

Resumen Operativo del Estudio de Herramientas

CALIDAD DE LAS ONG EN EUROPA



ABSTRACT



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DERECHOS SOCIALES
Y AGENDA 2030



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Esta publicación se inscribe en el marco del proyecto de “Alianzas para la calidad de las ONG de Europa”, financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, en la convocatoria de subvenciones para la realización de actividades de interés general consideradas de interés social.

Autoras:

Nora Daoud
Israel Sánchez
CAIS

Coordinación:

Ana Santa Mata
Laura Miranda Gómez
Instituto para la Calidad de las ONG-ICONG

Diseño e impresión:

ADI Servicios Editoriales

Financiado por:



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual4.0 Internacional.

ÍNDICE

Presentación	2
Introducción y retos	4
Metodología y resultados	7
Porfolio de herramientas	13
Conclusiones y aprendizajes	20

PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

Desde 2008, el Instituto para la Calidad de las ONG - ICONG se constituye como asociación sin ánimo de lucro, fruto de la voluntad del Tercer Sector español de trabajar conjuntamente en el ámbito de la calidad. El Instituto tiene como objetivo difundir y promover la cultura de la calidad y la incorporación de sistemas de calidad en el Tercer Sector.

Este documento es un resumen operativo del informe sobre el Estudio de Herramientas denominado “Calidad de las ONG en Europa”, publicado en noviembre de 2022 y elaborado en el marco del programa “Alianzas para la calidad de las ONG en Europa”, financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030.

**Para más información,
visite nuestro sitio web**



<https://icong.org>



**Informe sobre el Estudio
de Herramientas
denominado “Calidad de
las ONG en Europa”**

INTRODUCCIÓN Y RETOS



INTRODUCCIÓN Y RETOS

En ICONG llevamos trabajando en la calidad en el Tercer Sector español desde su creación. Desarrollamos nuestra propia Norma de Calidad para ONG, un proceso de certificación y oportunidades de desarrollo de capacidades. Pero allá por 2018 empezamos a preguntarnos, ¿hay otras organizaciones en Europa haciendo algo similar?

Nuestra curiosidad nos llevó a desarrollar este estudio para conocer qué hacían las organizaciones europeas en materia de gestión de la calidad. En este documento hemos querido resumir los resultados de este estudio, para acercarlos a todas las personas que, como nosotros, sienten curiosidad.

En esta primera toma de contacto, la atención se ha centrado en plantear preguntas, familiarizarse y comprender las lógicas y la situación del Tercer Sector europeo. Con la idea de que la prioridad no era el análisis estadístico exhaustivo, sino más bien el trabajo de descubrimiento observacional, nos fuimos desprendiendo de esa responsabilidad y trabajamos para dar forma a tres enfoques diferentes:

- **Hacia el objeto: herramientas**
- **Hacia el sujeto: organizaciones**
- **Hacia el sistema: poder y género**

Queríamos identificar una serie de dimensiones clave vinculadas al objeto de estudio y ver cómo se relacionaban entre sí, diseñando específicamente las técnicas y herramientas para captar estas relaciones.

- **Dimensión 1- ¿Cómo se financian las organizaciones?**
- **Dimensión 2- ¿Cómo está organizado el Tercer Sector?**
- **Dimensión 3- ¿Cómo se integra la perspectiva de género?**

Saber qué hay ahí fuera ha sido el reto que nos ha animado en esta exploración europea... y algunas preguntas han sido nuestra guía.

- **¿Qué herramientas utilizan las ONG europeas para gestionar la calidad?**
- **¿Hay alguna específica para las ONG y el tercer sector?**
- **¿Se rigen por principios y valores éticos?**
- **¿Son obligatorias y exigidas por los financiadores?**
- **¿Cuál es la principal motivación de una ONG para elegir?**
- **¿Cuáles son las características de su ecosistema?**
- **¿Qué podemos aprender de ellos?**
- **¿Cómo podemos enriquecernos mutuamente?**

Con esta perspectiva en mente, iniciamos el viaje que nos ha llevado a estos resultados. Esperamos que lo disfruten tanto como lo hemos hecho en ICONG.

*El Tercer Sector, que representa a la sociedad civil organizada, es un término acuñado desde la economía y se refiere al conjunto de actividades sociales que no se rigen por el ánimo de lucro y no dependen ni del Estado ni del mercado para funcionar. A menudo se utilizan múltiples términos para referirse al Tercer Sector: sin ánimo de lucro, no gubernamental, sociedad civil, economía social...

METODOLOGÍA Y RESULTADOS



METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Como en toda investigación, hemos partido de algunas suposiciones o hipótesis sobre lo que pensábamos que estaba ocurriendo en Europa para contrastarlas. Estas suposiciones están basadas en nuestra propia experiencia en el ámbito de la calidad de las ONG en España, y nuestro interés ha sido contrastarlas, para lo cual hemos desarrollado una metodología basada en encuestas y entrevistas.

Con esta perspectiva en mente, desarrollamos las **seis hipótesis** en las que se basa el estudio y de las que se derivan los diferentes enfoques, variables y objetos de estudio. Entre ellos incluimos:

- 2 hipótesis** sobre el uso de herramientas de calidad en relación con la financiación de la organización.
- 2 hipótesis** sobre la utilización de herramientas de calidad en relación con la estructura y composición del Tercer Sector en el país.
- 1 hipótesis** sobre la representatividad de la organización con respecto a la diversificación de las fuentes de financiación.
- 1 hipótesis** sobre la integración de la perspectiva de género en las herramientas utilizadas por las organizaciones.

Este es el punto de partida del proceso de investigación que se describe a continuación, dividido en cuatro fases.

MARZO - MAYO

FASE 1

Nos pareció imprescindible, como punto de partida, investigar otros estudios, informes, ponencias y artículos sobre el Tercer Sector a nivel europeo, así como sobre la gestión de la calidad en Europa, siempre a través del ámbito de su aplicación a las ONG y al Tercer Sector. Con esta información y una profunda investigación, construimos una **base de datos** de más de 900 organizaciones relevantes y representativas de:

- El tercer sector de todos los países de interés, la mayoría de los paneuropeos.
- Su ámbito sectorial, que incluye la acción social, los derechos humanos, la cooperación...
- Su tipología, es decir, organizaciones de primer, segundo o tercer nivel, u organizaciones singulares*.

* La definición de estos términos figura en la [sección 2 del estudio](#).

MAYO - AGOSTO

FASE 2

En el proceso de recogida de datos, continuamos con la elaboración y difusión de una **encuesta online**. Esta se basa en las hipótesis del estudio y está diseñada en cuatro secciones:

- Datos de la persona que rellena la encuesta.
- Datos generales sobre la organización.
- Preguntas sobre el uso de modelos y herramientas de calidad.
- Preguntas sobre el tercer sector en el ámbito territorial.

La encuesta estuvo abierta durante cuatro meses y disponible en tres idiomas (inglés, francés y español). Se recibieron un total de 74 respuestas a la encuesta, de las cuales 54 organizaciones la completaron hasta el final.

* Esta encuesta figura en el [Anexo 1 del informe del estudio](#).

JULIO - SEPTIEMBRE

FASE 3

Dado que la encuesta permite recoger información limitada, nos propusimos realizar también entrevistas en profundidad. Para ello, elaboramos un guion que nos permitiera desarrollar puntos de interés no contemplados en la encuesta, como la historia de las organizaciones, las características de sus herramientas, y la visión del tercer sector y la perspectiva de género.

A partir de los resultados de las encuestas, identificamos organizaciones y personas de referencia especialmente relevantes para el objeto de la investigación que, junto con otras personas relevantes del tercer sector, formaron nuestro grupo de entrevistados, procedentes de 12 países diferentes. Se realizaron un total de dieciocho entrevistas en profundidad.

* Este guion figura en el [Anexo 1 del informe del estudio](#).

SEPTIEMBRE - OCTUBRE

FASE 4

Una vez recopilada toda la información, estábamos en condiciones de validar o refutar las hipótesis iniciales. Tanto en el diseño de la encuesta como en el guion de la entrevista personal se tuvieron en cuenta las distintas variables a cruzar para establecer un marco de análisis que nos permitiera arrojar luz sobre estas hipótesis.

El resultado es la validación de 4 de las 6 hipótesis, ya que las otras 2 no se pudieron validar dentro del alcance de este estudio.

Hipótesis 1: *A mayor dependencia de la financiación pública, mayor uso de normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad.*

El nivel de dependencia de fondos públicos es especialmente relevante en las organizaciones encuestadas, alcanzando el 75%, con más de la mitad de su financiación procedente de fuentes públicas. Con estos datos disponibles y las entidades de la muestra, se observa una relación directa entre la financiación pública y el uso de sistemas de gestión de la calidad.

Hipótesis 2: A mayor independencia económica y diversificación de ingresos, mayor uso de herramientas de gestión de calidad (con versatilidad, flexibilidad y libertad de uso).

Más del 81% de las organizaciones tienen más de tres fuentes de ingresos diferentes y son las que más utilizan normas, modelos y herramientas de gestión de la calidad. La diversificación implica mayores niveles de coordinación, capacidad de gestión y eficiencia en los procesos transversales, elementos en los que suelen influir este tipo de herramientas.

Por lo tanto, el grado de dependencia de la organización de la financiación pública tiene una correlación directa con el uso de normas.

Hipótesis 3: Cuanto más desorganizado esté el sector de las ONG, menor será el uso de modelos y herramientas de normas de gestión de la calidad.

La mayoría de las organizaciones estudiadas participan en redes y plataformas y, como muestran los resultados, la mayoría de ellas utilizan normas o modelos de gestión de la calidad. Además, varias organizaciones de segundo o tercer nivel han creado herramientas específicas para su red de organizaciones miembros.

PERTENENCIA A REDES/PLATAFORMAS	TOTAL	USO DE NORMAS, MODELOS O HERRAMIENTAS	% NO UTILIZACIÓN DE NORMAS, MODELOS O HERRAMIENTAS
SÍ	80,33%	52,46%	11,48%
NO	19,6%	4,92%	6,56%

Hipótesis 4: Cuanto más diversas y heterogéneas en tamaño sean las organizaciones, menor será el uso de normas, modelos y herramientas.

No es posible validarla. Para analizar esta hipótesis debería realizarse un estudio previo del tercer sector en cada país, sus fortalezas, debilidades y su interlocución con la administración.

Hipótesis 5: *A mayor diversificación de las fuentes de financiación en el sector de las ONG, más diferencias en su organización y representatividad.*

No es posible validarla. Para analizar esta hipótesis se debería realizar un estudio previo del tercer sector en cada país y profundizar en esta línea de investigación mediante una búsqueda bibliográfica y entrevistas con actores clave del tercer sector en cada país.

Hipótesis 6: *Las herramientas de calidad en Europa no integran la perspectiva de género.*

Aunque podría parecer que esta fuerte presencia femenina en las estructuras organizativas y en los procesos de toma de decisiones tendría un efecto significativo en la cultura organizativa e incluso en los sistemas de calidad, los datos recogidos no apoyan esta hipótesis.

Hemos detectado una ausencia generalizada de esta perspectiva a lo largo del estudio de las herramientas, percibiendo que las organizaciones o no reconocen su importancia o no ven la necesidad de integrar esta perspectiva en sus sistemas de gestión. Sólo se ha encontrado una excepción en el estudio.

PORFOLIO DE HERRAMIENTAS



PORFOLIO DE HERRAMIENTAS

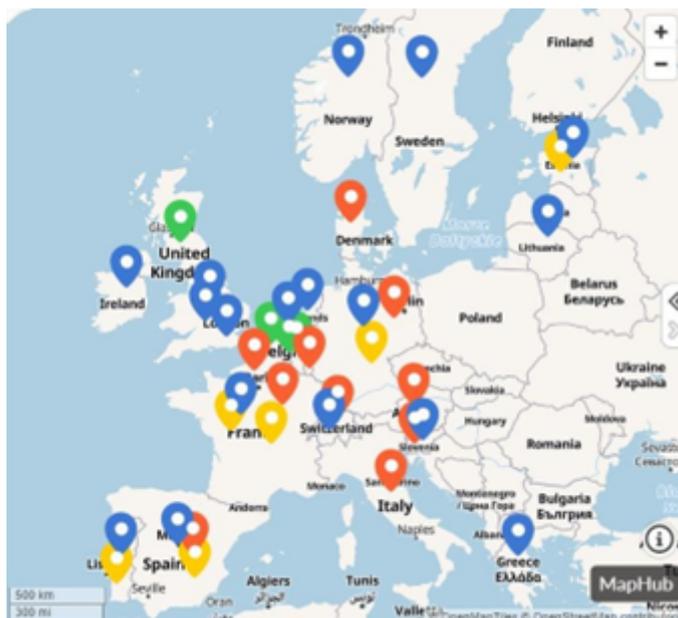
A lo largo de este proceso tuvimos la oportunidad de descubrir y conocer diversos sistemas de gestión de la calidad en el Tercer Sector de cada país. Este porfolio pretende ser un banco de herramientas, espacio para la generación de conocimiento, ideas y posibilidades de innovación, reconociendo plenamente que las herramientas incluidas deben aportar valor a nuestro cliente: Organizaciones del Tercer Sector y ONG pequeñas o medianas, en cualquier ámbito de intervención en Europa.

Para poner de relieve esta diversidad y heterogeneidad, hemos elegido una clasificación común con el fin de destacar lo que las caracteriza, diferencia o une:

- Tipología: normas, modelos o herramientas.
- Entidad y organización que lo ha desarrollado.
- Especificidad para las ONG, si está especialmente diseñado con los valores y principios del tercer sector.
- Alcance parcial o total del sistema de gestión cubierto. Por ámbito de aplicación se entiende si el sistema es aplicable.
- Sector o ámbito de actuación/ejecución.
- Territorio de los países donde se aplica.
- Carácter público/privado de la herramienta.
- Posibilidad de aplicación a otro país o territorio.
- Áreas de gestión cubiertas.
- Inclusión de términos relacionados con el género.
- Organizaciones que la promueven y apoyan.
- De especial interés para ICONG.

En total se recoge un conjunto de 22 herramientas, entre las que se encuentran 9 normas, 5 modelos y 9 herramientas.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de cada uno de ellos, de entre los que figuran en el porfolio y en el mapa que hemos elaborado para ilustrar el uso de estas herramientas desde una perspectiva territorial, que puede consultarse en nuestro sitio web: www.icong.org/.



4. NORMA CALIDAD ICONG



La Norma de Calidad ONG es una norma de gestión de calidad creada directamente por iniciativa del sector de las ONG y que recoge los principios más modernos de gestión organizativa, adaptándolos a la realidad de la acción social.



Tipo	Estándar
Organización fundadora	ICONG
Especificidad para las ONG	Sí
Alcance parcial / total	Alcance total del sistema de gestión
Sector / ámbito de actuación	Sector de las ONG
Territorio de aplicación	España
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación en otro país o territorio	Sí
Áreas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Áreas de gestión ✓ Atender las necesidades y expectativas de los beneficiarios y las partes interesadas ✓ Mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia ✓ Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ Evaluación y rendición de cuentas ✓ Buena gobernanza ✓ Generación y transferencia de conocimientos ✓ Participación y capacitación de los ciudadanos ✓ Liderazgo, gestión de personas y modelos de voluntariado ✓ Gestión de documentos ✓ Gestión de procesos, proyectos y operaciones (control, seguimiento, etc.) ✓ Gestión por valores y principios éticos (integridad, derechos humanos, independencia, etc.) • Integración de la perspectiva de género
Incluye términos relacionados con el género	No
Promovido y apoyado por	ICONG
Enlace	https://icong.org/

9. NORMA BENÉFICA DE CONFIANZA



Marca de calidad PQASSO (Sistema Práctico de Garantía de Calidad para Pequeñas Organizaciones)

El Trusted Charity Standard ha sido ofrecido e impartido por NCVO desde 2009 y es un estándar de calidad reconocido a nivel nacional para las ONG. Anteriormente se conocía como la marca de calidad PQASSO.

PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organizations) es un sistema de evaluación del rendimiento y marca de calidad para ONG en el Reino Unido. Las evaluaciones utilizan un sistema de revisión por pares entre pequeñas ONG.



Tipo	Estándar
Organización fundadora	Servicios de evaluación de organizaciones benéficas
Especificidad para las ONG	No. Puede ser utilizado por otros tipos de empresas sociales.
Alcance parcial / total	Total
Sector / ámbito de actuación	Sector de las ONG
Territorio de aplicación	Reino Unido
Carácter público / privado	Privado (etiqueta pública)
Posibilidad de aplicación en otro país o territorio	Sí
Áreas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender las necesidades y expectativas de los beneficiarios y las partes interesadas <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ Evaluación y rendición de cuentas ✓ Buena gobernanza ✓ Generación y transferencia de conocimientos <ul style="list-style-type: none"> • Participación y capacitación de los ciudadanos ✓ Liderazgo, gestión de personas y modelos de voluntariado <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de documentos • Gestión de procesos, proyectos y operaciones (control, seguimiento, etc.) • Gestión por valores y principios éticos (integridad, derechos humanos, independencia, etc.) • Integración de la perspectiva de género
Incluye términos relacionados con el género	No
Promovido y apoyado por	NCVO y WCVA
Enlace	https://trustedstandard.org.uk/trusted-charity-standard

En ICONG nos gustó porque:

Este modelo de calidad, promovido por una organización privada, goza de reconocimiento público. Las organizaciones que se considera que alcanzan un nivel de conformidad igual o superior a 2 pueden llevar un sello oficial del gobierno del Reino Unido que demuestra que la organización está bien gestionada.

11. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD E-QALIN



El sistema de gestión de calidad E-Qalin para residencias, atención domiciliar y servicios para personas con discapacidad es el resultado de un exitoso proyecto Leonardo da Vinci (2004-2007) financiado por la Comisión Europea con socios de Austria, Alemania, Italia, Luxemburgo y Eslovenia.



Tipo	Modelo
Organización fundadora	Proyecto europeo (Leonardo da Vinci) con agencias de formación y consultoría junto con organizaciones de interés de gestores de residencias y unas 50 residencias (AT, DE, IT, LU, SI).
Especificidad para las ONG	Sí
Alcance parcial / total	Alcance total del sistema de gestión
Sector / ámbito de actuación	Para residencias, centros de asistencia a domicilio y servicios para personas con discapacidad
Territorio de aplicación	Austria, Alemania, Italia, Luxemburgo y Eslovenia
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación en otro país o territorio	No
Áreas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender las necesidades y expectativas de los beneficiarios y las partes interesadas ✓ Mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia <ul style="list-style-type: none"> • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos ✓ Evaluación y rendición de cuentas ✓ Buena gobernanza <ul style="list-style-type: none"> • Generación y transferencia de conocimientos ✓ Participación y capacitación de los ciudadanos ✓ Liderazgo, gestión de personas y modelos de voluntariado <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de documentos • Gestión de procesos, proyectos y operaciones (control, seguimiento, etc.) ✓ Gestión por valores y principios éticos (integridad, derechos humanos, independencia, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Integración de la perspectiva de género
Incluye términos relacionados con el género	No
Promovido y apoyado por	Depende del territorio. En Eslovenia se promulgó una nueva ley que establece que las residencias deben adaptarse para aplicar EQALIN.
Enlace	https://www.e-qalin.net/

En ICONG nos gustó porque:

“Implicación y formación son las palabras clave, así que implicación del personal y de las partes interesadas según los criterios también” (Dr. Kai Leichsenring).

La innovación clave del modelo EQALIN es la participación de las partes interesadas, que es sistemática para cada criterio. Del mismo modo, la formación de las partes interesadas ayuda a implantar la gestión de la calidad en las organizaciones.

19. MADAC MODELO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA



El Modelo de Autoevaluación y Mejora Continua (MADAC) fue desarrollado por F3E y Coordination SUD en 2010. Adaptado de la EFQM, el MADAC es una herramienta práctica de ayuda a la reflexión. Permite un análisis global de los diferentes componentes de una ONG, sus áreas de práctica y sus resultados. Es también una herramienta para la acción, que permite identificar los puntos fuertes a consolidar y las áreas de mejora a priorizar en una ONG. Forma parte de una lógica de mejora continua.



Tipo	Herramienta
Organización fundadora	Coordinación Sud y F3E
Especificidad para las ONG	Sí
Alcance parcial / total	Alcance total del sistema de gestión
Sector / ámbito de actuación	Cooperación internacional y desarrollo
Territorio de aplicación	Francia
Carácter público / privado	Privado
Posibilidad de aplicación en otro país o territorio	Sí
Áreas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender las necesidades y expectativas de los beneficiarios y las partes interesadas ✓ Mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia <ul style="list-style-type: none"> • Hacia la transparencia en la gestión de los recursos • Evaluación y rendición de cuentas ✓ Buena gobernanza <ul style="list-style-type: none"> • Generación y transferencia de conocimientos ✓ Participación y capacitación de los ciudadanos ✓ Liderazgo, gestión de personas y modelos de voluntariado <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de documentos ✓ Gestión de procesos, proyectos y operaciones (control, seguimiento, etc.) <ul style="list-style-type: none"> • Gestión por valores y principios éticos (integridad, derechos humanos, independencia, etc.) • Integración de la perspectiva de género
Incluye términos relacionados con el género	No
Promovido y apoyado por	Coordinación Sud y F3E
Enlace	https://f3e.asso.fr/autour-du-madac-sur-les-demarches-qualite-pour-les-ong/

En ICONG nos gustó porque:

Basada en el modelo EFQM, la herramienta de autodiagnóstico y mejora continua (MADAC) tiene el mismo referencial pero trata de hacer reflexionar a las organizaciones. Pretende una herramienta más reflexiva, más flexible, aunque tiene sus inconvenientes (no hay obligación de desarrollarla, entre otros).

**CONCLUSIONES
Y LECCIONES
VALIOSAS PARA EL
CONTEXTO ESPAÑOL**



CONCLUSIONES Y LECCIONES VALIOSAS PARA EL CONTEXTO ESPAÑOL

Es importante recalcar que este estudio no pretende ofrecer un mapa completo de las organizaciones e instrumentos de gestión de la calidad en Europa. Es un primer intento de explorar algunas normas o modelos que pueden darnos pistas para ampliar nuestro conocimiento sobre este tema en Europa y, sobre todo, para seguir abriendo espacios de conexión.

Teniendo esto en cuenta y en respuesta a los principales planteamientos del estudio, podemos extraer las siguientes conclusiones.

Sobre las **organizaciones** incluidas en el estudio, podemos encontrar:



Una gran dependencia de la mayoría de las organizaciones de los fondos públicos, que pueden ser locales, nacionales o europeos.



El 80% de las organizaciones encuestadas están organizadas en plataformas o redes.

En cuanto a las **herramientas** desarrolladas o apoyadas por estas organizaciones, observamos que:



El 80% de ellas utilizan sistemas de gestión de la calidad, y la mayoría, herramientas o códigos.



Alrededor del 80% de las entidades no están certificadas en ninguna norma de gestión de la calidad.



La mayoría de las plataformas o redes han creado una norma, directriz o herramienta específica.

Sobre el **sistema** en el tercer sector, en particular en relación con la perspectiva de **género**, encontramos que:

- Las organizaciones encuestadas están compuestas mayoritariamente por mujeres.
- Las personas entrevistadas perciben que el tercer sector está feminizado, sobre todo en las áreas de asistencia y apoyo.
- Ausencia generalizada de esta perspectiva a lo largo del estudio de las herramientas, percibiéndose que las organizaciones o no reconocen su importancia o no ven la necesidad de integrar esta perspectiva en sus sistemas de gestión.

Por último, pero no por ello menos importante, en este proceso las interacciones, conversaciones, indagaciones y análisis nos han aportado nuevos elementos que han enriquecido nuestra visión, y queremos compartirlos en forma de pequeños titulares de lecciones. Algunos de ellos son:

- Avanzar hacia un lenguaje común para el Tercer Sector, ya que los diferentes orígenes llevan a diferentes significados de los términos que utilizamos.
- Necesidad de un estudio en profundidad del Tercer Sector europeo
- La abogacía como ámbito de trabajo en el Tercer Sector europeo
- Dicotomía entre reconocimiento y voluntariado
- ... y muchos otros

Partiendo de estas conclusiones y con una mirada puesta en el futuro, vemos como una oportunidad el poder seguir ahondando en muchos temas de interés en torno a las ONG, la gestión de la calidad, el trabajo en red, el género, entre otros. Así, para enfrentar este reto, la perspectiva y el trabajo de ICONG no son suficientes, es necesario el apoyo, la colaboración y participación de muchas otras entidades para que juntas, en una suma de realidades, generando conocimiento compartido, podamos consolidar esta iniciativa en una línea de trabajo.



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL