campañas en defensa de los derechos humanos en el mundo. En la actualidad, aproximadamente más de 2,2 millones de personas son miembros, simpatizantes y suscriptores de la organización.

Se encuentra presente en más de 150 países y territorios de todas

las regiones del mundo, contando con 80 oficinas siendo una de ellas en Uruguay. Su Secretariado Internacional tiene sede en Londres.

El financiamiento de AI es a través de su membresía, es decir de la propia organización, lo cual le brinda independencia y autonomía.

Algunos elementos para salvaguardar dicha autonomía son por ejemplo:

- Independencia de todo gobierno, ideología política, interés económico y credo religioso.
- Estructura democrática con autogobierno
- Autosuficiencia económica proporcionada por la membresía y simpatizantes³⁶.

✓ **International Rehabilitation Council for Torture Victims (IRCT)**

El Consejo Internacional de Rehabilitación de Víctimas de Torturas, es una organización independiente de profesionales de la salud internacional.

El IRCT se funda en 1985, y su Secretaría se encuentra en Copenhague, Dinamarca.

Sus actividades se dirigen a la rehabilitación de víctimas contra la tortura y su prevención, colaborando también con más de 200 centros de

³⁶ Sitio Web: <http://www.amnesty.org/es> (Consulta: 17 de abril, 2010).

rehabilitación en todas las regiones del mundo³⁷.

✓ **Human Rights Watch (HRW)**

Sus inicios se ubican en el año 1977 cuando se funda “Helsinki Watch” con el objetivo de ayudar a los grupos ciudadanos formados en todo el bloque soviético para verificar el cumplimiento gubernamental. Luego se crearon sucesivamente: “Americas Watch” (1981); Asia Watch (1985), “Africa Watch” (1988) y Middle East Watch (1989), conociéndose a todas ellas como “The Watch Committees” (Comités de Observación). En 1988 la organización adoptó formalmente el nombre de “Human Rights Watch”.

Tiene su sede principal en Nueva York y cuenta con oficinas en: Berlín, Bruselas, Chicago, Ginebra, Johannesburgo, Londres, Los Ángeles, Moscú, París, San Francisco, Tokio, Toronto y Washington, DC.

Es una organización internacional independiente dedicada a la defensa y protección de los derechos humanos.

Se financia mediante las contribuciones de particulares y fundaciones de todo el mundo, no aceptando en forma directa o indirecta dinero de los gobiernos con la finalidad de mantener su independencia³⁸.

³⁷ Sitio Web: <http://www.irct.org> (Consulta: 17 de abril, 2010).

³⁸ Sitio Web: <http://www.hrw.org/es> (Consulta: 17 de abril, 2010).

➤ **Ámbito Regional**

✓ **Servicio de Paz y Justicia – América Latina (SERPAJ-AL)**

Esta organización no gubernamental latinoamericana de inspiración cristiano-ecuménica, fundada en 1974, orientada a defender los derechos humanos, la solidaridad y la no violencia.

SERPAJ – AL está presente en algunos países de la región como: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay,

Está reconocido como entidad consultiva ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC) y ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Pertenece a la Liga internacional por los Derechos y la Liberación de los Pueblos³⁹.

✓ **Plataforma Interamericana de DDHH, Democracia y Desarrollo (PIDHDD)**

Es una asociación civil sin fines de lucro de carácter continental que inicia sus actividades en el año 1992.

Promueven la vigencia y realización de los derechos humanos, trabajando para construir sociedades en donde la economía, cultura y

³⁹ Sitio Web: <http://www.wikipedia.org> (Consulta: 17 de abril, 2010).

política estén al servicio de la dignidad humana, la equidad, el respeto a la diversidad y el medio ambiente.

Actualmente se encuentra en funcionamiento en 16 países del continente americano: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Haití, Guatemala, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

La Plataforma (denominada también así en su Estatuto), promueve alianzas estratégicas entre organizaciones y redes para el cumplimiento de sus objetivos. Hasta el presente tiene alianzas con la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP), con la Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH) y con la Red – DESC. Articula también sus actividades con importantes organizaciones que defienden los derechos humanos, por ejemplo el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH) y el Centro por la Justicia y el Derecho Internacional (CEJIL)⁴⁰.

✓ **Grupo Tortura Nunca Más (GTNM/RJ)**

El grupo Tortura Nunca Más/Río de Janeiro, fue fundado en 1985 por iniciativa de expresos políticos que vivieron tortura durante el régimen militar y por familiares de muertos y desaparecidos políticos.

Ha trabajado constantemente en la defensa de los derechos humanos, participando de encuentros nacionales e internacionales junto a

⁴⁰ Sitio Web: <http://www.pidhdd.org> (Consulta: 17 de abril, 2010).

estudiantes, trabajadores y profesionales de la salud y educación.

Esta organización que tiene sedes en Río Janeiro, Recife, San Pablo, ha trabajado en forma conjunta con SERSOC – Uruguay, lo cual se ampliará en el trabajo de campo.

➤ **Ámbito Nacional**

En primera instancia se mencionan las tres ONGs entrevistas y seleccionadas para el trabajo de campo, en el cual ya se realizó la presentación de las mismas:

- ✓ **Amnistía Internacional – Uruguay (AI – Uruguay)**
- ✓ **Servicio de Paz y Justicia – Uruguay (SERPAJ – Uruguay)**
- ✓ **Servicio de Rehabilitación Social – SERSOC**

- ✓ **Gurises Unidos**

Es una organización no gubernamental uruguaya, que trabaja por la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, fundada en el año 1989.

El 10 de octubre de 1992 obtiene la personería jurídica de asociación civil.

Cuenta con su propia sede desde el año 2007 en el barrio Centro-Cordón. Esta iniciativa se concretó a partir del proyecto “Una sede de

referencia para los gurises del Uruguay: un Centro Educativo”, el cual fue apoyado por el Gobierno de Japón.

Posee además, el usufructo de dos locales en Montevideo cedidos por la IMM y cuenta también con otros locales aportados por diversas autoridades, comisiones fomentos y otras organizaciones.

La organización cuenta con una diversidad de fuentes de financiamiento, siendo las mismas las que se detallan continuación:

Cooperación Estatal a través de convenios con los siguientes organismos: Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), Administración Nacional de Educación Pública (ANEP); Ministerio de Salud Pública (MSP); Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), Instituto Nacional de la Juventud (INJU); Ministerio de Educación y Cultura (MEC); Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); Intendencia Municipal de Montevideo, (IMM), Intendencia Municipal de Canelones – Comuna Canaria (IMC), Intendencias de los diferentes departamentos del país.

Cooperación internacional: han recibido apoyo de: PNUD, UNFPA, UNICEF, OIT, Unión Europea, BID, Fondo de las Américas, IAF, Fundación Telefónica, Cooperación del Gobierno Italiano, Embajada de Japón, Embajada Británica, Embajada de Holanda, Concilio Nacional de Iglesias de U.S.A. (CWS), Save The Children; Movimiento Mundial para la Infancia; Federation Internationale de Football Association / FIFA.

Apoyo de empresas nacionales e internacionales, entre otras: Movistar, Tenaris Global Services; HSBC Bank; Artech, Luncheon Tickets,

Nuvó Cosméticos, Garnié; Abitab, Electroquímica, IPUSA, Coca Cola, Villa del Rosario, Cadbury, Ufficio, Avanti, Hípica Rioplatense, PEPSICO, Cabal, OCA, Visa, Mastercard, Imprimex, FANAPEL, Infantozzi, Establecimiento Joanicó, Pintelux⁴¹.

✓ **Instituto de estudios legales y sociales del Uruguay - IELSUR**

Es una organización no gubernamental sin fines de lucro, constituida con el propósito de defender los derechos Humanos aplicando los instrumentos jurídicos nacionales e internacionales.

Nace en Julio de 1984, como iniciativa de un grupo de abogados que buscaban dar respuestas desde el enfoque jurídico y el litigio, a las violaciones de los Derechos Humanos ocurridas durante el período del gobierno de facto. Con el advenimiento de la democracia, y con la detección de nuevas realidades, IELSUR, amplía y profundiza su práctica institucional, afirmándose con el tiempo y aportando en el conjunto de ONGs, su especificidad jurídica.

Otras ONGs uruguayas mencionadas por las organizaciones entrevistadas son: CRYSQL, que agrupa a ex presos políticos y SEDHU (Servicio Ecuménico para la Dignidad Humana).

⁴¹ Sitio Web: <http://www.gurisesunidos.org.uy/recursos.htm> (Consulta: 17 de abril, 2010).