

Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de Entidades no Lucrativas



Con el Patrocinio de:



**Fundación
Vodafone
España**

Índice

• Prólogos	3
• Introducción	5
1. Iniciación de una Entidad no Lucrativa (ENL)	6
1.1. Principios aplicables, según el ámbito y actividades a desarrollar	6
1.2. Definición de: misión, visión, estrategia y plan de arranque	6
1.3. Estatutos	7
1.4. Organización inicial y elección de contrapartes	7
1.5. Órganos de Gobierno	8
1.6. Captación de fondos y de voluntarios	8
1.6.1. Fondos	8
a) de socios (personas)	
b) ayudas y/o subvenciones de la Administración Pública	
c) de empresas o fundaciones	
d) patrocinios de instituciones o empresas	
e) de eventos educativos y/o lúdicos a organizar	
f) por prestación de servicios	
1.6.2. Voluntarios	9
1.7. Plan Contable	10
1.8. Formación	10
2. Kit de Supervivencia y Desarrollo	11
2.1. Plan estratégico a tres años	11
2.2. Gestión y motivación de voluntarios	11
2.3. Plan de Marketing	12
2.4. Organización y personal	12
2.5. Plan de tesorería y gestión del mismo	12
2.6. Sistemas administrativo e informático y de telecomunicaciones	13

2.7. Diseño, formulación y desarrollo de proyectos	13
2.7.1. Criterios para analizar y decidir entre alternativas	14
2.7.2. Lógicas vertical y horizontal para la planificación	14
2.7.3. Matriz de planificación del proyecto (MPP)	15
2.8. Gestión de proyectos	16
3. Análisis de situación y gestión del cambio	17
3.1. Análisis de gestión	17
3.2. Resumen DAFO	18
3.3. Recomendaciones para el cambio o reconversión asociativa	18
3.4. Nuevo Plan Estratégico y organizativo	19
3.5. Plan de Implantación	20
3.6. Auditoría Interna	20
3.7. Auditoría Externa	20
3.8. Gestión y motivación de voluntarios y de equipos de trabajo	21
3.9. Plan de innovación/liderazgo	22
4. Otros	23
4.1. Formación	23
4.2. Inserción laboral de marginados, inmigrantes, etc...	23
4.3. Gestión de calidad	23
4.4. Respuestas a preguntas usuales y concretas	24
5. Fundación Vodafone España	25
5.1. Qué es la Fundación Vodafone España	25
6. Secot	26
6.1. Introducción. Qué es Secot.	26
6.2. Principales líneas de actuación	26
6.3. Delegaciones y Oficinas	27

Prólogos

SECOT es una asociación sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública. Desde 1989 tiene como principal misión canalizar el conocimiento, la experiencia y la generosidad de muchos cientos de jubilados hacia personas y organizaciones que deseen recibirla. Desde su fundación se han realizado muchos miles de asesorías que han servido para crear nuevas empresas, mejorar otras ya existentes y en general para completar la ilusión e iniciativas de unos, con la experiencia unida a la vocación solidaria de otros.

Fruto de esta experiencia, nace el manual que tengo el honor de presentar, en el que de forma práctica y escueta se recogen algunas consideraciones útiles para personas que desean dedicar parte o todo su tiempo a actividades no lucrativas. Este trabajo es fruto por tanto de la experiencia acumulada - en la vida profesional y en la actividad de SECOT - y del deseo de que sirva para que las entidades no lucrativas puedan desarrollar con mayor eficacia su labor, cada vez más necesaria. Termino agradeciendo a Teófilo Julián de Pozo -Socio de Pleno Derecho de SECOT, emprendedor y directivo de empresa- su labor en la preparación de este libro así como a la Fundación Vodafone que nos ha acompañado en esta ilusionante aventura.

Virgilio Oñate
Presidente de SECOT.

Madrid, 20 de Junio de 2007

La Fundación Vodafone España es una institución privada, no lucrativa, que nació hace doce años de la mano del proceso de liberalización de las telecomunicaciones móviles. Desde entonces, ha dirigido su actividad a la difusión de éstas en todos los ámbitos de la sociedad, con una mirada muy especial hacia la ayuda que las TIC pueden prestar a los colectivos vulnerables.

A lo largo de estos años ha contado con el apoyo incondicional de la Operadora (primero Airtel y desde hace casi siete años, Vodafone España), por lo que la Fundación es consciente del esfuerzo y soporte de todo tipo que se necesita para sacar adelante un proyecto de esta naturaleza.

Por ello me complace de manera singular la iniciativa de SECOT de preparar este “Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de Entidades no Lucrativas”, edición que ofrece, de forma ágil y sencilla, una perspectiva imprescindible para toda aquella iniciativa que se desee poner en marcha. El trabajo cuenta con el empuje y el rigor en la exposición de nuestro querido amigo y Secretario de esa institución, Teófilo J. del Pozo, con quien hemos compartido proyectos, desde su gestión en el Consejo de Airtel y en el Patronato de su Fundación (en su calidad de primer ejecutivo de British Telecom en España). Tratándose de una obra impulsada por él y que además cuenta con el aval de los miembros de SECOT, quienes han demostrado a lo largo de sus amplias trayectorias profesionales su saber y su calidad personal, estoy convencido de la buena acogida que va a tener en el campo de la acción social.

Mi enhorabuena por la idea de editar de este Manual que, seguro, va a ser una guía fundamental para las instituciones sin ánimo de lucro.

Prof. José Luís Ripoll
Director General
Fundación Vodafone España
Académico de la Academia Europea de Ciencias y Arte

Introducción

Este manual trata de presentar una descripción muy abreviada de los módulos de asesorías que Secot pone a disposición de cualquier clase de Entidad no Lucrativa (ENL), es decir: ONGs, ONGDs, Fundaciones, Asociaciones sin ánimo de lucro, etc.

Hemos agrupado las asesorías en cuatro grupos de módulos según el tipo de entidad.

El **grupo nº 1** de módulos es aplicable a grupos de personas, que han decidido realizar actividades de solidaridad, o grupos de profesionales que trabajan en una empresa y desean desarrollar actividades de acción social de una manera organizada y que, en ambos casos, necesitan asesoramiento sobre todo lo relativo a cómo constituir su asociación y cómo enfocar, empezar y desarrollar sus actividades, de manera eficaz y cumpliendo todas las leyes y disposiciones relativas a tales asociaciones.

El **grupo nº 2** contiene módulos aplicables a entidades ya existentes que notan cierto desenfoque, desorganización o desean ser más eficaces en su gestión interna, en la formulación y realización de sus proyectos de ayuda, etc, o dar un positivo salto adelante de manera sistemática y organizada.

Incluye cómo formular proyectos y evaluarlos, según la metodología de la Matriz del Marco Lógico (exigible por la mayor parte de las entidades financiadoras, tanto públicas como privadas).

El **grupo nº 3** describe un conjunto de asesorías disponibles para entidades más bien grandes que desean un nuevo enfoque estratégico, seguido de un cambio importante de actividades y definirlo e implantarlo eficaz y organizadamente.

Incluye módulos relativos a conseguir transparencia en las actividades (auditorías interna y externa), a la innovación, con objeto de diferenciarse de sus competidores y al liderazgo.

Finalmente, el **grupo nº 4** reúne un conjunto de módulos de asesoría en temas diversos, aplicables a cualquier organización. Desde respuestas a preguntas concretas y simples, pasando por formación, seminarios, talleres, etc, hasta la definición de un Plan de Calidad para obtener los certificados de calidad según normas ISO.

1. Iniciación de una Entidad no Lucrativa (ENL)

Responde a preguntas como: ¿qué debo conocer y qué puedo aprovechar para comenzar una ENL?; ¿cuáles son las leyes y disposiciones que tengo que cumplir y que parte de ellas son exigibles desde el comienzo?; ¿cómo decidir qué tipo de asociación es más conveniente para las actividades que queremos emprender?; ¿qué trámites son imprescindibles para comenzar y como realizarlos?, etc.

1.1. Principios aplicables, según el ámbito y actividades a desarrollar.

1.1.1. Definición de tipo de beneficiarios, campos de actuación, y fines, análisis de Organizaciones existentes, diferenciadores para que seamos aceptados, para tener éxito y para conservar el éxito.

1.1.2. Estudio de aspectos de la Ley de Asociaciones aplicables al caso específico de la ENL a iniciar.

Selección de tipo de asociación más apropiada y artículos aplicables para la mayor facilidad de gestión y obtención de beneficios.

1.1.3. Estudio semejante al anterior, respecto a la ley de Mecenazgo en orden a posibilitar la obtención máxima de patrocinios, socios y financiación tanto pública como privada.

Estudio y definición de posibilidades disponibles.

1.1.4. Estudio de aspectos de la ley de Fundaciones aplicados al caso.

1.2. Definición de: misión, visión, estrategia y plan de arranque.

Responde a preguntas tales como: ¿sabemos exactamente qué queremos ser y como deseamos que se nos reconozca en unos años?; ¿qué es lo que tenemos que hacer para ser reconocidos como deseamos?; ¿qué objetivos nos marcamos que sean razonables y conseguibles?; ¿qué estrategia adoptar para conseguir los objetivos, realizar la misión que nos proponemos y llegar a tener la imagen que deseamos?; ¿cómo empezar toda esa tarea?

Para obtener respuestas eficaces, los Seniors de Secot definirán el perfil más apropiado de la ENL y de su posible "hoja de ruta" para un arranque ordenado, exitoso y sostenible, mediante:

- Descripción simple y concisa de la **visión** de la ENL, es decir cómo queremos que sea percibida por los beneficiarios y la sociedad, al cabo de un plazo estratégico apropiado a su perfil y posicionamiento.
- Descripción de la **misión** que intenta realizar la ENL, en aras a conseguir la visión de la misma, incluyendo sus actuaciones clave en la

sociedad, así como servicios principales a dar a sus beneficiarios, creando credibilidad desde el inicio.

- Definición de **objetivos** a conseguir, tanto cualitativos como cuantitativos, en su desarrollo a “n” años (“n” se decidirá según el perfil y visión/misión decididos; en el entorno social actual “n” será igual a 3 ó máximo 5 años).
- Formulación de la **estrategia** a seguir para conseguir los objetivos. Se plasmará en su plan estratégico específico a “n” años que incluye los procesos y acciones estratégicas a desarrollar.

Incluirá: **plan de marketing** (sensibilización de la sociedad, creación de “marca”, captación de socios, servicios a ofrecer y captación, gestión y motivación de voluntarios).

Plan financiero; dando respuesta a los tipos de subvenciones a que se puede aspirar, patrocinadores, fuentes de financiación y aplicación de los fondos obtenidos para su aprovechamiento máximo.

Plan de personal (profesionales contratados o voluntarios, remuneraciones, etc.)

- **Plan de arranque**, incluyendo: tipo de asociación, ubicación, registro de la ENL, formulación del primer proyecto de acción social, etc.

1.3. Estatutos.

Redacción de los estatutos de la ENL, según la legislación vigente, el perfil definido, tipo de asociación elegido y fines a conseguir.

Se harán intentando evitar que partidos políticos, otras organizaciones ideológicas ó familiares de los beneficiarios puedan hacerse con el control de la Asociación.

1.4. Organización inicial y elección de contraparte.

Algunas preguntas a responder: ¿cómo nos organizamos para realizar la misión y conseguir los objetivos que nos hemos marcado?; parece lógico que necesitemos alguien en el lugar donde vamos a implantar nuestros proyectos familiarizado con el entorno, las necesidades, etc. y que se haga responsable del control de la ejecución de lo programado allí (a esta organización local se la denomina contraparte), ¿es así?

Realizaremos un organigrama, con descripción de responsabilidades, mínimo imprescindible para comenzar y su posible desarrollo para el cumplimiento del plan estratégico.

La elección de la contraparte en el país destinatario de los servicios (en caso de actuación internacional) o en la ciudad española (si el ámbito es español) es vital para asegurar el éxito: para ello se estudiarán las contrapartes existentes, sus capacidades, su credibilidad y su adecuación al plan estratégico.

1.5. Órganos de Gobierno.

Se propondrán los más apropiados para el cumplimiento de la misión y del plan estratégico. Se incluirá la definición de las responsabilidades, funciones y competencias de cada órgano y las obligaciones legales y fiscales a cumplir así como las relaciones entre ellos (esquema de funcionamiento interno).

1.6. Captación de fondos y de voluntarios.

Sin recursos financieros y sin profesionales empleados o voluntarios sería imposible realizar la misión.

1.6.1. Fondos.

Lo ideal es tener múltiples fuentes de ingresos; cuanto más diversificados estén mayor sostenibilidad financiera se obtiene. La dependencia de una sola fuente de ingresos o de muy pocos es peligrosísima, especialmente si es de un organismo público (sujeto a los avatares de la política y a intereses creados).

Los más típicos suelen ser:

a) De Socios (personas).

Deben pagar una cantidad, voluntariamente elegida o sugerida periódicamente: mensual, trimestral o anual. Sugerimos la trimestral para simplificar la administración (pagadera al principio de cada trimestre). Puede ser fija o variable.

La captación de socios es difícil y la fidelización de los mismos más aún.

SECOT puede hacer un plan de mercadotecnia para captación de socios, al que debe preceder un plan de sensibilización (charlas, folletos divulgativos, eventos, etc., en diversas instituciones y grupos, elegidos según la misión de la ENL específica).

A esos dos planes les complementará un Plan de fidelización (información periódica de actividades, uso del dinero con total transparencia y planes futuros que sean atractivos).

b) Obtención de ayudas y/o subvenciones de la Administración Pública (estatal, autonómica o local).

Secot hará una relación de posibles organismos apropiados para la ENL.

Además, daremos folletos sobre la metodología del MARCO LÓGICO y prepararemos una plantilla tipo para desarrollar la MATRIZ del Marco Lógico, para la correcta formulación de proyectos, según normas de uso común (y generalmente exigidas tanto por entidades públicas como privadas) para la obtención de fondos que estarán ligados al proyecto que se haya formulado para su obtención y que, al finalizar el proyecto habrá que justificar exhaustivamente.

c) De empresas o fundaciones.

Generalmente, debido a la gran demanda, las empresas son muy selectivas en la aplicación de los fondos que destinan a acción social y es difícil llegar a ellos. Trataremos de conseguir algunos como socios protectores (con cuotas anuales), etc.

Será menos difícil obtener fondos de las Fundaciones que las grandes empresas constituyen para gestionar su acción social. SECOT podrá sugerir qué tipos de ellas podrían ser donantes.

d) Patrocinios de instituciones o empresas.

Generalmente podrían obtenerse a cambio de publicidad, algún servicio o proporcionando acceso a algún mercado.

e) De eventos educativos y/o lúdicos a organizar.

Siempre garantizando el uso y destino de los fondos que se obtengan.

f) Por prestación de servicios... Esto es ideal si se tiene algo concreto que ofrecer.

1.6.2. Voluntarios.

Hay mucha gente intencionalmente dispuesta, pero que, a la hora de intervenir, no son constantes o no están disponibles. No es posible admitir cualquier voluntario.

Por ello SECOT sugerirá un plan que incluya: **captación - selección, organización, entrenamiento, gestión y fidelización de voluntarios.**

Es necesario estudiarlo para cada ENL, según tipo de proyectos a abordar y **formar un equipo de coordinadores/monitores** de voluntarios con la formación oportuna.

Los voluntarios trabajan gratuitamente (salvo gastos incurridos). En la ENL deberá contratarse algunos profesionales, remunerados, que tengan la responsabilidad de la gestión y desarrollo de la ENL.

Por tanto, el plan (profesionales más voluntarios) será un **plan de personal**.

1.7. Plan Contable.

No es necesario resaltar que es imprescindible llevar libros-registros administrativo-financieros que son obligatorios, que han de pasar las auditorias oportunas y que estarán accesibles a nuestros socios, patrocinadores, etc.

Se organizará según plan de contabilidad exigido por las autoridades. Incluirá normas de facturación, de pagos, tipos de impuestos a pagar (IVA si lo hubiere, etc.) y calendario impositivo así como de presentación de cuentas (a socios, benefactores y autoridades).

La gestión tiene que ser totalmente transparente y austera. La gran mayoría de los fondos obtenidos deberán acabar en los beneficiarios de nuestros proyectos.

1.8 . Formación.

SECOT sugerirá un plan de formación y entrenamiento para los profesionales y los voluntarios de la ENL, que tengan en cuenta los fines, la misión, tipo de proyectos a desarrollar y exigencias externas del entorno.

Será necesario definir cómo se va a financiar y contratar a profesores o entidades educativas que quieran colaborar.

2. Kit de Supervivencia y Desarrollo

(Para ENLs en marcha, pero que desean ser más activas y eficaces).

2.1. Plan estratégico a tres años.

¿Sabemos donde estamos y cual es nuestra situación?; ¿es posible reorganizarnos y como hacerlo?; ¿debemos reconsiderar nuestra misión, objetivos y manera de actuar y podemos controlarnos mejor?. Para ello hay que revisar los principios y valores de la asociación

SECOT lo sugerirá teniendo en cuenta:

- quienes son los beneficiarios próximos y futuros
- qué demandan y qué demandarán
- análisis del entorno en que se desenvolverá la ENL
- análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
- cómo se pretende dar los servicios
- qué misión se ha definido
- qué objetivos se quieren lograr en 3 años. Planificar a mayor plazo es inútil dada la velocidad a que se desarrolla actualmente la sociedad.

El plan estratégico incluirá un plan de marketing (sensibilización, publicidad, servicios a ofrecer, etc.), plan de captación de fondos y voluntarios y de operaciones (proyectos a desarrollar, desarrollo de la ENL, etc.)

2.2. Gestión y motivación de voluntarios.

Necesitamos respuestas a: ¿es posible gestionar los voluntarios o mas bien debemos liderarlos?; seguro que podemos motivarlos, ¿cómo hacerlo?

Haremos un plan que incluya:

Selección de voluntarios, formación, coordinación (es imprescindible la formación de coordinadores) y fidelización (incluida eliminación de voluntarios inactivos o no válidos).

Motivación: mediante la participación activa en la definición del plan operativo, premios, participación pública, visita a proyectos concluidos con éxito, etc.

2.3. Plan de Marketing

Para ENLs que tengan un plan estratégico que se considere válido.

Incluirá: búsqueda de fuentes de financiación, públicas y privadas, en general y para proyectos específicos; sensibilización de grupos e instituciones; captación de socios y como fidelizarlos y plan mínimo de comunicación (relaciones públicas y reuniones con socios); creación y cuidado de la marca.

2.4. Organización y personal

Nos tenemos que organizar mejor, sí, pero ¿cuánto? El personal es lo más vital, pero... ¿cómo cuidarle y facilitar su desarrollo personal?

Se estudiará el organigrama y funciones establecidas hasta el momento; se revisará la misión y objetivos a cumplir y según conclusiones:

SECOT sugerirá un plan organizativo, que incluya: organigrama, funciones de cada puesto, competencias de cada uno, perfil de las personas a ocuparlos, relaciones transversales, valores fundamentales de la organización y qué se espera que salga de cada función/área **para servir óptimamente al beneficiario** (que debe aparecer como si fuera el presidente de la organización, ya que es para su servicio para lo que actúa la organización).

El plan incluirá el sistema de remuneración de los profesionales y un lema de trabajo (por ejemplo: "escucha-piensa-sirve").

Plan de mínimo número de niveles y con personas plurifuncionales; el organigrama será flexible para adaptarse, dinámicamente, a la gestión de proyectos.

2.5. Plan de tesorería y gestión del mismo

La buena gestión del dinero disponible es vital y el destino primordial son los beneficiarios de la ENL; ¿cómo controlarlo eficazmente?

Se supone que el sistema de tesorería existente no es suficientemente consistente, no está bien estructurado ó carece de controles.

Este plan es parte de la administración financiera que, en general será: legal, éticamente correcta, transparente y controlada.

Se hará un plan anual dividido en mensualidades mostrando los flujos de caja (ingresos, aplicaciones y gastos); incluirá normas de cobro, de pago (cheques o transferencias firmados por dos personas) y deontología básica de las transacciones.

Deberá mostrar previsiones de riesgos posibles.

También cómo se tratará de optimizar los intereses de potenciales excedentes.

2.6. Sistemas administrativo e informático

Se sugerirá un plan adaptado a la misión de la ENL, al plan organizativo, que dé la información necesaria (informe financiero mensual, procesos en marcha y estado de ejecución, estado de solución de problemas y previsiones) monitorizando todas las operaciones.

Se sistematizará para que sea informatizado y disponible en una Intranet (si la entidad tiene tamaño suficiente) para acceso remoto a los datos más importantes.

Tendrá controles suficientes pero mínimos (¡eficacia sí, burocracia, no!) y evitando procesos “justificativos”.

Se sugerirá algún tipo de sistema informático y de telecomunicaciones, optimizando la eficacia y el coste.

2.7. Diseño, formulación y desarrollo de proyectos.

Preguntas básicas: ¿cómo elegimos una de las posibles alternativas a un proyecto que estamos decidiendo implantar y cómo debo prepararlo y presentarlo para obtener su financiación?; ¿existe una metodología aceptada y/o exigida?.

Para decidir qué proyectos se abordan, se analizará el contexto, las capacidades de la ENL, si encaja en su misión y objetivos, el entorno y sus posibles influencias, etc.

Una vez decidido que se va a intentar desarrollar un proyecto específico:

- a) se diseñará según el método del Marco Lógico
- b) se definirán las tareas, presupuestos, etc., según la Matriz del Marco Lógico, generalmente denominada Matriz de Planificación del Proyecto (MPP).
- c) Se presentará al financiador ó financiadores según esa metodología y
- d) Se desarrollará, implantará y evaluará según los criterios definidos en la matriz.

Véase un ejemplo de la metodología básica a usar para construir la MPP (Fuente: “Manual de gestión del ciclo del proyecto en la acción humanitaria” de la Obra Social de la Fundación “La Caixa”):

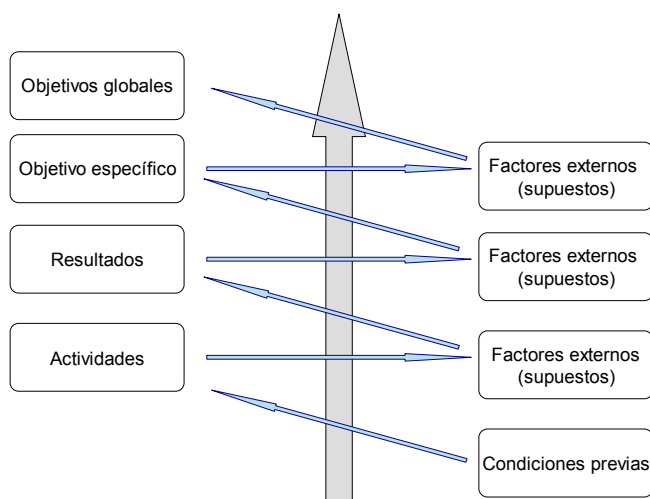
“Construcción de la matriz de planificación del proyecto (MPP)” (Apartados 2.7.1 a 2.7.3, siguientes)

2.7.1.- Criterios para analizar y decidir entre alternativas

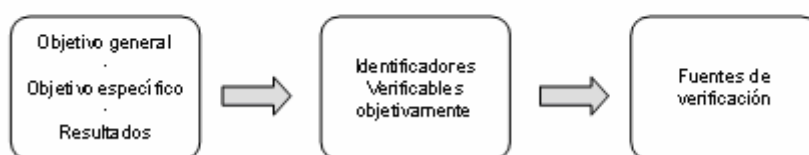
CRITERIOS	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA N
Prioridad humanitaria			
Concentración en grupos vulnerables			
Impacto esperado			
Riesgos			
Viabilidad			
Recursos disponibles materiales y humanos			
Tiempo			
Otros criterios			

2.7.2.-Lógicas vertical y horizontal para la planificación

LÓGICA VERTICAL



LÓGICA HORIZONTAL



2.7.3.-Matriz de planificación del proyecto (MPP)

	RESUMEN DESCRIPTIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS O HIPÓTESIS
Objetivo(s) general(es)	Situación más ambiciosa a la que el proyecto pretende contribuir	Criterios que permitirán apreciar si el objetivo general se está alcanzando. Para ser verificables objetivamente deben expresar cantidad, calidad, tiempo, zona y beneficiarios	Cómo o de dónde se extraerá la información precisa para conocer la evolución de los indicadores verificables objetivamente del objetivo general	Qué factores no controlables por la gestión del proyecto serán necesarios para que las transformaciones positivas expresadas en el objetivo general se mantengan en el tiempo
Objetivo específico	Qué es lo que el proyecto pretende conseguir	Criterios que permitirán apreciar si el objetivo específico se está alcanzando. Para ser verificables objetivamente deben expresar cantidad, calidad, tiempo, zona y beneficiarios	Cómo o de dónde se extraerá la información precisa para conocer la evolución de los indicadores verificables objetivamente del objetivo específico	Qué factores no controlables por la gestión del proyecto serán necesarios para que el objetivo específico permita contribuir al logro del objetivo general
Resultados/ componentes	Bienes o servicios de utilidad para los beneficiarios que el proyecto pretende facilitar y que constituyen los medios necesarios para el logro del objetivo específico	Criterios que permitirán apreciar si el objetivo específico se está alcanzando. Para ser verificables objetivamente deben expresar cantidad, calidad, tiempo, zona y beneficiarios	Cómo o de dónde se extraerá la información precisa para conocer la evolución de los indicadores verificables objetivamente de los resultados	Qué factores no controlables por la gestión del proyecto serán necesarios para que los resultados puedan alcanzar el objetivo específico
Actividades	Conjunto de actividades que permitirán alcanzar los resultados	Recursos Elementos materiales, humanos o financieros precisos para realizar las actividades previstas	Costes Coste de cada uno de los elementos	Qué factores no controlables por la gestión del proyecto serán necesarios para que las actividades realizadas puedan convertirse en los resultados esperados
				Condiciones previas Qué condiciones concretas se deberán cumplir para que se pueda iniciar la ejecución del proyecto

SECOT ayudará a formar a los profesionales y voluntarios en esta metodología del marco lógico y en casos de proyectos específicos, uno o varios seniors ayudarán a proponer la Matriz oportuna para la petición de la financiación y para el control y evaluación final del proyecto.

2.8 Gestión de proyectos

Respuestas a preguntas como: a) ¿cómo se planifica la ejecución de un proyecto?; b) ¿con qué herramientas se controla?; ¿cómo se evalúa?; d) ¿tiene alguna relación con la Matriz del Marco Lógico?

Una vez obtenida la aprobación y financiación de un proyecto, desarrollaremos un cronograma de actividades, siguiendo modelos usuales para estos casos, como, por ejemplo, un diagrama PERT, simplificado en lo que se pueda, usando las herramientas informáticas usualmente disponibles (para facilitar el seguimiento del proyecto), definiendo el camino crítico tratando de optimizar en tiempo y coste la ejecución de las tareas definidas.

El método y cronograma, estarán basados en la Matriz del Marco Lógico que se hubiera preparado para la formulación del proyecto y obtención de la financiación.

Se definirán las fechas en que se revisará el estado de ejecución del proyecto, se analizarán las desviaciones incurridas, si las hubiere y se decidirán las acciones oportunas para reconducir la ejecución al camino crítico.

Una vez finalizado el proyecto se realizará la evaluación de su ejecución y consecución de objetivos, siempre de acuerdo con lo planificado en la Matriz del Marco Lógico, que, insistimos, siempre será la base para el control y Coordinación final del proyecto.

De la evaluación se deducirán las metodologías a incorporar en futuros proyectos en aras a un buen control de calidad y a la mejora de la eficacia de la organización.

3. Análisis de situación y gestión del cambio

Capítulo dedicado a módulos de asesoría a ENLs que observan cierto estancamiento o rutina en sus operaciones y que desean hacer un replanteamiento estratégico y/o organizativo profundo.

Respuesta a preguntas como:

- a) No progresamos debidamente o no estamos consiguiendo los objetivos y/o el desarrollo previstos; tenemos que hacer un cambio drástico o importante; ¿es posible?; ¿cual debería ser el enfoque?; ¿alternativas?; ¿cómo hacerlo?; ¿cómo implantarlo?
- b) En este tipo de actividad no tenemos éxito y hay peligro de desaparecer; ¿debemos cambiar de actividad?; ¿en cuales?; ¿cómo decidirlo?; ¿qué es aprovechable de lo que tenemos? ¿cómo definir y planificar el nuevo rumbo?
- c) No conseguimos nuevos socios y/o financiación, porque no tenemos suficiente credibilidad por no haber hecho auditorías ni internas ni externas; ¿debemos hacerlas?; ¿cómo se organiza un Comité de Auditoría interna y/o externa?; ¿es posible y en qué consiste?; ¿Qué ventajas vamos a obtener haciendo auditorías?; ¿qué tipo de auditor interno y/o externo debo elegir?; ¿cuánto cuesta una auditoría?
- d) Estamos satisfechos con la actividad y los proyectos que desarrollamos, pero ¿cómo innovar?; ¿cómo se define un plan de innovación?; ¿en qué podemos innovar?
- e) Nuestros profesionales y voluntarios funcionan relativamente bien, pero notamos falta de liderazgo de los responsables; ¿es posible hacer un plan para desarrollar habilidades de liderazgo?; ¿cómo se hace?; ¿cómo implantarlo?; ¿qué podemos conseguir?

Etc...

3.1. Análisis de gestión

Respuestas a preguntas como: a) ¿cómo mejorar la eficacia de la organización; b) ¿cómo se analizan las ineficacias de gestión?; c) ¿cómo se extraen conclusiones para mejorar?

SECOT analizará: misión, objetivos, plan estratégico y sus planes componentes (marketing, comercial, financiero, personal, etc), veremos cómo se gestiona la organización, los proyectos, las finanzas, los voluntarios, etc; porqué se hace como se está haciendo; qué es lo que no ayuda al cumplimiento de los objetivos....

Y propondrá la metodología para la reconsideración de la gestión en su conjunto o la de algunos de los planes directores y ayudará a definir:

- a) posibles planes nuevos específicos
- b) metodología de mejora de la gestión de cada plan para lograr los objetivos de la organización con la máxima eficacia posible.
- c) Sugerencias de cambios organizativos para una gestión por proyectos (esencia de una buena gestión en una ENL)

Si no se deseara llegar a ese detalle pararíamos en el diagnóstico de fallos en la gestión y posibles alternativas de mejora.

3.2. Resumen DAFO

Se trata de definir un cuadro ilustrativo de: **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** que tiene la organización actual, previo análisis del entorno, misión, objetivos y planes directores de la ENL.

Trataremos de obtener respuestas a preguntas como:

- a) ¿qué debilidades tenemos?; ¿se pueden corregir?; ¿cómo?
- b) ¿qué amenazas se prevén analizando el entorno político-económico-social?; ¿cómo evitarlas?; ¿se puede convertir una amenaza en una oportunidad?
- c) ¿qué hacemos bien?; ¿qué fortalezas o diferenciadores tenemos respecto a nuestros competidores o colegas?; ¿cómo incrementarlas y tomar ventaja de ellas?; ¿podemos construir alguna nueva?; ¿cómo?
- d) ¿qué oportunidades vemos en el horizonte?; ¿qué hacer para estar preparado cuando lleguen?; ¿cómo aprovechar la oportunidad?

De este análisis se podrán deducir ideas para realizar cambios estratégicos y/u organizativos con objeto de establecer **diferenciadores claros y sostenibles** que nos distinguan de nuestros competidores y hacernos más atractivos (para socios, financiadores, voluntarios, etc.).

3.3. Recomendaciones para el cambio o reconversión asociativa.

Respuestas a preguntas como: a) tenemos que cambiar: ¿hacia dónde y cómo?; b) es necesario cambiar el tipo de asociación (por exigencias legales, administrativas, económicas, etc.); ¿qué es lo mejor: ¿una fundación o que tipo de asociación sin ánimo de lucro? ¿Cómo se debe hacer?

Los seniors de SECOT, una vez analizada la ENL actual, sus: misión, plan estratégico, objetivos, gestión que se está realizando; hecho un análisis-cuadro DAFO y discutido con los directivos de la ENL **qué es lo que quieren conseguir y por qué**, sugerirán el tipo más apropiado de entidad (Fundación, ONGD, etc.) para el cumplimiento de los fines que se pretenden; definirán qué trámites deben realizarse y, si es posible, los cambios necesarios a realizar en los estatutos, para la reconversión.

Si ven un posible y aconsejable cambio estratégico, lo sugerirán así como los cambios organizativos necesarios.

3.4. Nuevo Plan Estratégico y organizativo (¿alternativas?)

Respuestas a preguntas como: a) hemos cambiado de actividad o de objetivos, ¿cómo se hace un nuevo plan estratégico?; ¿cómo se implantaría?
b) ¿Hay alguna alternativa?; ventajas de cada una; c) ¿Qué organización nos recomiendan para cumplir los objetivos del plan estratégico?

Bien, para definir la estrategia y su correspondiente Plan Estratégico, es necesario, primero, poder responder, afirmativamente, a las preguntas siguientes:

1. ¿Quiénes son o van a ser mis beneficiarios o “clientes”?
2. ¿Qué necesitan de mí y qué van a necesitar en el futuro?
3. ¿Puedo dárselo con garantías de calidad?; ¿cómo?
4. ¿Podré proporcionarles lo que van a necesitar?
5. ¿Tengo algún diferenciador respecto a mi competencia?; ¿Él ó los diferenciadores son sostenibles en el tiempo?
6. ¿Podré financiarlo y tendré voluntarios para desarrollarlo?

Si alguna respuesta es negativa, tenemos un grave problema; tal vez no merezca la pena hacer ningún plan estratégico. Si las respuestas, en su gran mayoría, son afirmativas podemos definir el plan.

Se recomendará un Plan Estratégico adecuado para implantar la estrategia y conseguir los objetivos. Este plan se subdivide en planes específicos (financiero, comercial, operaciones, personal, etc.)

Se definirá el esquema organizativo, un organigrama, descripción de responsabilidades, relaciones funcionales y controles de desarrollo.

Se sugerirán alternativas posibles, si las hubiere, siendo responsabilidad de la ENL la elección de una de ellas y de su implantación.

3.5. Plan de implantación

Respuesta a preguntas como: a) ya hemos definido el/los campo/s de actividad/es, los objetivos, tipos de proyectos, plan estratégico y organizativo; ¿cómo se hace un plan de implantación?; b) ¿cómo se ejecuta y se vigila?; c) ¿qué controles hay que establecer?

Los seniors de SECOT, una vez entendido el plan estratégico y organizativo, sugerirán el plan de implantación, con tareas definidas, selección de personal, actividades de captación de fondos y de voluntarios, así como el plan contable con los controles apropiados.

3.6. Auditoría interna

Preguntas a responder: ¿es imprescindible hacer auditorías?; ¿debemos fiarnos de nuestros sistemas de administración y contabilidad?; ¿es suficiente la auditoría interna?; ¿cómo se define el comité de Auditoría Interna?; ¿cuáles son sus funciones?; ¿quiénes lo han de formar?

No sólo para la detección de anomalías contables, de tesorería, de contrataciones y administrativas, sino para el descubrimiento de malas prácticas o procesos que puedan mejorarse y para asentar la credibilidad de todo el sistema organizativo, es muy conveniente y necesario realizar la revisión de los procesos de gestión y administración de la ENL.

Como resultado del proceso de auditoría se detectarán anomalías y/o procesos con posible y evidente mejora (se suelen denominar salvedades) que se harán constar en el informe de auditoría, exigiendo, en plazo determinado, de los directivos, el compromiso escrito de la corrección de anomalías y el tipo de correcciones para mejorar las salvedades.

SECOT puede sugerir cómo definir un Comité de Auditoría Interna, quiénes lo deben formar (patronos y profesionales internos y/o externos), responsabilidades del comité, autoridad delegada, informe a elaborar, y normas de corrección de anomalías o salvedades; así como, sus relaciones con los auditores externos si los hubiere.

3.7. Auditoría Externa

Si no tenemos ninguna auditoría y sí un cierto tamaño es necesaria alguna. ¿Si tenemos auditoría interna, es necesaria una externa? ¿En qué consiste; qué se audita?; ¿es exigible para la administración o financiadores?; ¿qué ventajas obtenemos haciéndola?, etc.

Alguna auditoría es imprescindible para “auscultar” la ENL. Si no se implanta un sistema de auditoría interna (ver 3.6) y queremos garantizarnos una buena

credibilidad, tan importante en cualquier relación pública, tendremos que hacer una auditoría externa, al menos anualmente.

SECOT recomendará, previo estudio de la ENL, qué se debe auditar, metodologías y sugerencias de posibles auditores externos, así como una idea del coste probable.

El contenido del informe, deberá ser estudiado, se recomendarán acciones para corregir salvedades indicadas y una vez corregidas se deberá adjuntar un informe para ser usado en las formulaciones de proyectos y peticiones de financiación.

El informe de la auditoría deberá mencionarse en la memoria anual de la ENL.

3.8. Gestión y motivación de voluntarios y de equipos de trabajo.

Preguntas: ¿cómo captar voluntarios del perfil apropiado?

¿Cómo organizarlos: por equipos, por proyectos?

¿Cómo elegir y preparar a los coordinadores?

¿Cómo motivarlos, para que se identifiquen con la misión y objetivos de la ENL y con los proyectos específicos?

¿Cómo fidelizarlos para que estén disponibles y permanezcan?

La respuesta a estas preguntas se puede plasmar en un Plan (que sugeriría SECOT) para la captación, gestión, motivación y fidelización de voluntarios, de profesionales y de equipos de trabajo.

El plan cubrirá, necesariamente los siguientes tópicos:

- a) Definición de responsabilidades, funciones y perfil de puestos de trabajo.
- b) Metodologías de selección de candidatos (vía Internet, principalmente)
- c) Programa educativo inicial y de desarrollo, empezando por la explicación de misión, objetivos, estrategia y organización.
- d) Formación de coordinadores; enfoque a multifuncionalidad y liderazgo.
- e) Creación de equipos de trabajo:
 - e.1.) para funciones de tipo estable (ej. administración)
 - e.2.) para proyectos específicos (formulación, ejecución, evaluación). La formación base será plurifuncional para poder asignar personas a distintos proyectos de cuando en cuando.
- f) reconocimiento interno de éxitos y participación visible en actos públicos y creación de algún premio, para motivación y crecimiento de autoestima.

- g) Programa de fidelización, según tipo de ENL. Lo mejor es promover la innovación.

3.9. Plan de innovación/liderazgo

Sin líderes creativos-conseguidores y personas orientadas a innovación continua, la organización languidecerá y tenderá a extinguirse.

Preguntas: ¿estamos apáticos, “instalados” y próximos a la obsolescencia?

¿En qué áreas podemos innovar (servicios, patrocinios, sensibilización, procesos, organización, etc.)?

¿Cómo conseguir algún diferenciador respecto a la competencia?

¿Cómo liderar, realmente, los equipos de trabajo?

Podremos preparar un plan de innovación y otro de liderazgo. Para ello es vital conocer profundamente la ENL en todos sus aspectos, principalmente en los que nos pudieran influir en una clara mejora: campos de acción; objetivos realistas; gestión de proyectos; eficiencia financiera; eficacia en la motivación de socios y voluntarios; comunicación interna y externa (sensibilización)

Una vez conocidas esas cuestiones, haríamos un equipo bien seleccionado con personas de la organización y algún senior externo (de SECOT) que elaboraría un plan muy conciso, con unas pocas innovaciones, proveniente de las ideas innovadoras aportadas que puedan proporcionar alguna mejora significativa.

Se hace una matriz de un plan de innovación específico, siguiendo el método de la matriz del Marco Lógico (como si se tratara de un proyecto externo). El seguimiento y evaluación del mismo nos proporcionará nuevas ideas de innovación.

El plan para el desarrollo de las capacidades de liderazgo se hará por el director general y unos pocos coordinadores, con uno o varios seniors de SECOT, deberá incluir un subplán de formación para el liderazgo (ya que este no se improvisa). No podrá ser de corta duración, será un plan a medio plazo.

4. Otros

Se trata de proporcionar ayuda para cubrir campos de actuación o temas diversos, útiles para casi cualquier tipo de ENL.

4.1. Formación

SECOT puede organizar formación específica para una o varias ENL's de los siguientes tipos:

Cursos; seminarios; talleres o conferencias.

Sobre los siguientes temas:

Estrategia (planes específicos)

Organización

Administración

Gestión de la ENL, de proyectos o de equipos humanos

Formulación y gestión de proyectos de ayuda a beneficiarios según la metodología de la Matriz del Marco Lógico.

Liderazgo

Innovación, etc.

Generalmente se impartirá una charla comprensiva del tema y luego se debatirá en grupos sobre alguna aplicación práctica relativa al tema.

La duración, contenidos y horarios se acordarán con la ENL que recibirá la formación.

Los profesores-seniors serán elegidos según su experiencia y conocimientos sobre los contenidos.

4.2. Inserción laboral de marginados, inmigrantes, etc.

Se estudiará el caso concreto para un grupo determinado.

Se seleccionarán los seniors que puedan aportar experiencia y relaciones en los campos que se estudien como apropiados para recibir a las personas beneficiarias del proyecto.

Los seniors de SECOT tratarán de crear las herramientas de apoyo y asesoría para la búsqueda de empleo o creación del propio puesto de trabajo del marginado o inmigrante.

Se colaborará con ONG's especializadas en este campo de actividad.

4.3. Gestión de la calidad

Para todas aquellas ENL's, ya desarrolladas y con organizaciones sistematizadas e informatizadas, que deseen aumentar su prestigio y credibilidad, exhibiendo un

certificado de cumplimiento de las normas ISO en relación con sus servicios y/o procedimientos de gestión, los seniors de SECOT expertos en la obtención de certificados de calidad y que han pasado con éxito, las duras auditorías de entidades expedidoras de los certificados (AENOR, LLOYDS, etc.), preparará un plan de preparación de la ENL para el cumplimiento de los requisitos exigidos.

Se seguirán metodologías usadas ya en la Comunidad Europea (metodología EMBF).

Se hace notar la complejidad del plan a implantar; que, por tanto, será una implantación que durará bastantes meses, que si se obtiene el certificado, éste es temporal (período de validez limitado) y que hay que pasar, con éxito, no sólo las primeras auditorías de calidad sino, aleatoriamente las que el certificador haga para la renovación del certificado (que no es automática).

Para obtener el certificado es necesaria la colaboración de todos los miembros de la ENL y una alta disciplina en el mantenimiento de la calidad de los procedimientos.

4.4. Respuestas a preguntas usuales y concretas

Los seniors de SECOT están dispuestos a responder preguntas puntuales para resolver dudas:

Por ejemplo, ¿Me pueden hacer los estatutos para evitar que me controlen la asociación?

¿Tengo que pagar IVA? ¿Cómo lo recupero?

¿Dónde puedo pedir financiación?; ¿a qué podemos aspirar?

¿Cómo me organizo?

¿Cómo hago para que mi Web funcione?, etc.

Estamos abiertos a cualquier sugerencia que contribuya a mejorar la ayuda a las ENL's.

Somos conscientes del reto que nuestra asesoría supone para nosotros, dado el gran incremento que la acción social empresarial está teniendo y la toma de conciencia respecto a la solidaridad en cada vez mayor parte de los ciudadanos.

¿Qué es la Fundación Vodafone España?

5.1. La Fundación Vodafone España

La Fundación Vodafone España es una institución privada, sin ánimo de lucro, de carácter de investigación, cuya misión es realizar y promover estudios e investigaciones que contribuyan al conocimiento y difusión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) en la sociedad, prestando especial atención a los colectivos vulnerables. Sus proyectos se llevan a cabo por todo el territorio nacional y se engloban en cuatro áreas de actividad: Innovación, Formación, Mecenazgo y Difusión.

Innovación a través de proyectos de telemedicina y teleasistencia especialmente enfocados hacia los colectivos vulnerables, como, por ejemplo, software para sordos, dispositivos de movilidad mediante GSM y UMTS para discapacitados motores, etc... Estos proyectos se realizan en colaboración con instituciones nacionales (Instituto de Salud Carlos III o Cruz Roja) y otras en consorcio con entidades europeas; son proyectos inscritos en Programas Marco de I+D de la Unión Europea.

Formación mediante masters, cursos y seminarios sobre TIC y su ámbito de aplicación. De los primeros, a título de ejemplo en el curso 2006-07 se han realizado 6 masters de postgrado en distintas universidades españolas (Madrid, Málaga, Sevilla, etc...) En cuanto a seminarios, encuentros y otros foros, se realizan sobre cuatro ejes temáticos: telemedicina, teleasistencia e integración; tecnológicos; ética y responsabilidad social y Sociedad de la Información. Por último resaltar las Aulas Fundación Vodafone, de acceso libre, que ofrecen cursos gratuitos de formación básica en nuevas tecnologías.

Mecenazgo desarrolla su actividad apoyando proyectos que fomenten la inserción sociolaboral de colectivos vulnerables. En este sentido, la Fundación colabora con más de un centenar de asociaciones y organizaciones en actividades de integración a través del deporte adaptado, de formación especial, etc...

Difusión da a conocer trabajos divulgativos sobre las TIC, además de informar de las actividades de la Fundación a través de su página web (www.fundacionvodafone.es), que está desarrollada pensando en todos los ciudadanos, para lo cual está certificada con nivel Doble-A de accesibilidad.

¿Qué es Secot?

6.1. Secot

Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (Secot) es una asociación sin ánimo de lucro y declarada de Utilidad Pública que se constituye en 1989 gracias a la iniciativa del Círculo de Empresarios, el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España y Acción Social Empresarial, con el objetivo de ofrecer la posibilidad de que todos aquellos jubilados y prejubilados que así lo deseen, puedan seguir en activo realizando un voluntariado de asesoramiento empresarial.

A través de Secot, los Seniors, profesionales cualificados jubilados, prejubilados o en situación profesional que les permita dedicar parte de su tiempo en régimen de voluntariado a los objetivos y acciones de la Asociación, ofrecen sus conocimientos y experiencia en gestión empresarial a PYMES, jóvenes emprendedores, ONGs, Centros de Formación Empresarial y países en vías de desarrollo. Después de 18 años de actividad, la experiencia sigue siendo la protagonista en Secot que consta en la actualidad de 25 Delegaciones, 36 oficinas y más de 1.000 socios, de los cuales más de 900 son Seniors voluntarios repartidos por todo el territorio Nacional.

Es necesario destacar la importancia del trabajo en grupo llevado a cabo desde cada una de las delegaciones, en las que nuestros voluntarios, procedentes de las más diversas profesiones (ingenieros, economistas, empresarios...), intentan sacar adelante, sin remuneración alguna, este proyecto solidario. Su aportación se manifiesta a través de asesorías técnicas y de gestión para la creación, consolidación y auge de pequeñas y medianas empresas; para facilitar la inserción de jóvenes en el mundo empresarial y para la realización de proyectos de desarrollo en comarcas deprimidas, tanto españolas como de otros países.

6.2. Principales líneas de actuación

- Ayudar y prestar asesoramiento a jóvenes emprendedores, personas en riesgo de exclusión o dificultad social, empresas de tamaño reducido, entidades sin ánimo de lucro, países en desarrollo...
- Asesorar a organismos gubernamentales e instituciones financieras.
- Promover actividades de formación y de capacitación técnico-profesional.
- Colaborar en programas de cooperación internacional para el desarrollo (Iberoamérica, Magreb, Europa Central y del Este...).
- Realizar estudios y publicaciones sobre temas relacionados con el trabajo voluntario, los mayores y el envejecimiento activo.

6.3. Delegaciones y Oficinas de Secot

- SECOT ÁLAVA**
Castro Urdiales, 10, Ofic. 2 .
01006.Vitoria
945 145 308
vitdel@secot.org
- SECOT ALICANTE**
Cámara Oficial de Comercio de Alicante
San Fernando, 4
03004.Alicante
965 201 133
alcdel@secot.org
- SECOT ARAGÓN**
Cámara Oficial de Comercio e Industria
Pº Isabel la Católica, 2
50009.Zaragoza
976 306 161
zazdel@secot.org
Oficinas de SECOT Aragón
Monzón
Asociación de Empresarios Cinca Medio
Galicia 2, 2 plta.
22400. Monzón. Huesca
974 40 39 85
Huesca
Confederación Oscense de Empresarios
Plaza López Allué, 3, 2º
22004. Huesca
974 24 23 63
- SECOT ASTURIAS**
Cámara de Comercio de Oviedo
Quintana, 11B - 2º
33009.Oviedo
985 20 75 75
ovodel@secot.org
Oficinas de SECOT Asturias
Oficina Gijón
Centro Municipal de Empresas
Avda. de Argentina, 132. SECOT. Oficina 112
33123.Gijón
985 30 82 30
Oficina Pola de Laviana
Centro de Innovación y D. Alto Nalón
c/ Joaquín Iglesias, 1º, 3ª planta
33980. Pola de Laviana. Asturias
985 60 25 25
Oficina Pola de Siero
Agencia de Desarrollo Local
c/ Natividad García Bustelo, 7-bajo.
Pola de Siero. Asturias.
985 72 41 57
- SECOT BALEARES**
C/ Forners, 1, 4º, pta. F.
07006. Palma de Mallorca.
balearsl@secot.org
- SECOT BARCELONA**
Cambra Oficial de Comerç de Barcelona
Avda. Diagonal, 452-454, 1º
08006.Barcelona
93 416 94 82 / 237 47 55
bcndel@secot.org
Oficinas de SECOT Barcelona
Sabadell
Cámara de Comercio
Alfonso XIII, 45
08202. Sabadell.
93 727 74 67
Granollers
Cámara de Comercio
Joseph Umbert, 92-94
08400. Granollers
93 879 03 18
- SECOT EXTREMADURA**
Centro de Mayores
c/ Reyes Huertas, s/n
06800. Mérida. Badajoz.
924 00 98 42
- SECOT CÁDIZ**
Cámara Oficial de Comercio, Industria y
Navegación
Antonio López, 4
11004.Cádiz
95 601 00 05
cazdel@secot.org
- SECOT CANTABRIA**
Colegio de Ingenieros Industriales
Hernán Cortés, 49
39003.Santander
942 213 020
srdrel@secot.org
- SECOT GERONA**
Cambra Oficial de Comerç
Gran Via Jaume I, 46, 3º, 1º.
17001.Gerona
972 418 526
grodrel@secot.org
- SECOT GRANADA**
Cámara de Comercio, Industria y
Navegación
Gracia, 12
18002.Granada
958 520 276
grxdel@secot.org
Oficinas de SECOT Granada
Almuñecar
Cámara de Comercio
Ctra. De Jete, Urb. Jardines del Mar, s/n
18690. Almuñecar. Granada.
958 63 92 57
- SECOT GUIPÚZCOA**
Cámara de Comercio, Industria y
Navegación
Avda. de Tolosa, 75
20018.Donostia. San Sebastián
943 224 496
easdel@secot.org
- SECOT HUELVA**
Caja Rural del Sur
c/ Plus Ultra, nº 2.
21003.Huelva
959 283 583
huvdel@secot.org
- SECOT JAÉN**
Cámara Oficial de Comercio e Industria
Hurtado, 29
23001.Jaén
953 247 950
- SECOT LA CORUÑA**
Cámara de Comercio de A Coruña
Alameda, 30
15003. A Coruña
981 21 60 72
Lugo
Cámara de Comercio de Lugo
Avda. Ramón Ferrero, 18
27002. Lugo.
982 28 43 00
Santiago de Compostela
San Pedro de Nezonzo, 17
15701. Santiago de Compostela
- SECOT MADRID**
Marqués de Cubas, 25, 4º izq
28014.Madrid
91 429 70 94
maddel@secot.org
- SECOT MÁLAGA**
Cámara Oficial de Comercio de Málaga
Palacio de Villalcazar
Cortina del Muelle, 23
29015.Málaga
951 010 800
mlgdel@secot.org
- SECOT NAVARRA**
Edificio Plus Ultra
Paseo de Sarasate, 19 - 2º planta, ofic 6
31002.Pamplona
948 210 555
pnadel@secot.org
- SECOT SEVILLA**
Cámara Oficial de Comercio, Industria y
Navegación
Plaza de la Contratación, 8
41004.Sevilla
954 211 005
svqdel@secot.org
- SECOT TARRAGONA**
Cámi de Vals, 81-87
43204. Reus. Tarragona.
977 300 193
- SECOT VALENCIA**
Pie de la Cruz, 19, pta.3
46001.Valencia
96 315 20 00
vlcdel@secot.org
- SECOT VALLADOLID**
Cámara Oficial de Comercio e Industria
Avda. Ramón Pradera, s/n
47009.Valladolid
983 352 123
vaidel@secot.org
Salamanca
Plaza de los Sexmeros, nº 2
37001. Salamanca.
923 280 140
- SECOT VIGO**
Cámara de Comercio, Industria y
Navegación
República Argentina, 18 A - 2ª planta
36201.Vigo
986 447 535
vgodel@secot.org
Oficinas de SECOT Vigo
Vilagarcía de Arosa
Plaza Ravela, 10, 3º.
36600. Vilagarcía de Arosa
986 56 52 86
Ourense
Finca Sevilla s/n
32005. Ourense
- SECOT VIZCAYA**
Ercilla, 24 - 5 Dpto. 7 y 9
48011.Bilbao
944 16 19 66
biodel@secot.org
- RESTO DE ESPAÑA:
- SECOT DISTANCIA**
Almagro, 2, 5º dcha.
28010.Madrid
91 319 22 02
distancia@secot.org
- Servicios Generales**
C/ Almagro, nº 2, 5º dcha.
28010. Madrid.
central@secot.org
Tlf. 91 319 22 02
Fax91 319 82 30