



ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GENERACION DE RECURSOS EN ORGANIZACIONES SOCIALES

Por Haleh Maniei

El problema del sostenimiento de las organizaciones

Con mucha frecuencia, la cuestión de la generación de recursos es presentada como uno de los principales problemas de una organización sin fin de lucro.

Mientras las organizaciones se desenvuelven en un nivel de voluntariado en sentido clásico (es decir, en el sentido de que las personas que trabajan en ellas no cobran por su trabajo –ya que podemos entender el espíritu del voluntariado como algo que va mas allá de esto-) y sólo realizan pequeños proyectos e intervenciones que requieren pocos recursos, proyectos realizados “a pulmón”, el problema no se presenta.

Pero cuando la organización quiere expandir su acción hacia programas y proyectos de mayor envergadura y requiere de tiempos de trabajo mayores, de personal profesional dedicado y concentrado en la tarea, y de recursos de cierta importancia, el problema de la generación de recursos se hace presente.

Muchas veces el problema de los recursos se plantea como el único o principal problema de la organización, y, si bien reviste importancia, en modo alguno es la base o principal problema de la organización.

Pensar las organizaciones como entidades que “ante todo” y prioritariamente tienen que enfocarse en satisfacer su base material, es equivalente a pensar el ser humano como un ser que “ante todo” tiene que enfocarse en su subsistencia.

Algunos directivos de organizaciones salen entonces a buscar financiamiento, con un proyecto bajo el brazo, diseñado por él o ella a solas, o en el mejor

de los casos, en el equipo técnico, considerando que la solución llegará cuando se encuentre alguien que decida financiarlo.

Nosotros propondremos aquí una visión sistémica y sinérgica de la organización, una organización de Escala Humana y de funcionamiento consultivo, en la que la base y principal aspecto a enfrentar sea la generación de unidad en diversidad y de visión compartida.

Desde el Desarrollo a Escala Humana ya hemos visto que la subsistencia es tan solo una de las necesidades humanas fundamentales, y que en general, abrirse a las restantes dimensiones de lo humano, generando sinergia a partir de procesos participativos, tiene efectos positivos inclusive para la subsistencia, mientras que visualizar linealmente sólo la subsistencia como prioridad, puede tener efectos contrarios al deseado.

Si estos procesos participativos son además generadores de *unidad en diversidad*, se logra, a través de la construcción de una visión compartida, una base sólida a la organización.

Un equipo, comunidad o grupo de trabajo, en el que todos sus miembros comparten valores y objetivos, y en el que nadie desea imponer su idea o sobresalir por sobre sus compañeros, supera largamente al mas talentoso de los individuos en la búsqueda de soluciones.

Una comunidad organizacional firmemente establecida, con trabajo consultivo de equipo, podrá enfrentar y resolver creativamente múltiples problemas, incluido el de la generación de recursos.

La principal causa de mortalidad organizacional es la falta de unidad y visión compartida y no la falta de fondos

Las organizaciones sin fin de lucro *operan económicamente* y por lo tanto deben encarar el problema de los fondos y de los recursos en general. Sin embargo, debe tenerse muy presente cual es el espíritu distintivo de la organización sin fin de lucro, lo que la diferencia de la empresa privada con fin de lucro.

Una organización sin fin de lucro, una ONG, está orientada por sobre todo al cumplimiento de la misión u objeto institucional y los recursos deben ser generados para poder garantizar el cumplimiento de dicha misión.

Es por eso que en caso de generar excedentes, la normativa vigente prohíbe su distribución entre miembros, y el excedente debe reinvertirse en el propósito organizacional.

La racionalidad de una ONG y una OSC en general es el servicio, el cumplimiento de la misión y el hecho de que opere económicamente no debe ser confundido con fin de lucro.

Aclarado esto, pasaremos a tratar la temática de la generación de recursos, *siempre teniendo presente que estos están al servicio de la misión institucional y no a la inversa, y que el verdadero reaseguro y fortaleza de la organización, es la comunidad de sus miembros, con su participación, su generación de sinergia social y su potencial creativo.*

Tipos de estrategias

Los fondos de una organización podrán proceder diversas fuentes y ser generados a través de diversas estrategias, teniendo presente que en líneas generales pueden subdividirse en dos grandes grupos:

- a) Recursos autogenerados
- b) Fuentes de financiamiento externas

I. RECURSOS AUTOGENERADOS

Dentro de este gran rubro se pueden identificar:

1. Venta de productos y servicios que hacen en modo directo al cumplimiento de la misión institucional.

Por ejemplo, una organización cuyo propósito es la preservación del medio ambiente, cobra por brindar una capacitación en reciclado o vende colectores solares planos a bajo costo.

2. Venta de productos y servicios que no hacen en modo directo al cumplimiento de la misión institucional, pero son compatibles con ella y sirven para subsidiar otros programas y actividades que no pueden generar totalmente sus propios recursos.

Por ejemplo, una organización que defiende los derechos de una minoría, tiene una panadería o una imprenta, cuyos ingresos se utilizan para pagar un espacio televisivo en los que se promueve el discurso de la organización.

3. Campañas y actividades para recaudación de fondos y de recursos en general

Por ejemplo, una organización organiza una kermese para recaudar fondos o un evento para reclutar voluntarios

4. Aportes de los propios miembros de la organización

En este rubro se deben distinguir:

- Aportes monetarios
- Aportes en especies
- Aportes en tiempo y capacidad.

Son ejemplos de estos tres casos: la cuota de socio en una asociación civil, la donación de muebles y útiles y el trabajo voluntario

II. FINANCIAMIENTO EXTERNO

Dentro de este rubro, son casos típicos:

1. Donaciones de individuos, empresas, instituciones y gobiernos, a nivel local o internacional, para patrocinar el funcionamiento global de la institución, o una línea de actividades.

Por ejemplo cuando un individuo deja establecido en su testamento que lega determinados fondos y bienes a una determinada institución o cuando el gobierno otorga un premio a una ONG por una determinada labor, o cuando una empresa costea la labor de protección ambiental de un espacio verde que gestiona una organización.

2. Financiamiento a proyectos concretos o para servicios determinados por parte de financiadores externos a la organización.

Por ejemplo cuando la organización presenta un proyecto concebido y diseñado en respuesta a un llamamiento y conforme a los requerimientos de una agencia de financiamiento internacional, -supongamos el BID, la agencia JICA de cooperación japonesa, o la Fundación Kellogg o bien cuando la organización logra interesar a estas agencias en un proyecto que tiene en cartera.

Como ya se habrá advertido, hay zonas grises y tipos mixtos entre estas diversas fuentes.

Supongamos el caso del financiamiento a proyectos visto en II. 2 ¿en que se diferencia de la venta de servicios vista en I. 1?

En ambos casos alguien paga por un servicio.

Sin embargo, una posible diferencia es que en I.1 el servicio lo paga el propio usuario, y en II. 2 la agencia externa paga por alguien que no puede hacerlo.

Ahora bien: supongamos que la ONG organiza una capacitación y recluta en modo directo 20 alumnos, pero al mismo tiempo logra que una fundación extranjera pague becas para 20 alumnos mas: estamos ante un tipo mixto entre I.1 y II. 1 o II. 2

Otra zona gris se produce cuando una empresa o agencia financia no a la organización para todo su accionar, confiando plenamente en el destino que esta quiera dar a dicho fondo, si no pone ciertas condiciones, por ejemplo, para que la ONG desarrolle determinadas actividades culturales con la comunidad de una determinada región.

Estaríamos así ante un caso como el II.1, pero colindante con el II.2.

La única diferencia sería que mientras que en II.1 la empresa o agencia paga por algo que la ONG viene haciendo, en el caso II. 2 las especificaciones son mucho mas precisas, formales y rigurosas.

También hay zonas grises entre I.1 y I. 2, ya que es difícil trazar una línea entre productos y servicios que llevan en modo directo al cumplimiento de la misión y otros que no se vinculan a esta pero sirven para subsidiar los primeros.

Si en el ejemplo de la panadería de la ONG que defiende y promueve derechos de una minoría, se contrata un cupo de personas de esa minoría, estamos ya ante una tipología mixta.

Y también se nos puede confundir el tipo I.2 con el I.3, ya que una kermese puede ser entendida como una unidad de negocios del tipo I.2, solo que con menor continuidad en el tiempo.

Lo dicho es para dejar en claro que toda clasificación es imperfecta, ya que la realidad es siempre mas compleja, pero nos sirve para clarificar ciertos conceptos.

La siguiente matriz ubica estas variantes a través de una entrada de doble lógica:

-Por origen de los fondos (autogenerador o internos)

-Por condicionamiento de los fondos (por servicio concreto o para uso libre)

	Autogenerados		Externos
	Cumplen misión	Otras unidades de negocio	
Por servicio determinado	I. 1 Venta de productos y servicios específicos a la misión	I.2 Venta de productos y servicios que no hacen a la misión 1.3 Eventos de recaudación	II.2 Financiamiento de programas y proyectos
Libre para la organización	I. 4 Aportes de los socios o miembros		II.1 Donantes patrocinadores externos a la institución

El marco teórico: fundamentos, condicionamientos, dependencia, legitimidad

Entre algunas preguntas fundamentales que deberá hacerse la organización, no puede faltar la siguiente:

¿Puede la organización cumplir su misión y a su vez autosostenerse con actividades ligadas a su misión?

Para esto deberá plantearse a su vez la siguiente pregunta:

¿Los destinatarios de su propuesta, pueden pagar por esos servicios?

Entonces, en caso de que su respuesta a estas preguntas sea negativa, total o parcialmente, la organización deberá plantearse la búsqueda de financiamiento y recursos complementarios.

Si la organización quiere preservar su independencia total, deberá preguntarse si está a su alcance montar "unidades de negocios" (como en I.2), o actividades y campañas (I.3) o aportes de sus miembros (I.4).

Si en cambio ni aún así pudiera encontrar los recursos necesarios, o si considerara que las alianzas con otras organizaciones financiadoras externas pueden ser provechosas, podrá pasar a las estrategias del tipo II.

En este caso se deben tener en cuenta que:

- La recepción de financiamiento externo, normalmente *condiciona la libertad de la organización para el cumplimiento de su misión*. La organización deberá negociar con el financiador su visión y objetivos frente a los intereses de aquel. Esto implica una cierta pérdida de independencia y soberanía. Sin embargo, una buena actividad de desarrollo de fondos (fund raising) puede diluir esta problemática, logrando aliados estratégicos que apoyen plenamente a la organización.

En caso que la búsqueda de financiamiento externo haya sido consensuada como necesaria, no debe ser vista como "limosna o mendicidad" institucionalizada, ni como fruto de la ineficiencia.

La OSC no es una empresa con fin de lucro, cumple un rol social y por ende puede articular con otros actores que la apoyen en el cumplimiento de ese rol, lo que en definitiva es para el bien común.

En aras de un sistema de organizaciones sociales y culturales autónomo y

- Solicitar financiamiento externo *es una estrategia legítima de la organización*, ya que solicita para cumplir un rol social o cultural que beneficia a una población destinataria que no puede pagar por ese servicio. No pide para sí, si no para otros

coherente con su naturaleza y sentido, será recomendable que la organización nunca sea totalmente dependiente, si no que en todo caso combine recursos autogenerados con recursos procedentes de fuentes externas, en porcentajes que dependerán del tipo de organización, de su misión, de su modalidad y estrategias de intervención y de la población a la cual dirige sus acciones.

La elaboración del plan de generación de recursos

En la Unidad I hemos visto la Planificación Estratégica

En la Unidad III hemos estudiado el "Plan de Marketing Social"

Ahora nos enfocaremos en el "plan de generación de recursos"

Es preciso ante todo clarificar las diferencias y coincidencias entre estos 3 planes distintos pero vinculados.

*El Plan Estratégico, fruto de la Planificación Estratégica Institucional, es el plan "maestro" de la organización, del que dependerán todos los demás planes. Su énfasis está en lograr el cumplimiento de la **misión** institucional a través de las estrategias.*

- El Plan de Marketing (Social) se orienta al posicionamiento de la organización, a la investigación del contexto (mercados), a la detección y expansión de los segmentos (población objetivo) y a la optimización de las variables del Mktg (MKTG Mix)

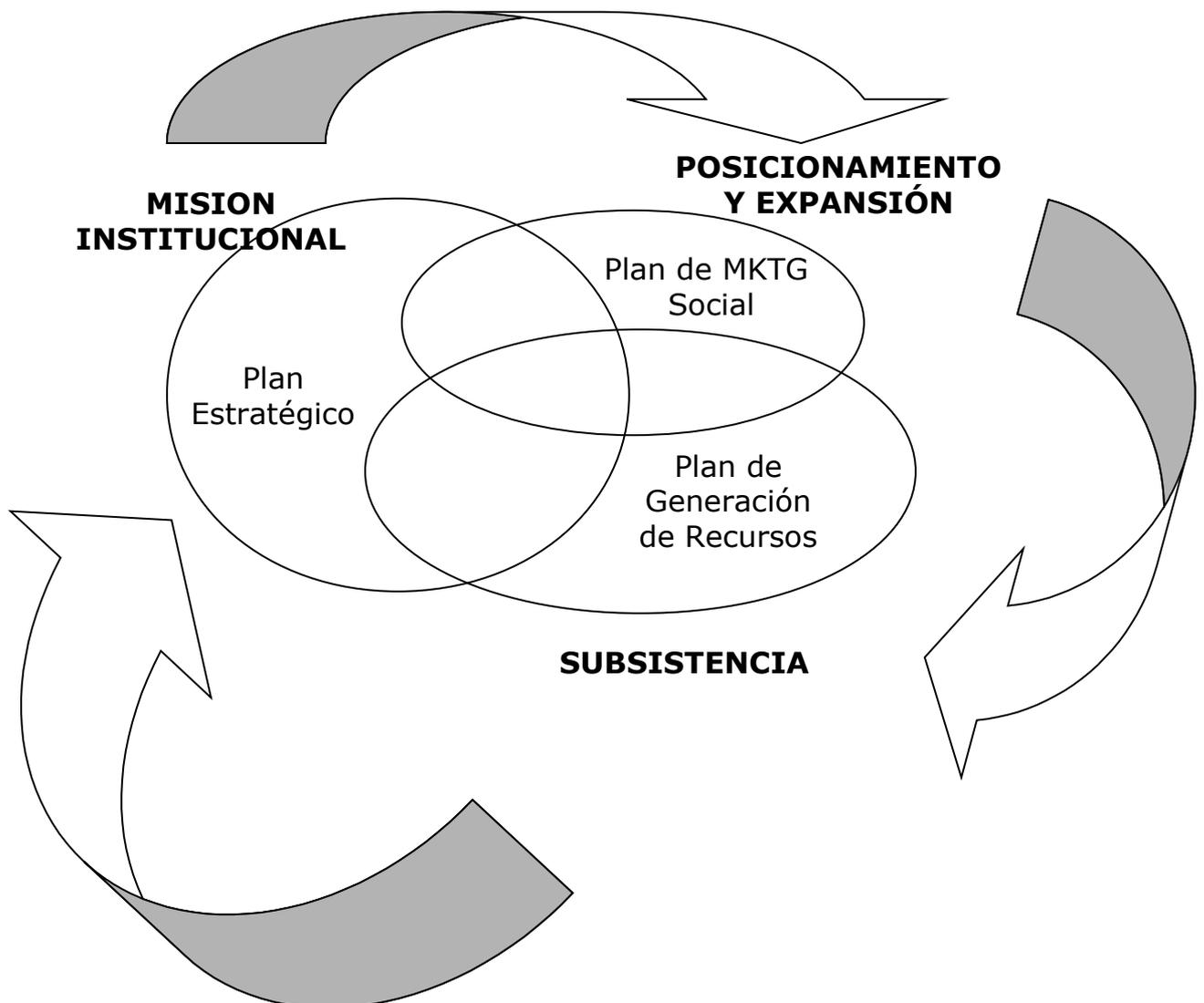
El Plan de Marketing por lo tanto es un plan de generación de recursos, ya que el posicionamiento, la expansión de los segmentos y la optimización de variables lleva necesariamente a una mayor generación de recursos.

Sin embargo, en esta unidad, nos referiremos a "Plan de Generación de Recursos" propiamente dicho como

"Un plan orientado a asegurar los recursos para la continuidad organizacional"

Mientras que el plan de MKTG se orienta más hacia la conquista de segmentos que pueden pagar por los servicios de la OSC (estrategias de tipo I.1 y I.2), el plan de Generación de Recursos se enfoca más al logro de recursos por parte de personas e instituciones distintas a las de la población objetivo (estrategias I.3, I.4, II.1 y II.2).

El siguiente esquema ilustra las relaciones señaladas:



Para formular el plan de Generación de Recursos, habrá que partir de la planificación estratégica y el plan de MKTG social, y evaluar las mejores formas de asegurar la subsistencia y continuidad institucional.

El plan de generación de recursos abarca los siguientes aspectos:

- a) Venta de servicios que dan cumplimiento a la misión
- b) Análisis de otras "unidades de negocios" que permitan generar ingresos para la organización y financiar internamente actividades vinculadas a la misión que no generan ingresos
- c) Promoción de aportes pecuniarios y en especies de los miembros y de actores de la comunidad
- d) Desarrollo de campañas y actividades para la recaudación de fondos
- e) Captación de voluntarios
- f) Logro de alianzas estratégicas con otras instituciones, empresas y agencias
- g) Postulación a concursos y premios y llamados a proyectos de cooperación técnica para la obtención de financiamiento para los mismos.
- h) Identificación y consecución de donantes y patrocinadores de la organización.

En líneas generales, los ítems a) y b) tendrán su previsión surgida del Plan de Marketing (Social).

Aunque la generación de recursos abarca los ingresos por ventas de productos y servicios, vamos a enfocarnos en los puntos c) al h) en los que los recursos no surgen de los pagos del público o segmentos objetivo, si no de contribuciones, aportes y financiamiento externo.

Las herramientas para elaborar el *plan de Generación de Recursos*, serán las mismas vistas en la Planificación Estratégica general, y en la elaboración del plan de MKTG:

- Una etapa de análisis contextual, conocimiento del entorno, investigación
- Una etapa de planificación de acciones estratégicas, orientadas a aprovechar de la mejor manera las fortalezas y oportunidades del contexto para la generación de recursos

Si una organización no puede financiarse completamente gracias a la venta de sus servicios entre su público objetivo, entonces el *plan de generación de recursos* le permitirá definir las mejores estrategias para completar su presupuesto a partir de contribuciones, aportes voluntarios, financiamiento externo.

Un procedimiento simplificado podría ser:

1. Elaborar el presupuesto de la organización (el monto total a erogar en un período, por ejemplo anual)
2. Definir el monto que será cubierto mediante la venta de servicios, en función de los objetivos del Plan de MKTG.
3. Definir estratégicamente la mejor combinación de fuentes de recursos para cubrir el monto faltante, o inclusive para superarlo, logrando un superavit operativo para la organización.

Por ejemplo, una OSC, luego de analizar estratégicamente su plan de Generación de Recursos, puede proponerse la siguiente estructura en cuanto a la procedencia de los recursos para un año determinado:

- Venta de servicios: 20 %
- Otras unidades de negocios (por ejemplo, un subalquiler de espacio en su sede): 10 %
- Cuotas de socios: 15 %
- Trabajo voluntario valorizado: 8 %
- Evento anual de recaudación de fondos: 12 %
- Proyectos de cooperación adjudicados: 15 %
- Donaciones: 20 %

(El trabajo voluntario valorizado, surge de definir tareas que serán cubiertas por voluntarios, y calcular cuanto costaría la contratación de ese trabajo si fuera pago)

En las siguientes clases, vamos a enfocarnos en distintas estrategias de Generación de Recursos, y en la estrategia comunicacional a emplear en cada caso.

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA GENERACION DE RECURSOS

Recordemos que a partir del circuito de Norberto Chaves, podemos plantearnos, para una OSC la siguiente ecuación:

**Lo que se es = Lo que se hace =
= Lo que se comunica = La imagen que se logra**

En una OSC, cuando se promueve lo que se hace a través de la comunicación externa, se está promoviendo el bien común, ya que hacia él está orientada la misión.

Por eso, la comunicación externa es una actividad genuina y transparente, y por sobre todo, veraz.

La comunicación externa es un aspecto de la actividad organizacional de máxima importancia, ya que permite:

- Identificar y atraer a nuestra población objetivo y comunicarnos con ella
- Generar una imagen positiva de la organización y encontrar aliados, posicionamiento
- Movilizar recursos (atraer voluntarios, fondos, bienes en especies, etc)

Sin embargo muchas OSCs tienen una comunicación externa débil, incorrecta o inclusive nula, debido a una o más entre las siguientes causas:

- Falta de conocimiento acerca de las técnicas a emplear
- Creencia de que promocionar la organización no es del todo bueno, por asociación con la "venta" de las organizaciones con fin de lucro
- Creencia de que la comunicación externa requiere necesariamente de recursos económicos elevados.

Estrategias de comunicación externa

Existen numerosas modalidades mediante las cuales una OSC puede dar a conocer sus valores, actividades y propuestas.

Algunas de ellas son:

- a. Publicidad paga en medios masivos
- b. Medios gráficos: afiches, volantes, folletería
- c. Presencia en ferias y eventos, stands.
- d. Mailing Postal
- e. Telemarketing o campañas telefónicas
- f. Uso de Internet
- g. Prensa
- h. Relaciones Públicas
- i. Boca a boca

Planificación de las estrategias comunicacionales

El plan de comunicación externo tendrá dos etapas

- Diagnóstico Comunicacional
- Diseño y Planificación de Estrategias de Comunicación

El diagnóstico permite detectar las necesidades comunicacionales de la organización con el fin de lograr determinados objetivos o resolver determinados problemas.

A través de él se puede identificar qué es lo que se quiere lograr comunicar y a quien.

El diseño de las estrategias de comunicación surgirá de hallar los mejores modos de comunicación en función del requerimiento comunicacional diagnosticado, dentro de las posibilidades y recursos de la organización.

Algunas pautas generales a considerar en el diseño de la comunicación:

- Mensajes y contenidos acordes a la población objetivo que se quiere alcanzar y al tipo de organización y temática
- Síntesis, claridad, originalidad en los contenidos
- Elegir estrategias y soportes acordes a lo que se va a comunicar (“El medio es el mensaje”)
- Logro de una estética adecuada y profesional

- Estética homogénea en los distintos soportes, de tal modo que todos ellos aparezcan asociados entre sí y remitiendo a la misma imagen organizacional.
- Comunicar sistemáticamente y no sólo cuando hay una urgencia. La comunicación de una organización debe partir del convencimiento y nunca debe ser improvisada.
- Brindar servicios a través de la comunicación y no sólo usarla para solicitar o demandar.
- Buscar el óptimo comunicacional dentro de los recursos disponibles.

Breves consideraciones sobre algunas de las estrategias

Publicidad paga en medios masivos

Este tipo de estrategia suele ser caro, pero puede ser necesario para promover y vender servicios pagos.

Se deben escoger medios y formatos acorde a lo que se va a promocionar.

Por ejemplo, un periódico barrial puede ser barato, pero puede no condecir con el nivel del servicio ofrecido. Un aviso en un diario fuera de ubicación o demasiado pequeño en relación a la importancia del servicio ofrecido puede producir un efecto adverso, etc.

Cuando la organización no tiene recursos, puede pensar en desarrollar relaciones con la prensa, para obtener espacios no pagos.

Medios gráficos: afiches, volantes, folletería

La folletería institucional es prácticamente de aplicación universal para todo tipo de organización.

Puede servir para dar a conocer la institución y eventualmente algunas actividades, y formar parte de una carpeta de presentación institucional.

Afiches y volantes pueden servir para difundir y convocar a eventos y actividades.

Presencia en ferias y eventos, stands.

Esta estrategia puede ser muy interesante para dar a conocer y posicionar la organización y sus servicios y actividades.

La presencia en ferias y eventos vinculados a la temática de la organización es además un modo de establecer contactos.

Muchas veces los espacios o stands pueden lograrse en modo gratuito o por canje.

Mailing Postal

Los mailings personalizados, es decir, cuyo texto y encabezamiento muestran que fue hecho especialmente para el destinatario, tienen un alto impacto.

Los mailings semipersonalizados (por ejemplo, siempre la misma cara pero cambiando el destinatario) tienen un efecto un poco menor.

Los mailings genéricos (no personalizados) son los menos efectivos.

Este medio es muy efectivo para promover eventos y actividades, lograr alianzas y adhesiones, etc.

Es importante desarrollar y mantener actualizadas las bases de instituciones y direcciones.

Telemarketing o campañas telefónicas

Es un medio efectivo para cierre o definición de participaciones de personas que se mostraron interesadas luego de una campaña previa (por ejemplo hecha por mailing postal)

También suelen utilizarse campañas telefónicas o "fonatones" para lograr colaboraciones, promover actividades, etc.

Uso de Internet

Por su relación impacto / costo, hoy es una de las estrategias mas convenientes.

Basicamente, se requiere de dos líneas de acción:

1. Desarrollo de un sitio web institucional

Como lugar de referencia para alguien que ya contactó la organización, o como sitio al cual llegar luego de una búsqueda sobre temas afines (para lo cual el sitio debe estar bien posicionado en los principales buscadores)

El sitio debe en general brindar servicios y ser actualizado permanentemente para recibir renovadas visitas, es decir, no ofrecer meramente información de nuestra organización, si no tener espacios de interés como noticias, agenda, gacetillas, artículos, espacios interactivos, es decir, actuar como un portal temático.

2. Envíos por correo electrónico

Este medio es de muy alto impacto, siempre que se disponga de una base de direcciones importante, y resulta muy económico en relación a su efectividad y alcance.

Para desarrollar esa base, se pueden tomar direcciones de los correos recibidos, se deben registrar todas las direcciones de personas que toman contacto con la organización, tomar los correos de bases y sitios públicos, o extraer (existen programas especiales) los correos electrónicos de los correos entrantes, entre otras maneras.

Cuando la base es muy grande, se pueden contratar servicios de listas de distribución gratuitos o a muy bajo costo, ya que el envío "casero" puede ser engorroso, tomar mucho tiempo y ser tildado de "spam" por los servidores (envío masivo de correo no deseado), bloqueándose la casilla.

A través de estos envíos se puede hacer llegar boletines electrónicos o "newsletter", noticias, artículos, gacetillas, etc.

Se debe tener presente que conviene

- Establecer un flujo constante
- Brindar información y servicios y no sólo promover nuestras actividades.

Prensa

Desarrollar prensa es una actividad importantísima, que requiere de gran constancia. Exige lograr relaciones personales con los periodistas de los diversos medios y estar dispuestos a recibir muchas veces un no como respuesta (en general tácito).

La información propuesta debe ser puesta en términos de noticia o servicio de interés, o vincularla a temas de actualidad. Se logra el interés del periodismo y los medios cuando lo que tiene la organización para decir y ofrecer coincide con un tema de interés o aporte a la sociedad concretos.

Esta es una actividad de largo plazo, pero que cuando produce frutos, tiene muy alto impacto y logra un fuerte posicionamiento para la organización.

Relaciones Públicas

Muy vinculado a lo anterior, aunque las relaciones públicas abarcan, además de la prensa, los contactos con autoridades gubernamentales, empresas, otras OSCs y personalidades en general.

Las OSCs están inmersas en un contexto social y por ende necesitan desarrollar sus relaciones con el entorno. Esto requiere de la creación de un subsistema de Relaciones Públicas que ayuda a la organización a relacionarse con el medio externo, interactuar y adaptarse a un escenario turbulento.

Una de las aplicaciones de Relaciones públicas es la de generación de recursos.

Dozier dice: "El subsistema de Relaciones publicas se dedica a escanear los límites, recogiendo información mas allá de los límites organizacionales para ayudarla a adaptarse a su entorno"

Según Grunig y Hunt las relaciones públicas son: "Dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos".

Boca a boca

No hay mayor impacto y efectividad que cuando alguien que ya conoció o participó de los servicios de nuestra organización recomienda a sus conocidos que se acerquen y participen de nuestras actividades.

Para ello se debe tener una calidad de servicio y un trato cálido e impecable con quienes se acercan a nosotros.

En instituciones educativas se estima que hasta un 40 % de los alumnos son "referidos", es decir, llegan por el "boca a boca".

Si se toma en cuenta que esta es una publicidad sin costo directo (en realidad el costo está en la gestión de calidad y la atención a nuestros participantes), se puede comprender la importancia de este medio.

DESARROLLO DE FONDOS, PATROCINIOS Y CAMPAÑAS

Vamos a ingresar ahora al tema de "Desarrollo de Fondos", también llamado en inglés "Fund Raising"

Desarrollar fondos consiste en lograr que personas y organizaciones, apoyen económicamente a nuestra organización.

Dada la naturaleza social y cultural de nuestras organizaciones, encontrar donantes, patrocinadores y sponsors es un mecanismo lícito ya que es para cumplir con nuestra misión orientada al bien común y, como ya vimos, muchas veces indispensable.

El Desarrollo de Fondos no debe ser un mecanismo de último momento, cuando necesitamos dinero de urgencia, si no un procedimiento sistemático y permanente.

Existe en inglés un dicho referente a este tema, que se relaciona con lo anterior:

"Friend raising before fund raising"

lo que significa que antes de desarrollar o conseguir fondos, es necesario cultivar amigos y aliados de la organización.

Esto no significa cultivar relaciones "interesadamente" para luego pedir, si no cultivarlas genuinamente, para encontrar aliados, personas y organizaciones de parecer similar, las que eventualmente podrán cooperar con nuestra organización para determinados emprendimientos.

Tipos de donantes

Según estudios, el 75 % de las donaciones a organizaciones sin fin de lucro procede de individuos, y sólo el 25 % de otras organizaciones o empresas.

El ranking de donaciones está encabezado por las de tipo religioso (37 %) seguidas por las destinadas a la educación (14 %)

También es interesante saber que se cumple la ley del 80-20: el 20 % de los donantes provee el 80 % de los recursos, mientras que el restante 80 % provee el 20 %.

Podemos clasificar los donantes según la siguiente matriz de doble entrada, en la que se clasifica a los potenciales donantes según su ámbito geográfico y según si son gubernamentales o no.

	Sector Público	Sector Privado
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ☀️ Gobiernos Nacionales y sus agencias ☀️ BID, Bco. Mundial, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ☀️ Fundaciones y agencias de cooperación internacionales ☀️ Iglesias ☀️ Empresas internacionales ☀️ Individuos
Local	<ul style="list-style-type: none"> ☀️ Gobiernos Nacional, Provincial, Municipios 	<ul style="list-style-type: none"> ☀️ Empresas locales ☀️ ONGs locales ☀️ Individuos

Las motivaciones del donante

Diversas investigaciones muestran que las motivaciones del donante son variadas, complejas y muchas veces no se encuentran en "estado puro".

Entre las motivaciones puede citarse:

- Amor a una causa, compartir valores, filantropía
- Expiación de culpas
- Degravación impositiva (en nuestro país el sistema permite retornos muy débiles)
- Poder, sensación de suficiencia al dar
- Imagen

Las donaciones van desde las totalmente incondicionales (por ejemplo cuando se dona a una organización para que utilice los fondos en lo que ella quiera, es decir, confiando plenamente en ella), hasta aquellas que establecen ciertas condiciones (por ejemplo, que un aula lleve el nombre del donante o fondos donados para un fin específico)

Se sabe que no sólo la razón, si no muy especialmente la *emoción* es lo que decide a un potencial donante a donar, sobre todo en donantes individuales. Por ejemplo, es mas probable que alguien done después de visitar la obra de nuestra organización y quedar impactado por algo que vió y lo conmovió, que porque se le hayan presentado informes, planes y proyectos altamente racionales y fundamentados, en cuidadosas presentaciones.

Patrocinio

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

El patrocinador o sponsor dona pero no en modo totalmente incondicional, si que:

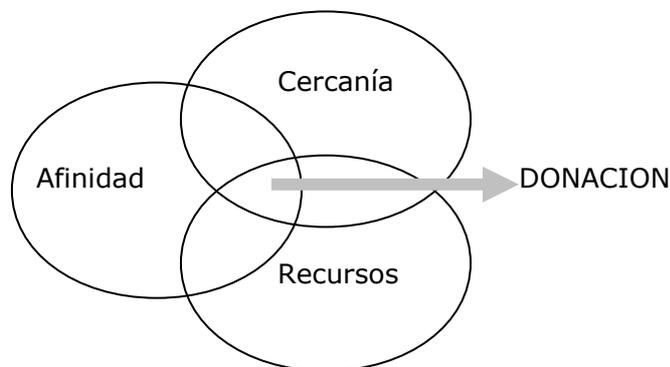
- Lo hace para un propósito específico
- Debe incluirse publicidad o su nombre en la imagen de la actividad o evento.

A quien solicitar

Pensar que alguien, por el sólo hecho de contar con recursos va a donar, es un error.

La probabilidad de que se consiga apoyo de alguien será mayor cuando ese potencial donante mejor combine:

1. Afinidad con los valores y objetivos de nuestra organización
2. Cercanía: ser alguien afectivamente ligado y comprometido con nuestra organización o sus miembros
3. Disponer de recursos



Existe un modelo de *grupos de afiliación*: consiste en una serie de círculos concéntricos que representan gráficamente la naturaleza de los grupos de afiliación o proximidad de una organización.

Los círculos funcionan como un átomo: el centro o núcleo aglutina a la organización; la unión se debilita conforme los círculos se alejan de éste. Los que se encuentran en el centro tienen la responsabilidad de "acercar" a quienes se encuentran en los círculos exteriores, es un proceso constante y dinámico.

1. En el centro: los principales interesados (miembros de la comisión directiva o miembros del consejo, donantes principales y staff).
Existe un concepto que se aplica a los directivos, fundadores y personas de mayor compromiso, que se lo conoce por sus iniciales en inglés, como "las 3

G": Give, Get or Go. Significa que quien dirige o es responsable de una organización: o dona, o consigue, o se va.
Esto es un poco duro, pero señala algo fundamental: *las organizaciones mas exitosas en su desarrollo de fondos son aquellas que tienen miembros comprometidos y dispuestos a dar de lo suyo para el sostenimiento de la organización. Esto contagia e inspira a otros* (ver recuadro, mas abajo, sobre un "CASO")

2. Irradiación desde el centro: interesados menores que incluyen a los participantes activos, miembros o suscriptores, participantes informales, personas con intereses similares que pueden ser miembros potenciales y, finalmente, el total del "universo" susceptible de alcanzar.
3. Algunas organizaciones, como escuelas secundarias, colegios y universidades tienen "grupos de afiliación naturales", una base de ex alumnos bien informada y susceptible de abordar.
4. Las organizaciones basadas en la comunidad no cuentan con estos grupos de afiliación natural y deben crearlos dentro de la comunidad misma.
5. No es suficiente contar con grupos de afiliación; para estar en condiciones de recaudar fondos, los grupos de afiliación deben estar bien informados, sensibilizados.



CASO: Dos directivos de una universidad latinoamericana fueron a visitar a un empresario, para solicitar fondos para la construcción de nuevas instalaciones. Sorpresivamente el empresario le preguntó a uno de los directivos "Y usted ¿cuánto donó?". En realidad este directivo, muy activo y comprometido, nunca había donado dinero, y el otro presente, no le dejaba mentir. Entonces respondió "Hay muchas formas de contribuir: con fondos, con tiempo y trabajo, con talento". El empresario replicó: "Entonces, anóteme para la lista de talentos"

El proceso de identificación y desarrollo de donantes

Rosso define las siguientes etapas para la preparación del plan de "fund raising":

1. Investigación
2. Preparación
3. Aplicación
4. Evaluación

Vamos a centrarnos ahora prioritariamente en los donantes individuales o institucionales excluyendo agencias de financiamiento, ya que en este caso aparecen requerimientos y técnicas especiales que veremos en la próxima clase.

Existen tres etapas clásicas en la investigación y preparación:

a) "Profiling": consiste en identificar los potenciales donantes investigando:

- Su historia en cuanto a donaciones
- Sus intereses, ideología, valores
- Sus relaciones
- Su posición económica

b) "Matching": consiste en definir quien es la persona mas adecuada para solicitar en cada caso

Una OSC de cierta envergadura puede contar con un "fund raiser" profesional, pero muchas veces un amigo o una persona de suma confianza puede ser indicada para abrir caminos.

Eso no quiere decir que la solicitud la haga el amigo, pueden hacerla otros técnicos o miembros de la organización.

El Matching intenta encontrar el interlocutor mas adecuado.

c) "Scoring": o sea, definir cuanto pedir, en función del caso y del donante. Siempre la solicitud es con monto, nunca abierta porque esto último indicaría que no se ha estudiado el caso.

Para qué pedir

Existen distintos niveles de solicitud y distintas campañas para las cuales se puede solicitar.

Según Palencia- Lefler existen:

- a) *Campaña anual*: aportes anuales que permiten mantener el servicio organizacional y sus objetivos son conseguir donantes que aseguren un aporte mínimo. Identificar donantes. Conseguir una base de voluntarios para la organización. Posicionamiento.
- b) *Grandes donaciones*: Primero se detectan donantes que han cumplido con la organización en forma periódica. Los requisitos: vínculo, capacidad e interés.
- c) *Macro campaña*: por un período acotado de tiempo, por ejemplo 4 años, identificar a los donantes cualitativos, planificado de manera muy ordenada.
- d) *Donativos planificados*: que permite al donantes hacer un plan de donación según su patrimonio. Es de muy largo plazo, incluye lograr que personas con recursos incluyan nuestra organización en su testamento.

Según Yoffe hay tres niveles:

1. Campaña anual, para los costos operativos regulares
2. Campaña de capital, para obras civiles, ampliaciones. Lleva "embutidos" los fondos para unos tres años de operación de la nueva obra.
3. Campaña patrimonial, con donativos planeados de gran envergadura y de largo plazo, para constituir el patrimonio de la organización

La solicitud

El proceso de solicitud es un proceso que tiene algunas reglas y técnicas específicas.

Como se dijo, el camino generalmente lo abre alguien cercano al potencial donante, y alguien que le inspire a este total confianza.

Hay estadísticas sobre el grado de éxito según cada forma de solicitar. Se muestra a continuación, de más exitosa a menos exitosa:

-Entrevista frente a frente, dos solicitantes frente a un potencial donante

- Entrevista frente a frente, 1 a 1
- Carta de solicitud personalizada con seguimiento telefónico
- Carta de solicitud personalizada solamente
- Llamado telefónico seguido de carta
- Llamado telefónico solamente
- Carta no personalizada
- “Fonatón” (campaña intensiva de llamados)
- Evento de procuración de fondos
- Solicitud puerta a puerta

En caso de mantenerse una entrevista, esta debe ser planeada previamente, y seguirá una estructura como la siguiente:

1. Preguntas abiertas para aproximar a la temática
2. Presentación del caso (escuchar mucho)
3. Petición con suma concreta (seguida de silencio, para que el entrevistado *deba* responder algo)
4. Negociación y manejo de objeciones.
5. Cierre: siempre quedar en algo concreto como siguiente paso.
6. Agradecimiento
7. Seguimiento

El evento anual

Como parte de la campaña anual puede ser aconsejable organizar un evento anual, el cual puede funcionar sinérgicamente, ya que puede servir para:

- Posicionar a la organización y dar a conocer su propuesta
- Generar contactos y relaciones para potenciales alianzas
- Reclutar voluntarios
- Recibir donaciones (además de la posibilidad del cobro de entrada o la realización de actividades de recaudación de fondos dentro del evento, dependiendo de la naturaleza del mismo)

FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO

En esta última clase vamos a abordar un tema de gran importancia en la vida de las OSCs, que es el financiamiento de proyectos de cooperación técnica.

En estos casos, la OSC toma el rol de ONG u ONGD (ONG de desarrollo), es decir, la organización ejecutora a cargo de la gestión del proyecto, de brindar el apoyo técnico, y es la receptora y administradora de los fondos destinados al mismo.

En próximas carreras de la tecnicatura se estudiará a fondo el tema de gestión proyectual. De momento, y en relación con la temática del financiamiento, digamos que:

Un proyecto es un espacio de articulación entre diversos actores, en el que se movilizan recursos y se desarrollan actividades coordinadas de los que se espera un objetivo común, en un plazo acotado y bajo un presupuesto determinado.

Entre los actores que se movilizan, hay dos fundamentales:

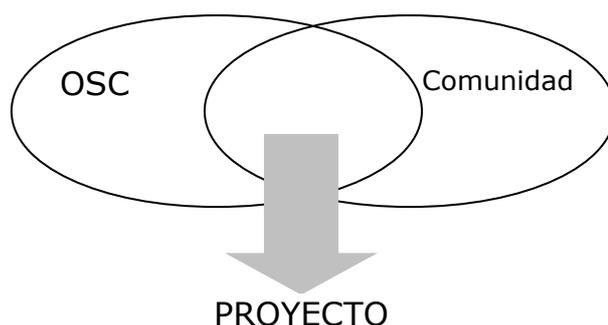
La ONG u OSC de apoyo, y la comunidad.

Se supone que una OSC desarrolla un proyecto para lograr un objetivo en una comunidad determinada.

Por lo tanto, el proyecto será un espacio de encuentro entre:

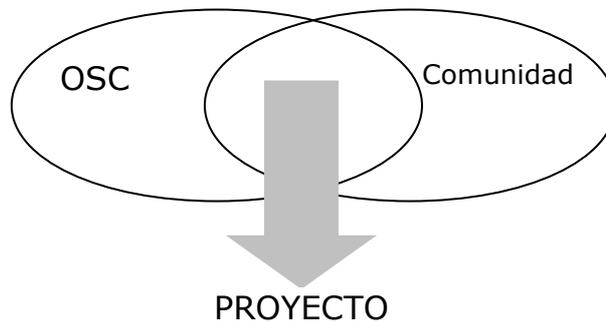
- La OSC, con sus valores, su misión y sus estrategias
- La comunidad, con sus prioridades sentidas

Desde una perspectiva participativa, podrá nacer un proyecto cuando haya coincidencia entre lo que la OSC desea hacer conforme a su misión y estrategias, y lo que la comunidad o población objetivo requiere y prioriza.



Ahora bien, cuando la OSC o la propia comunidad no cuenta con todos los recursos para realizar el proyecto, se requiere *financiamiento externo*. Entonces aparece un tercer actor, que es el financiador del proyecto.





Dinámica del financiamiento

Existen dos circulaciones clásicas para la generación de financiamiento de proyectos de desarrollo

- a) La ONG identifica y formula un proyecto de su interés y busca una agencia de financiamiento que se interese en su financiamiento.
- b) La ONG responde a un llamado ya organizado por el financiador, presentando su propuesta conforme a los requerimientos o bases del llamado

Caso a) búsqueda de financiamiento a proyectos de la ONG

Este caso tiene la ventaja de que el proyecto es concebido por la propia ONG por lo tanto responderá plenamente a su misión, a sus estrategias y objetivos institucionales en general.

La ONG puede identificar en campo una problemática, trabajarla con la comunidad y salir a buscar financiamiento para una intervención destinada a resolverla o a lograr un objetivo.

Poco a poco la ONG va identificando varios proyectos diferentes, y va creando así su *cartera de proyectos*.

Con dicha cartera, el fund raiser o las personas encargadas de los proyectos de cooperación salen a buscar potenciales agencias de financiamiento.

Tales agencias podrán ser:

- El gobierno
- Organizaciones gubernamentales del exterior
- Empresas
- ONGs dedicadas a financiar proyectos

Para identificar las agencias, existen directorios especializados o bien, via Internet, se puede buscar quienes son las organizaciones mas adecuadas a través de evaluar los siguientes criterios o características del potencial financiamiento:

- *Area geográfica* en la que la agencia opera. Por muy importante y bien concebido que sea un proyecto en Argentina, si esa agencia no financia proyectos en nuestro país, es altamente improbable atraer su financiamiento
- *Tipo de temáticas* que la organización suele apoyar. Por ejemplo si la agencia financia conservación ambiental, será muy difícil que financie un proyecto de capacitación o tecnología apropiada, no importa que también sean en pro del medio ambiente. Las divisiones temáticas suelen ser aquí muy específicas.
- *Modalidades de intervención* o tipos de proyectos. Hay agencias que financian líderes o emprendedores pero no organizaciones, otras que pueden no financiar infraestructura, otras que no aceptan que parte de los fondos vayan a sueldos o administración, otras que exigen que el proyecto sea cogestionado con una organización de base, etc. Etc. Es decir, que habrá que ver si, mas allá de la temática, la estrategia de gestión es acorde a los intereses del financiados
- *Montos* : Es importante ver los rangos de financiamiento que maneja la agencia para ver si son compatibles con nuestro proyecto.

Cuando la agencia sea local o esté geográficamente accesible, cuentan todos los mecanismos de relaciones públicas, identificación, acercamiento, solicitud, etc. que hemos tratado en la clase anterior.

En cuanto a las agencias internacionales, suele enviarse una nota o carta simple con los principales tópicos del proyecto, para ver si está dentro de lo financiable y las *condiciones de elegibilidad*.

En caso afirmativo, la agencia podrá solicitar el proyecto de detalle en los formatos que considere convenientes. Muchas veces, en ese proceso, la agencia podrá poner ciertos condicionamientos a la propuesta original.

Caso b) Llamados a presentación de proyectos

En este caso la ONG se informa de un llamado existente.

En este sentido es de suma importancia que sistemáticamente se revisen:

- Newsletters, boletines
- Sitios de agencias de financiamiento
- Información de cancillería

y estar suscriptos a bases de datos y listas de correo, de tal forma de enterarse de todo llamado de interés.

Esta búsqueda debe realizarse sistemáticamente.

Cuando se encuentran llamados afines al quehacer organizacional, la ONG puede preparar su propuesta.

Debe tenerse en cuenta, en este caso, que el llamado y sus objetivos y condiciones ya vienen dados por el financiador, y que los grados de libertad con los que cuenta la organización para aportar su sello original, son menores.

Esto puede hacer que la ONG deje de lado en parte su misión ideal y sus estrategias, para poder entrar en las bases del llamado.

No obstante, un diseño habilidoso del proyecto, hará que este cumpla tanto con los requisitos del financiador, como con los objetivos de la propia ONG.

Estos llamados cuentan con formatos y formularios relativamente inflexibles, y a veces extensos o complejos de llenar. Suelen tener una fecha límite para hacer llegar las presentaciones.

Generalmente hay dos sectores de formularios para volcar toda la información institucional, tales como personería jurídica, estatuto, miembros, infraestructura, experiencia, responsables, equipo técnico, etc y otros para volcar la propuesta en sí.

Mas allá de las formas que solicite cada financiador, en la gran mayoría de los casos, se sigue el formato de *marco lógico*.

Este formato se verá en las materias de gestión proyectual.

Aquí diremos, en líneas muy generales que el esquema de marco lógico exige formular el proyecto siguiendo el siguiente esquema

1. Definir claramente los objetivos, es decir, qué es lo que se va a lograr luego de la intervención y va a perdurar en el tiempo.

2. Definir los resultados, o sea productos finales (de obra, de capacitación, de servicios, de organización) de los que se espera el logro de los objetivos
3. Definir las actividades, y organizarlas según un cronograma que muestre como se llegará a los resultados buscados dentro del plazo del proyecto
4. Definir las personas que habrán de trabajar, sus cargos y organización, los recursos materiales necesarios, y el *presupuesto* que surge de todo esto.

Lo dicho recién, constituye la lógica *vertical*. Los financiadores suelen pedir también el diseño de la lógica *horizontal*.

Esto significa definir los *indicadores* que permitirán evaluar los logros, los *medios de verificación* y los *factores externos* que deben cumplirse para que se logren los objetivos mediante los resultados, y estos últimos mediante las actividades.

En cuanto al presupuesto, suele organizarse mediante rubros diversos, tales como:

- Sueldos y honorarios
- Administración
- Equipo
- Insumos

En general no se solicita el total, si no determinados rubros constituyendo un porcentaje del total del presupuesto. El restante porcentaje es aportado por la organización y otros actores de la comunidad, y esto es bien visto por los financiadores, como señal del esfuerzo que se realiza.

Muchas veces el financiados pone determinados porcentajes y rubros que deben ser suministrados por la ONG y/o la comunidad local.

El documento del proyecto

El proyecto identificado y formulado, será presentado en los formatos indicados por el financiador.

Cuando estos sean libres o cuando estemos en el caso a) en que el proyecto es diseñado por la ONG para salir a buscar su financiamiento, se utilizan formatos que en líneas generales, incluirán los siguientes aspectos:

1. Una carátula general, con el nombre del proyecto, organización ejecutora, ámbito de ejecución, fecha, y eventualmente monto total
2. Un resumen ejecutivo o síntesis. Se redacta al final, normalmente no excede las dos carillas, y debe contener los principales aspectos, en

modo sumamente atractivo, para que el potencial financiador se interese en el proyecto y pase a leer el resto del documento

3. Un sector de antecedentes y fundamentación. Explicar las características de la comunidad, su problemática (apoyada en la investigación o diagnóstico realizados) que es lo que se ha hecho al respecto, como evolucionaría en caso de no atenderse, por qué es necesaria la intervención y urgente encarar el proyecto.
4. Un sector de descripción del proyecto con sus objetivos, resultados, actividades con cronograma, gerencia del proyecto, recursos materiales y presupuesto. En este sector se incluye la "Matriz de Marco Lógico" que muestra los 4 niveles verticales con sus Indicadores, Medios de Verificación y Factores Externos.
5. Un sector de conclusiones, en los que se enfatizan las estrategias promovidas, la participación, la perspectiva de género, la innovación, las tecnologías apropiadas, la viabilidad o sostenibilidad del proyecto y otros aspectos que pueden ser de interés del potencial financiador.

BIBLIOGRAFIA

- Elizalde, Antonio. "Las ONG y la Cooperación Internacional"
- Cancillería de la Nación. El Diseño de Proyectos por Marco Lógico
- Capalbo, Lucio. "Los insospechados reductos del economicismo". UNIDA, Buenos Aires, 2004

- Formulación de Proyectos, UNIDA, 2005