

Seminario de Graduación

Administración de Organizaciones Sin Fines de Lucro en Argentina

Alumna: María Macarena Posse
Profesoras: Lic. Amelia Ramirez y Laura Cipriano
Tutor: Lic. Rubén Schonfeld

Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad FASTA
Mar del Plata
Año: 2003



caja
C-03

Tema: Gestión de organizaciones sin fines de lucro

Problema: ¿Cómo aplicar herramientas de administración a la gestión de estas organizaciones?

Objetivo general:

Identificar herramientas de administración que puedan mejorar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro.

Objetivos Específicos:

- Investigar cuáles son los principales desafíos en la gestión para la consecución de sus objetivos y supervivencia de la institución.
- Detectar qué procesos de desarrollo de fondos utilizan las organizaciones sin fines de lucro y su eficacia.
- Indagar que vínculos se mantienen con los donantes, como se los relaciona a la institución, y como lograr un mayor compromiso.
- Indicar cómo es la organización y desarrollo de sus recursos humanos no rentados: los voluntarios.
- Releva características de los voluntarios y distinguir principales desafíos en la gestión del voluntariado.

Hipótesis

La administración brinda herramientas que pueden ser aplicadas a la optimización de la gestión y resultados en organizaciones sin fines de lucro.

Tipo de Investigación: Descriptiva

Introducción:

*“Las empresas comerciales cumplen su tarea cuando el cliente compra el producto, lo paga y queda satisfecho con él. Un gobierno cumple su función cuando sus políticas son eficaces y efectivas. Pero la organización sin fines de lucro no provee bienes ni servicios, ni controla. Su “producto” no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino **un ser humano cambiado**. Su “producto” es un paciente curado, un niño que aprende, un adolescente transformado en un adulto que se respeta a sí mismo, una vida humana enteramente cambiada”.*

Peter Drucker¹

Al comenzar la investigación, me planteé lo siguiente: ¿cómo aplicar herramientas de mi profesión a estas organizaciones? ¿Cómo utilizar todo lo aprendido para colaborar con los desafíos y la gestión de esta realidad social? Me propuse investigar si algunas de mis materias preferidas – marketing, administración estratégica, recursos humanos, finanzas – tienen inserción en estas organizaciones. ¿Era posible esta correlación?

Una de mis principales influencias al elegir este tema fue el autor norteamericano Peter Drucker, reconocido mundialmente por sus obras sobre administración de empresas, alguna de las cuales leí a lo largo de mi carrera, y que se dedica hace cuarenta años a estas singulares organizaciones. Él supo interpretar y diagnosticar la situación de muchas instituciones con su particular inteligencia y profesionalismo. Me atrajo mucho encontrar un profesional de mi área dedicado al sector social. Este conocimiento del Drucker “social” se dió cuando conocí en Argentina una filial de su fundación, llamada Fundación Compromiso, donde conocí profesionales dedicados a asesorar organizaciones sociales. Trabajé con ellos como voluntaria y pude enriquecer la línea de investigación de este trabajo y redefinir mi perfil laboral.

La “gerencia” muchas veces se entiende como un término exclusivo de las empresas con ánimo de lucro, y quedaría como fuera de contexto en el campo social. Requiere un importante cambio cultural y la aceptación de términos, conceptos e ideas importados de la administración lucrativa, la posibilidad de buscar herramientas profesionales en la gestión.

Sin embargo, y observando los resultados obtenidos por la Fundación Compromiso en el país, capacitando a numerosas organizaciones y sus miembros en pocos años, la gerencia es hoy más que nunca un desafío y una necesidad en sí misma. Algunos objetivos esenciales, como transformar a los donantes en contribuyentes, o la definición de la misión de la organización, estableciendo a quien atenderá: quienes son en definitiva sus clientes, no podría ser llevada a cabo sin una coordinación de sus miembros en búsqueda de una gestión que les permita no solo subsistir, sino crecer en este contexto fluctuante y dinámico.

¹ Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro, Ed. El Ateneo, Zaragoza, 1996.

Así, la administración estratégica jugara un papel central en la investigación: ¿es posible trasladar la planificación como necesidad prioritaria en la empresa a estas organizaciones? ¿Cómo definir políticas, metas y objetivos? ¿Cómo medir resultados? ¿Cómo evaluar la gestión? ¿Cuál será el parámetro de éxito aquí?

En cuanto a la definición del mercado meta, en una empresa requiere un exhaustivo análisis para poder atender y satisfacer a un segmento del mercado, definiendo políticas de distribución, precio, promoción, desarrollo de producto. ¿Cómo hace una organización sin fines de lucro para evaluar quienes serán sus destinatarios y como satisfacerlos? ¿Serán siempre los mismos? ¿Cómo influye el entorno, las variables independientes, el contexto social, político, cultural? ¿Es posible una definición del segmento a atender? ¿Cómo se realiza?

Para que la empresa pueda operar y proyectarse en el tiempo, requiere de recursos económicos que justifiquen su existencia, su inversión inicial, y que además, satisfaga a los accionistas. Así, la planificación y la evaluación de cada fuente de financiamiento y de inversión serán esenciales. ¿Quiénes permiten que la entidad sobreviva al paso del tiempo? ¿Por qué aportan a esta institución y no a otra? ¿Cuáles son las necesidades a satisfacer para mantener los proyectos iniciados o a comenzar? ¿Cómo evaluar el potencial de un donante? ¿Es necesario conseguir nuevos donantes o potenciar los presentes? ¿Cómo y donde encontrar nuevos? ¿Cómo obtener el compromiso a largo plazo?

En una empresa, los interpretes son, entre otros: los accionistas, los directivos, los empleados, los clientes, los proveedores. ¿Quiénes son los actores en estas organizaciones? O mejor dicho, ¿quienes son los aliados? La definición de estos papeles esenciales nos llevara al recurso humano, en este caso, el voluntario, fenómeno solo posible aquí. ¿cuándo incorporarlos? ¿Siempre son necesarios? ¿Cómo motivarlos y retenerlos, teniendo en cuenta que la contraprestación es su propia satisfacción? ¿Dónde buscarlos? ¿Cómo capacitarlos? ¿Que pedirles? ¿Cómo reconocer su labor?

Estos y otros interrogantes son los que me permiten hacer un análisis del tercer sector desde algunas herramientas de mi profesión, buscando integrar profesionalismo y transformación social.

Marco teórico

Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se curan y mueren dentro de organizaciones muy heterogéneas y diversificadas, con tamaños, características, estructuras y objetivos diferentes.

La clasificación según su finalidad permite diferenciar las empresas de las organizaciones sin fines de lucro, ambas con perfiles bien definidos en función de estructura, objetivos, recursos humanos, tecnológicos y materiales. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas.

Una organización puede definirse como *unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente constituidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se cuentan entre ellas*¹.

Para Solana², la organización contiene tres elementos característicos: los valores (objetivos, en sus diferentes niveles: metas, fines o propósitos); los recursos (materiales, humanos, tecnológicos, etc.) y los agentes (grupos e individuos) todos relacionados por medio de las actividades desarrolladas. Así, la organización es entendida como *un sistema social e integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en búsqueda de ciertos valores comunes*.

Al ser un sistema social, se estudia como una reunión de individuos y grupos, abstrayendo el concepto en un modelo para poder ser estudiado. La teoría de las organizaciones es el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. A medida que aumentan de tamaño y estructura, este desarrollo necesita ser administrado, para lo cual interviene un conjunto de personas reunidas con tal fin.

Chiavenato comprende la administración como la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro³. Esto incluye la planificación, la organización (estructura), la dirección y control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presenta en una organización. Así, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

La administración -según Hermida y Serra- como disciplina científica es un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración- en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc. De éstas. Por tanto, aplica el método científico por el cual elabora teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica, funcionamiento y evolución de las organizaciones.

La importancia de esta disciplina se debe a que toda la sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para suministrar bienes y servicios necesarios para la vida. Estas entidades son guiadas y dirigidas por las decisiones de una o más personas (gerentes, directivos o funcionarios), que asignan recursos de la sociedad a objetivos distintos y muchas veces, en competencia entre sí.

Nuestra sociedad esta basada en organizaciones y necesitan tener, por lo tanto, administradores capaces e idóneos.

La teoría general de la administración es el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración, independientemente que su aplicación se realice en organizaciones con o sin fines de lucro.

A lo largo del tiempo, los modelos que estudian las organizaciones, fueron variando su énfasis o foco entre cinco elementos: las tareas, la estructura, las personas, el ambiente y la tecnología. Cada teoría administrativa privilegio una de estas variables y relego a un segundo plano las restantes. Estas tendencias formaron lo que se conoce como administración tradicional, periodo que va desde el 1900 a 1970.

La administración científica se concentro en las tareas, racionalizando el trabajo en el nivel operativo. Su principal exponente fue Taylor.

La estructura fue prioridad para las escuelas clásica, neoclásica, y para la teoría burocrática y estructuralista. Se concentraron en la racionalidad organizacional, la estructura formal y luego en el enfoque múltiple, considerando las interacciones formales e informales, intraorganizacional e interorganizacional.

Las personas fueron reconsideradas por la teoría de las relaciones humanas, del comportamiento organizacional y de desarrollo organizacional. El enfoque estaba puesto en la organización informal, la teoría de las decisiones, y el enfoque de sistema abierto.

El ambiente fue tomado por la teoría estructuralista y neoestructuralista, y la situacional, privilegiando el enfoque de sistema abierto y el análisis ambiental.

La tecnología ocupó un lugar preponderante en la teoría situacional o contingencial, donde el imperativo tecnológico fue el impulsor de la administración de la tecnología.

La teoría de sistemas, dentro del enfoque ambiental, surge como resultado de los trabajos de un biólogo alemán, Ludwing von Bertalanffy, que integra las diversas ciencias naturales y sociales. Esta teoría penetró rápidamente en la teoría administrativa, ya que permite caracterizar a la organización humana como un sistema abierto. Este concepto puede aplicarse en diversos niveles: el individuo, el grupo, la organización o la sociedad, yendo desde un microsistema a un macrosistema: desde la célula al universo.

El sistema abierto mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente y conserva constantemente el mismo estado (se autorregula), a pesar que la materia y la energía que la integran se renuevan continuamente.

Para Katz y Khan⁴, la organización como sistema abierto presenta algunas características:

- Importación (entradas): la organización recibe insumos del ambiente, ya que ninguna estructura social es autosuficiente ni se satisface a sí misma.
- Transformación (procesamiento): transforman la energía disponible, reorganizan los insumos o entradas. Procesa y transforma los insumos en productos acabados, o fuerza laboral entrenada, servicios prestados, etc.
- Exportación (salida): de los productos o servicios hacia el ambiente.
- Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: las organizaciones reciclan constantemente sus operaciones en el transcurso del tiempo.

Estas cinco tendencias en la teoría general de la administración fueron luego integradas por la Administración estratégica y competitiva, que son los más modernos y recientes desarrollos de modelos de planificación estratégica. Surge como consecuencia de escenarios con mayor turbulencia e inestabilidad que desafían al administrador de organizaciones a adaptarse al entorno cambiante y lograr que la organización sobreviva y crezca en el mismo.

La administración estratégica otorga a la organización flexibilidad y adaptación al entorno. Ansoff⁵, uno de sus propulsores, la define como la suma de planeamiento estratégico, desarrollo estratégico y control estratégico.

El planeamiento estratégico es el análisis de escenarios futuros desde la perspectiva presente, constituyendo el mañana que se entiende es la sumatoria de acciones del presente, elaborando así alternativas de acción para eliminar a la brecha entre el *estado futuro deseado* y la *situación inercial* que se presupone derivará sino se encara un programa definido para cambiar la situación actual.

El desarrollo estratégico es la definición de objetivos a cumplir y recursos disponibles en la estructura de la organización. Producir un cambio en la organización implica definir la estrategia que la llevará donde quiere estar en el futuro.

La estrategia es el *patrón de objetivos, políticas, programas, acciones, decisiones y/o distribución de recursos*. Determina de qué manera abordará la organización el cumplimiento de sus funciones. Varía de acuerdo al nivel, función o forma de la organización, y son generalmente definidas a mediano plazo.

El control estratégico comienza con la evaluación periódica de los resultados que se alcanzan en la implementación de la estrategia trazada. Este proceso de control no sólo se refiere a los desvíos a lo planificado inicialmente, sino que realimenta el proceso, generando el inicio de la actividad planificadora.

Las organizaciones sin fines de lucro

Como todas las organizaciones sociales, tienen identidad propia y características que las definen. Como sistemas abiertos, requieren una administración que logre su supervivencia y permanencia en el tiempo, logrando entre tanto sus objetivos y finalidades. Son llamadas también organizaciones no gubernamentales, instituciones privadas sin fines de lucro, organizaciones voluntarias, tercer sector, organizaciones filantrópicas o de la sociedad civil.

Para caracterizarlas y diferenciarlas de los primeros dos sectores reconocidos socialmente -el Estado y el mercado- existen diversos criterios. Anheier y Salamon⁶ evalúan tres perspectivas para su definición y luego elaboran una cuarta, mas abarcativa, a la que llaman "estructural-operacional":

- a) Definición legal: basada en las regulaciones legales que cada país tiene, este criterio facilita la clasificación de organizaciones que se incluyen en el sector sin fines de lucro. La principal desventaja, es que en cada país, una misma figura puede tener connotaciones y un marco y alcance legal muy diferente entre sí.
- b) Definición económico-financiera: es la utilizada por el Sistema de Cuentas Nacionales de Naciones Unidas: lo que diferencia a los sectores económicos es la fuente principal de ingresos. El tercer sector sería el que obtiene sus ingresos mayoritariamente de las contribuciones de sus miembros y de aportes de individuos privados. La desventaja es que se reduce al sector en gran medida, ya que quedan afuera gran cantidad de instituciones (ej. Universidades, institutos de arte, etc.) que obtienen solo una parte de sus ingresos de la filantropía privada.
- c) Definición funcional: parte de los propósitos o funciones de las organizaciones. El sector estaría constituido entonces, por organizaciones privadas que sirven

propósitos públicos. El problema con este tipo de definición es que requeriría de una larga lista de propósitos que indiquen cuando una institución es sin fines de lucro.

Finalmente, la cuarta definición de los autores, y tomada para el Proyecto Internacional Comparativo de la Universidad Johns Hopkins⁷, es la definición estructural operacional. Para poder realizar esta investigación, se aplicó una definición común a todos los países participantes, para poder delimitar un objeto de estudio comparable. Este criterio establece cinco parámetros que deben cumplir las organizaciones sin fines de lucro para formar parte del sector a efectos de su estudio.

Estos criterios son:

1. Estructuradas: con cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica;
2. Privadas: que estén formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad que reciban fondos públicos y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio. No se pueden confundir con organismos vinculados al gobierno en cualquier nivel, por ningún concepto;
3. Autogobernadas: que tengan capacidad de manejar sus propias actividades y de elegir sus autoridades. Son independientes y autónomas, gobernadas por sus miembros o junta directiva, conforme a sus estatutos sin confundirse con otras organizaciones;
4. Que no distribuyan beneficios entre sus miembros: supone que las ganancias generadas por la institución no deben ser distribuidas entre sus miembros o socios, directivos, colaboradores o empleados, sino reinvertidas;
5. Voluntarias: de libre afiliación o de adhesión voluntaria. Ninguna persona bajo ningún concepto está obligada a participar en una organización de este tipo.

A su vez, el estudio realizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁸, agrega otros elementos para delimitar esta caracterización:

- Persiguen fines "socialmente útiles" (jurídicamente lícitos y acordes con los principios de convivencia social consagrados por la Constitución Nacional).
- No compulsivas con relación al aporte de las cuotas sociales (nadie está obligado por fuerza de ley de orden público)
- No están destinadas a la transmisión de un credo o culto religioso, respetándose la diversidad de culto y convicciones religiosas de sus miembros, asociados, sostenedores, directivos, colaboradores voluntarios y/o empleados, en carácter personal.
- Son no partidarias, ideológicamente independientes de los partidos políticos, respetándose la libertad de afiliación y la diversidad de convicciones de sus miembros, asociados, sostenedores, directivos, colaboradores voluntarios y/o empleados, en carácter personal.

Estas características permiten delimitar el objeto de estudio, y actualmente, según el mismo trabajo del BID y PNUD, surgen dos lógicas predominantes en la constitución de estas entidades:

- a) Ayuda Mutua: basada en la pertenencia de sus propios miembros o asociados, que se puede definir en función de un atributo común (asociaciones de afinidad) o, del

territorio en el que se asienta (organizaciones de base). La razón que las funda es la solidaridad y el esfuerzo mancomunado. Los beneficiarios de sus acciones son sus propios miembros. Se pueden distinguir dos grandes orientaciones: las de *prestación de servicios sociales y culturales*, y las de *defensa de intereses sectoriales*. Su estructura de gobierno se sostiene desde la participación democrática de sus miembros.

- b) Iniciativa filantrópica: basada en una lógica de desprendimiento y el interés público, cuyos objetivos y actividades se dirigen a beneficiar a la sociedad en general o a sectores determinados y significativos de ella, respecto de los cuales existe una justificación razonable para acudir en su ayuda. Se pueden distinguir dos grandes orientaciones: las dedicadas a la transferencia de bienes y servicios y la promoción de capacidades en la población en general (*organizaciones de apoyo*), y las dedicadas a transferir recursos financieros (*organizaciones donantes*). No tienen miembros ni socios y su estructura de gobierno está basada en la legitimidad de sus fundadores.

Esta clasificación se complejiza en la realidad para dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de los habitantes, originando un conjunto heterogéneo y diverso, dentro del cual se pueden distinguir:

1. **Las asociaciones de afinidad**: dirigen sus acciones a la defensa de los intereses de sus asociados, quienes comparten los atributos que la definen. Obtienen sus recursos principalmente por las cuotas de sus miembros, cuyo cumplimiento es condición necesaria para mantener el carácter de tal. Ejemplos de esta categoría son las mutuales, gremios, sindicatos, colegios profesionales y asociaciones patronales, clubes y cooperadoras.
2. **Las organizaciones de base territorial**: constituidas por los pobladores de un ámbito territorial determinado, con el propósito de dar respuesta a sus propias necesidades, dando lugar al nacimiento de sociedades de fomento, asociaciones vecinales, clubes barriales, comedores comunitarios, clubes de madres. A veces sus ciclos de vida son efímeros, pero son escuelas de liderazgo social que van nutriendo otras iniciativas. En general, conjugan los fines instrumentales, atendiendo a la sobrevivencia cotidiana de sus miembros, con objetivos estratégicos, para el fortalecimiento de las capacidades de la organización comunitaria, y alimentando el capital social. Frente a la coyuntura política, son las más frágiles.
3. **Las fundaciones empresarias**: son instituciones creadas y financiadas por una empresa con el propósito de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, legalmente separadas de la empresa que les da origen. Junto con los programas ejecutados directamente por las propias empresas, conforman lo que se conoce como filantropía empresarial, una práctica que se inició a fines del siglo XIX, y aún sigue vigente y en expansión. La mayoría de las fundaciones que existen en el país -aproximadamente 60- fueron creadas en los últimos veinte años.
4. **Las organizaciones de apoyo**: entidades creadas por un grupo de personas con el objeto de transferir capacidades, bienes y servicios a otros. Entre ellos, pueden distinguirse:
 - Organizaciones de prestación de servicios sociales, derivadas del impulso filantrópico de la Iglesia Católica y la sociedad colonial,
 - Organizaciones de promoción y desarrollo, genéricamente conocidas como ONG's, contemporáneas a la caída del Estado de Bienestar, tienen una alta

concentración de personal técnico y profesional y se dedican a desarrollar tecnología para la organización social.

- Centros académicos, originadas en la década de 1960, ante la ausencia de incentivos del Estado, destinados originalmente a la producción científica, se orientan a influir en el diseño y formulación de políticas públicas. Dentro de este grupo, se encuentran las fundaciones políticas.
- Las organizaciones de ampliación de derechos, las de más reciente aparición, centran sus actividades en el control de las acciones del Estado, la canalización de la demanda ciudadana y la promoción de derechos. Como organizaciones de derechos humanos, tienen un rol fundamental en la construcción de la gobernabilidad democrática, fortaleciendo al mismo tiempo el capital social.

Lógicas asociativas y tipología de las organizaciones

<u>AYUDA MUTUA</u>	<u>INICIATIVA FILANTROPICA</u>
Asociaciones de afinidad	Fundaciones empresarias
Mutuales	
Cooperadoras escolares y hospitalarias	
Clubes sociales y deportivos	
Gremios y sindicatos	
Asociaciones profesionales	
Asociaciones de colectividades	
Cámaras patronales	
Organizaciones de base	Organizaciones de apoyo
Clubes barriales	De prestación de servicios
Comedores comunitarios	sociales y culturales
Asociaciones vecinales	De promoción y desarrollo
Sociedades de fomento	De defensa de derechos
Bibliotecas populares	De estudios e investigación
Federaciones y Confederaciones	Redes y foros

El estudio internacional de la Universidad John Hopkins, mientras tanto, realiza una clasificación considerando la definición estructural operacional ya comentada, logrando tipificar las organizaciones, no sólo desde el punto de vista legal (como asociaciones civiles y fundaciones), sino también considerando su denominación social:

Asociaciones Civiles

- Cooperadoras
- Organizaciones de colectividades
- Sociedades de fomento
- Bibliotecas populares
- Academias nacionales y centros de investigación
- Organizaciones no gubernamentales
- Organizaciones de base

Fundaciones

- Políticas
- Culturales
- Educativas
- Médicas
- De Asistencia Social
- Empresarias

Mutuales

- Previsión social, crédito, vivienda, salud, consumo
- Excepto financieras y de seguros

Casos híbridos

Cooperativas: de trabajo, de servicios públicos, agropecuarias. Excepto: comerciales, industriales, bancarias y de servicios.

Obras sociales: sindicales, de personal de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas.

Sindicatos: por rama de actividad y por empresa.

Estos casos híbridos no serán tomados en la presente investigación, por carecer de uno o más elementos para ser considerados por esta clasificación, como organizaciones sin fines de lucro o de la sociedad civil.

Se tomará la caracterización de la investigación de CEDES, y tomando la clasificación del trabajo de PNUD y BID, para trabajar con las organizaciones de apoyo, es decir, con las de iniciativa filantrópica que buscan transferir capacidades, bienes y servicios a otras personas: no se reúnen para el logro de la ayuda mutua, sino que se extienden a sectores específicos de la sociedad. Junto al resto de las organizaciones de la sociedad civil, conforman el denominado capital social, fundamental para toda sociedad democrática, ya que afianza sus lazos sociales y fortalece a toda la comunidad.

Notas:

¹ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, UTEHA, Buenos Aires, 1975.

² Solana, Ricardo, Administración de organizaciones, Interoceánicas, Buenos Aires, 1996.

³ Chiavenato, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, México, 1999.

⁴ Chiavenato, Ibid, p. 786

⁵ Que es Administración, Hector Larroca y otros, Ed, Macchi, Buenos Aires, 1998.

⁶ Anheier, Helmut: Salamon, Lester: En búsqueda del sector sin fines de lucro I: La cuestión de la definición del sector, Instituto de Estudios Políticos de la Universidad Johns Hopkins, Maryland, 1992.

⁷ **Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro, Instituto de Estudios Políticos de la Universidad Johns Hopkins**, bajo la coordinación de Lester Salamon y Helmut Anheier. En Argentina,

los investigadores fueron Mario Roitter, Ines Gonzalez Bombal, Andrea Campetella, que desarrollaron la investigación: Estudios sobre el Sector sin Fines de Lucro en Argentina., CEDES, Buenos Aires, Año 2000. Este proyecto se realizó en 22 países, y en Argentina, con la colaboración del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). La idea original surge de un equipo de investigadores del Centro de Estudios de la Sociedad Civil del Instituto de Estudios de Políticas de la Universidad Johns Hopkins de los Estados Unidos, pero fue llevado a cabo con la colaboración de investigadores de todos los países participantes.

⁸ Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y Banco Interamericano de Desarrollo, Edilab Editora, Buenos Aires, Mayo 2000

Parte I: La Gestión

Introducción:

Cuando hablamos de gestión, es una palabra que habitualmente se relaciona con empresas, o en última instancia, con el desempeño de los gobiernos: con diferentes ámbitos excepto el *sector social*. Las organizaciones sin fines de lucro tienen como fin último el de hacer y tender al bien común, favoreciendo a toda la sociedad. Aparentemente no existe relación entre “administración”, “presupuesto”, “management”, “planificación estratégica”, “retorno de la inversión”, o “recursos humanos” con estas organizaciones. Así, los conceptos relacionados a beneficio económico, lucro, indicadores económicos y financieros, quedarían fuera de contexto para las organizaciones que nacieron, viven y se extinguen trabajando por el bien común.

Estas organizaciones, en su mayoría surgen de agrupaciones vecinales, grupos de padres o conjuntos de personas que comparten algo en común, como pueden ser ideas religiosas, objetivos o problemáticas. Con mucho esfuerzo, a veces con escasos recursos, se basan muy intensamente en su propia fuerza o en sus “buenas intenciones”. Se insertan en un mundo cada vez más competitivo, globalizado y voraz, en el que se requiere algo más que sus buenas intenciones. Es fundamental mostrar compromiso e idoneidad en un entorno exigente. A la sociedad ya no le interesa sólo que se trate de una buena CAUSA; también pregunta: ¿cuáles son sus RESULTADOS?, ¿Qué CAMBIOS están produciendo en la sociedad?, ¿Cuál es el destino de las DONACIONES?.

Ahora bien, si el parámetro por excelencia de las empresas es sostener y aumentar su rentabilidad, y si para un gobierno es lograr que la población acceda a mayores niveles de satisfacción social en lo educativo, en salud, seguridad, empleo, o producción, ¿cuál será, entonces, el indicador de una gestión eficaz en las organizaciones sin fines de lucro?

Como es complejo organizar, liderar y manejar una organización humana cualquiera (una macroempresa, una microempresa, un gobierno municipal, una parroquia, un club), es que estas organizaciones no escapan a esta realidad de la complejidad humana, porque como todo sistema abierto, dependen del medio en que actúan y se retroalimentan de él: están insertas en un contexto político, cultural, social y económico concreto.

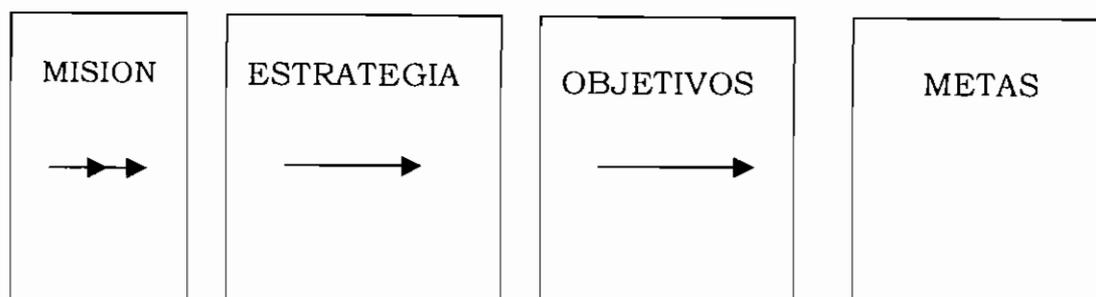
La Misión y la Planificación Estratégica: ¿Hacia dónde va la organización?

En medio de sus sanas y admirables utopías, las organizaciones del sector social, muchas veces caen en el activismo del hacer, hacer y más hacer, justificando que mejor es actuar que omitir acciones en el complejo ámbito social. Tras una alta vocación de servicio a la comunidad, muchas veces pierden el norte, desperdiciando energías y recursos.

Existen algunas herramientas para canalizar esta dispersión según la Fundación Grupo Sophia¹, en su trabajo “Organizaciones de la Sociedad Civil: Desafíos de Gestión y Desarrollo de Capital Social”, sugiere que hay dos medios fundamentales: 1) una planificación estratégica y 2) la formulación de la misión de la organización,

que permitirán orientar las acciones de las organizaciones en igual dirección, maximizando así el impacto que tengan sobre las poblaciones beneficiarias.

PLANIFICACION ESTRATEGICA



1) La Misión

Viene de la palabra latina *mittere*, que significa "arrojar, soltar o enviar. Representa la razón fundamental para la existencia de la organización: ¿Con qué intención nos hemos reunido?

Es una idea fuerza que resume en abstracto su "razón de ser". Según Frances Hesselbein², debe responder a la pregunta: ¿por qué hace la organización lo que hace?.

Es una fuerza, movilizadora y creativa que delimita claramente el campo de acción de la organización a lo que le es realmente competente.

Resume sus funciones principales y la orienta hacia el cumplimiento de sus responsabilidades.

Puede motivar a los miembros y legitima a la organización frente a otros: cumple tanto una función interna, orientando y motivando a sus miembros, y externa, comunicándose con el mundo exterior, incluyendo a los beneficiarios.

Debe: ³

- Ser clara y concisa,
- Servir de guía para la acción presente y futura,
- Definir al beneficiario de sus acciones,
- Ser fuente de inspiración, comunicando una visión,
- Ser compartida por los miembros de la organización,
- Ser fácil de comprender por personas ajenas a la institución,
- Revisada y si es necesario, actualizada en función de los cambios en el entorno, o en una mayor capacidad de la organización, o en una restricción de sus funciones.

Del enunciado de la misión se tendrían que desprender lo siguiente:

- ¿Quiénes son los que conforman la institución?, para así poder conocer cuales son las potencialidades y limitaciones: personal rentado y voluntario, dirección de la institución, es decir, un organigrama.

- ¿Cuál es el problema que se quiere abordar?: permite definirlo y dejar de lado aquellas cuestiones que no podrá manejar la organización, es decir, define el foco: quien es el cliente y quién no;
- ¿Cómo enfrentar el problema?, es decir, ¿Cuáles serán los principales cursos de acción? Esta es la estrategia, como abordar la problemática: capacitar o derivar la enseñanza; contratar o tercerizar servicios, que programas se utilizarán, cual será el enfoque a considerar.

Caso: Fundación Par⁴

Define su misión como: "La promoción laboral de trabajadores con discapacidad motora o sensorial, sin compromiso mental, para integrarlos a la esfera productiva de la sociedad". Este enunciado es claro: identifica a quién se dirige, resume las funciones principales de la organización, y reconoce sus limitaciones: se dedica a la promoción laboral, sus actividades están dirigidas a actuar de nexo entre el discapacitado y la empresa, y no funciona como grupo de apoyo ni ayuda terapéutica, por ejemplo. No intenta resolver todos los problemas que la discapacidad genera, se concentra en los problemas de inserción laboral de esta población.

Peter Drucker comenta: "Definir la misión de la organización sin fines de lucro es difícil, doloroso y riesgoso, pero permite fijar metas y objetivos y salir a trabajar. Salvo que la misión esté explícitamente definida, claramente comprendida y apoyada por cada miembro de la organización, estará a merced de las circunstancias. Los tomadores de decisiones decidirán y actuarán sobre la base de ideas diferentes, conflictivas y opuestas, tirarán hacia distintas direcciones sin siquiera saberlo y el desempeño de la organización se verá afectado"⁵.

Estas organizaciones tienen una lógica dirigida a la ayuda mutua o la iniciativa filantrópica, entonces podemos distinguirlas entre motivaciones internas o externas. En el primer caso, los beneficiarios tienen nombre y apellido, y forman parte de la misma comunidad que está resolviendo alguna necesidad o problemática. En el caso de motivaciones externas, aquí el objetivo será salir de la propia realidad coyuntural y promover y desarrollar otras comunidades o personas. Siempre el objetivo será el bien común, atendiendo necesidades sociales.

Organizaciones con origen en motivaciones *externas*:

- En general tienen una enunciación más clara y precisa de la misión.
- Tienen a mantenerse siempre dentro de ésta y evitan expandirse fuera de la misión original.
- Cuando modifican su misión es para acotarla, para hacerla más concisa.
- Tienen una visión a largo plazo,
- Cuando estas organizaciones nacen, ya tienen un proyecto integral que sirve de sustento a sus objetivos intermedios, conociendo su fin último y medios para alcanzarlo: por ejemplo, una fundación que se orienta a la promoción de la ecología a través del desarrollo sustentable, puede cumplir su misión de diversas maneras, a través de huertas barriales, por medio de capacitación con técnicas específicas y fomentando la formación de grupos que apliquen los conocimientos adquiridos
- Ejemplos: Fundación Par, Fundación Compromiso, Fundación Sagrada Familia, Programas de Microcréditos para Mujeres de Bajos Recursos (Sistema de Mohamed Yunnus), Fundación Escolares, Fundación Leer, LALCEC. Centros Lekotek. Fundación Oportunidad. Fundación Discar.

Un caso curioso es la **Red Solidaria**, como iniciativa filantrópica que nace en forma espontánea en un grupo de amigos preocupados por la realidad social, quienes establecen un método rudimentario pero eficaz de nexo entre necesidad y donación. Cuando la Red comienza a crecer, va adosando

nuevas problemáticas y programas para contrarrestarlos. Hasta elabora un Posgrado en Solidaridad, algo de por sí, insólito a los oídos de cualquiera. Un programa destinado a capacitar en diferentes aspectos de la práctica de la solidaridad. Actualmente, también desarrolla un programa de capacitación de Referentes comunitarios para casos de emergencias, quienes están preparados para enfrentar diferentes situaciones eventuales de riesgo social.

Organizaciones que surgen a partir de motivaciones *propias*:

- La misión tiende a ser más difusa y a estar menos institucionalizada.
- No se sienten debilitados ampliando la misión, sino fortalecidos, al poder asistir las diversas problemáticas de su propia comunidad.
- Su campo de acción no se encuentra tan delimitado, todos los días se les presenta un nuevo desafío, una nueva emergencia que deben enfrentar y a la que deben responder.
- La misión de las organizaciones que surgen a partir de las necesidades propias tiende a ser definida por los problemas *coyunturales*.
- Un ejemplo típico son las organizaciones barriales, los comedores escolares, cooperadoras, asociaciones profesionales.
- En general, surgen a partir de una necesidad muy precisa, que se convierte en un fin en sí mismo hasta que éste se alcanza, y entonces es reemplazado por otro distinto.
- El trabajo de la organización, tiende a estar orientado por objetivos particulares. Estas organizaciones no surgen con un proyecto acabado a priori donde se plantean un fin último que intentan alcanzar a través de objetivos intermedios, sino que, en general, trabajan con las urgencias que se les presentan día a día, como objetivos en sí mismos. Esta definición de funciones, de acuerdo a la coyuntura, determina también que a veces se agreguen funciones complementarias, que se cumplen de forma simultánea. En este caso, no hay necesidad de reemplazar un fin por otro, porque el objetivo es justamente ofrecer una respuesta abarcativa a una problemática que puede poseer más de un aspecto.
- No cuentan con una visión a largo plazo, pero tienen una gran *cercanía con los problemas de la comunidad*; saben exactamente lo que ésta necesita, porque forman parte de ella, y entienden las necesidades de sus vecinos, que son sus propias necesidades.

Caso: Fundación Pantalón Cortito

Surgió en 1989, con la intención de asistir a la gente que no tenía para comer, pero con el pasar del tiempo, adquirió funciones adicionales en respuesta a las crecientes demandas: comenzó a trabajar así con la problemática educativa de sus chicos, atención médica a menores, comedor popular, roperito comunitario, actividades recreativas.

- Ejemplos: Cáritas, organizada y subdividida en función en las diócesis y arquidiócesis de la Iglesia Católica en Argentina, atendiendo las diferentes problemáticas de cada comunidad; Mutualidad Argentina de Hipoacúsicos. Asociados Amigos del Palais de Glace. Asociación Los Andes de Productores Agropecuarios. Asociación de Padres y Amigos de Discapacitados de Plottier. Mutual El Colmenar. Escuela Agropecuaria Tres Arroyos. Colegios profesionales, asociaciones patronales, clubes y cooperadoras. Sociedades de fomento, asociaciones vecinales, clubes barriales, comedores comunitarios, clubes de madres.

Comunicación y revisión de la misión

La misión debe ser conocida y comprendida por todos los miembros y voluntarios que conforman la organización. A su vez, la misión también debe ser comunicable hacia afuera de la organización, comprendida por sus beneficiarios y por la sociedad en general⁶. Sólo así se logra un acercamiento a la comunidad a la cual se dirigen sus acciones. Para esto, la organización debe identificar claramente en la misión, cuál será el beneficiario: hacia quienes está dirigida la ayuda, y a partir de allí elaborar los programas específicos para esa población.

La organización debe preguntarse cuáles son las necesidades que quiere atender y a cuáles podrá dar respuesta de acuerdo a sus capacidades y medios. Para ello es necesario conocer la población con la que va a trabajar, saber cuáles son sus mayores necesidades, cómo piensan los beneficiarios que se pueden resolver y contrastar estas opiniones con la misión de la organización.

Es importante no generar en el beneficiario mayores expectativas de las que la organización pueda satisfacer. Al elaborar su misión, la organización debe ser consciente de sus limitaciones, intentando potenciar sus virtudes y mejorar sus puntos más vulnerables.

Un problema muy común entre las nuevas organizaciones es la dificultad para asegurar que las funciones que piensan desarrollar ofrezcan una respuesta válida al problema que enfrentan. Para resolver esta situación, las organizaciones pueden abrirse a la comunidad con la que pretenden trabajar, escuchando sus reclamos y sugerencias, ya que ella es quien mejor sabe cuáles son sus carencias y qué se podría hacer para resolver su situación.

Una misión clara facilita la proyección hacia el futuro, eligiendo el camino correcto y anticipándose en la solución de los problemas que pudieran surgir.

Es recomendable someterla a una revisión periódica, de tal manera que la planificación estratégica se derive de la misión, y así ordenar los objetivos, políticas y cursos de acción a la delimitación realizada con este enunciado. El cambio será necesario en los casos de modificaciones en el entorno (variables sociales, políticas, económicas) o internas (aumento o disminución de la capacidad operativa/financiera de la organización). Este debate deberá generarse entre los propios miembros de la organización, en la comisión directiva o en los representantes que gobiernen la institución.

Programa de Autoevaluación de la Fundación Compromiso⁷

Para definir la misión, una de las herramientas más efectivas es este programa, que tiene la característica de capacitar tanto a las personas que participan en él, como actuar sobre la organización como un todo.

Muestra a la organización sus defectos y virtudes y la obliga a hacer algo con ese conocimiento.

Parte de la formulación de cinco preguntas claves, propuestas a la organización para ser respondida por ella misma:

1. ¿Cuál es nuestra misión?
2. ¿Quién es nuestro cliente?
3. ¿Qué valora el cliente?

4. ¿Qué resultados hemos alcanzado?
5. ¿Cuál es nuestro plan?

Contestarlas con la mayor precisión y en forma participativa es la clave para una gestión más fructífera. Fundación Compromiso tiene una vasta experiencia en el trabajo de campo con este proyecto, asesorando a organizaciones en todo el país.

1. La **misión**: se define respondiendo al porque la organización hace lo que hace, la razón de ser, su propósito. Aquello por lo cual la organización quiere ser recordada. Requiere conocer cuales son los desafíos (variables del entorno en las que no puede influir directamente) y las oportunidades con que cuenta (capacidades y acciones que sí puede manejar).

2. El término **cliente** es el único que define que la persona a quien se quiere servir puede decir "no, gracias". Ubica a las personas en una posición activa frente a la organización, pueden elegir que no se los sirva.

No son simples destinatarios ni beneficiarios. Son las personas que dan la razón de ser de la organización y que podrían preferir a otras. Generalmente, este término produce incomodidad, aunque en realidad coloca al destinatario en una posición más alta y a la organización en una más humilde ya que el cliente puede "rechazarla" sino trabaja bien.

Los clientes son quienes deben ser satisfechos para que la organización logre resultados. El *cliente primario* es la persona cuya vida, cuya realidad es transformada a través del trabajo de la organización. Los *clientes de apoyo* son los voluntarios, los socios, los donantes, los referentes, los empleados y otros grupos que la organización debe satisfacer. Identificar a cada uno permitirá servirlos mejor, conocerlos y satisfacer sus expectativas, logrando de esta manera mantener la misión vigente.

3. Que valora cada cliente -necesidades, expectativas, aspiraciones - es algo que solo pueden responder ellos, ya que la organización muchas veces comete el error de suponer que es lo que colma sus expectativas y necesidades. Como en las empresas, es necesario un análisis del cliente, un estudio de marketing que permita definir claramente que valora cada parte para que luego el intercambio sea beneficioso para ambos. Es importante aprender a escuchar a cada grupo de clientes para comprender cuales son sus preocupaciones y que resultados esperan obtener a largo plazo.

4. Los resultados siempre están fuera de la organización y se miden por los cambios en las vidas de los clientes: en los comportamientos de las personas, en sus circunstancias, su salud, sus expectativas y, sobre todo, en sus competencias y capacidades. Para cumplir con su misión, cada organización debe determinar que debe ser evaluado, medido y concentrar sus recursos para obtener esos resultados, tanto cualitativos como cuantitativos.

5. Una vez realizada la autoevaluación con los pasos anteriores, la organización estará en condiciones de trazar el plan, que será la síntesis entre su propósito y que dirección futura tomará. Este plan incluye: la misión, visión, metas, objetivos, acciones, presupuesto y evaluación.

Para alcanzar la misión, es necesaria la planificación, que permite definir el lugar donde quisiera estar la organización y como piensa llegar allí.

2) La Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica se inicia para traducir la misión en pasos concretos. Es un esfuerzo disciplinado, destinado a establecer estrategias, objetivos y metas que guíen las actividades de la organización en el cumplimiento de su

misión. Facilita la concreción de todos aquellos anhelos, valores e ideas que se propuso la organización cuando definió su misión.

No es rígida ni estática, sino que posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones concretas y reales, evitando rigidez.

Sin una planificación eficiente, algunas actividades pueden resultar contradictorias e impide evaluar el impacto y el trabajo de las organizaciones en forma precisa.

La herramienta principal: La Estrategia

Es el *patrón de objetivos, políticas, programas, acciones, decisiones y/o distribución de recursos*. Determina de qué manera abordará la organización el cumplimiento de sus funciones. Varía de acuerdo al nivel, función o forma de la organización, y son generalmente definidas a mediano plazo.



Los objetivos son las actividades concretas que conllevan al cumplimiento estratégico de la misión. Son definidos a corto y mediano plazo.

Caso: Fundación Pro Vivienda Social

Misión: "Contribuir a la solución del problema de la pobreza a través del mejoramiento de la vivienda y de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos".

Objetivos principales:

- Mejorar las condiciones de vida de los sectores de escasos recursos;
- Ofrecer a la población marginada los servicios crediticios y de asistencia técnica;
- Fomentar la inclusión social de sectores marginados;
- Estimular la iniciativa individual;
- Crear el hábito del ahorro;
- Eliminar el asistencialismo y el clientelismo como formas históricas de brindar viviendas a las familias de menores ingresos por parte de instituciones públicas y privadas.

Definir objetivos permite acotar el campo de acción y efectivizar las estrategias diseñadas. Dentro de ellos podemos encontrar objetivos que definen los fines de una actividad en particular – el qué -, la manera en que se lleva a cabo esa actividad- el cómo -, su filosofía – el por qué - , su ubicación- el donde- , el tiempo en el que transcurre – el cuándo-, y sus beneficiarios – el quién-.

La planificación se efectúa basándose en las prioridades y necesidades del ambiente externo, y de acuerdo a objetivos meramente particulares, o internos. Las

estrategias efectivas son aquellas que pueden enlazar y articular las capacidades internas con necesidades externas.

De los objetivos se desprenden *METAS* que establecen de manera mensurable y cuantificable los resultados que se esperan en el corto plazo. Guían el accionar de los miembros de la organización hacia logros concretos. Se diferencian de los objetivos en que son una desagregación más específica de los primeros, y no exceden el plazo de un año.

Las metas deben ser planteadas en términos numéricos, porcentuales o de logros específicos y tienen que indicar el plazo para ser completadas.

Caso: Asociación APAER (Asociación de Padrinos y Alumnos de Escuelas Rurales)

Misión: "Lograr que los alumnos de escuelas rurales de todo el país puedan terminar su ciclo primario apoyando a los maestros en esta tarea", esto lo realizan por medio de un sistema de padrinazgos individuales o grupales de alumnos o de escuelas, proveyendo todo tipo de materiales y apoyando a los maestros mediante cursos de capacitación a distancia.

Algunas de sus metas son:

- Aumentar la nómina de padrinos;
- Satisfacer como mínimo los 57 proyectos de huertas escolares en espera, y
- Continuar con la publicación de la revista "Aquí padrinos", aumentando la cantidad de páginas de 40 a 50, y la cantidad de ejemplares, de 4000 a 5000.

Plantear objetivos y metas otorga a la organización de una base sobre la cual poder cuantificar el éxito, ya que periódicamente se debe revisar en qué medida se han cumplido los objetivos planteados, y si se hizo en el tiempo estipulado. Se sientan las bases para el proceso de evaluación, que permite medir el progreso de la institución.

En organizaciones que nacen a partir de motivaciones externas, se realiza una elaboración mental y grupal de sus planes para luego poder volcarlos sobre papel. Se implementa una diferenciación entre objetivos generales, específicos, y metas; además se promueve un uso más amplio de estrategias, relacionado profundamente con la misión. Al poseer un proyecto a largo plazo y funciones, la definición de una estrategia- así como de objetivos y metas a corto y mediano plazo- es imprescindible. Por esto, la mayoría de este tipo de organizaciones se benefician del proceso de planificación estratégica.

Por otro lado, algunas de las organizaciones que surgen a partir de motivaciones propias, no consideran a la planificación como una actividad prioritaria dentro de la institución. La razón de ésto es que tienen otros problemas más urgentes que solucionar. Sin embargo, la falta de esclarecimiento de prioridades hace que los fondos se destinen a las necesidades más apremiantes, olvidando las que responden a los objetivos propuestos en un principio. Esto genera frustración: " lo tendríamos que hacer, pero...". Muchas tienden a descuidar la realización de una planificación anual detallada: sus actividades están determinadas por las necesidades inmediatas.

Una ventaja de las organizaciones con motivaciones externas es que pueden realizar una planificación más objetiva, pero también corren el riesgo de alejarse de la realidad. Por el contrario, en las organizaciones de necesidades propias, hay más conocimiento de las verdaderas carencias, por estar en contacto directo con las comunidades. Pero puede suceder también, que se trate como prioritario lo que en realidad puede dejarse para el futuro, por no ser tan urgente su resolución.

Una vez implementado un proceso de planificación formal y explícito, se establecen las bases para generar una evaluación del impacto de la organización. Esto permite identificar el grado en que satisfacen las necesidades de su población objetivo, y tomar así las medidas necesarias para aumentar dicha satisfacción si es necesario, y para ampliar la visión de la organización hacia el futuro.

Evaluación del Impacto Social de la organización

Toda la información que se pueda obtener en los procesos de evaluación de desempeño e impacto en una organización, permite visualizar las mejoras surgidas a partir de la intervención de las organizaciones sin fines de lucro en sus respectivas comunidades. Además, permite mejorar el diseño de las políticas, y la prestación de servicios o provisión de bienes, a través del trazado de cursos de acción más adecuados para lograr los cambios buscados.

Una de las falencias típicas es la ausencia de evaluaciones de impacto que indiquen en qué medida se están emprendiendo acciones eficaces. Una de sus causas puede ser la falta de asignación de presupuesto para la realización de evaluaciones de impacto. Esto ocurre porque el dinero recaudado generalmente es destinado totalmente a la implementación de los proyectos, excluyéndose a la evaluación de estos fondos disponibles. Otra causante es la falta de adquisición de técnicas y herramientas necesarias por parte de los integrantes de la organización, que permiten determinar la eficacia de sus programas.

Las evaluaciones de impacto permiten obtener indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen las mejoras en la población objetivo a partir de la intervención de la organización.

Siguiendo con el ejemplo de la Asociación APAER⁸, los directivos se reúnen anualmente para analizar el desempeño del año y determinar en qué medida se cumplieron los objetivos propuestos. La evaluación que hizo APAER en base a las metas planteadas para el año 1997, descubrió los siguientes logros de la organización:

- Apadrinamiento de 1500 de las 1985 escuelas con las que se mantiene contacto;
- Participación de 7000 padrinos en todo el país;
- Construcción e inauguración de 27 escuelas erradicando los ranchos existentes;
- Reparación y pintura de otras 35 escuelas;
- Consolidación de una cadena de transportistas, que en forma gratuita o mediante un canon mínimo, trasladan las donaciones hasta las escuelas o supervisiones escolares respectivas, y
- Subsidio, por medio del padrinazgo, de la construcción, mantenimiento y continuidad de 66 huertas.

Otro aspecto fundamental en este contexto es la elaboración e implementación de una estructura de servicios orientada hacia el destinatario, que solucione sus problemas, satisfaciendo a la vez sus expectativas de servicio.

La medición de la satisfacción de los destinatarios, sumado a la cualificación y cuantificación de la eficacia de sus intervenciones, está directamente relacionada al logro de la misión, por que contribuye a su realización.

Poner en marcha un proceso que evalúe el impacto de las acciones, permite que exista concordancia entre la misión, las políticas de intervención y la estructura de servicios diseñada para su logro. Como resultado de la evaluación, también puede

surgir el replanteo de la misión o el rediseño de sus servicios, para que ambos sean armónicos.

Algunas alternativas posibles para la mejora en la gestión:

Hay algunas herramientas útiles para profesionalizar el trabajo de las organizaciones sociales. Algunas se sustentan en la capacitación de las personas que trabajan en ellas, otras en el asesoramiento externo a través de expertos en distintas materias.

- Una de ellas es el Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker, que surge en Estados Unidos como respuesta de la fundación a peticiones de organizaciones de un método que mostrara qué estaban haciendo, cómo lo estaban haciendo y cómo podían mejorar su desempeño. Así surge este manual, junto a las cinco preguntas más importantes que deben formularse sobre una organización sin fines de lucro. Ese manual y esas cinco preguntas, son la base del Programa de Autoevaluación y Planificación para organizaciones sin fines de lucro de la Fundación Compromiso, ya comentado en este capítulo.
- La Fundación Premio Nacional a la Calidad, extendió su concurso anual a las organizaciones sin fines de lucro, y para esto, editó en forma de libro, el Modelo para una Gestión de Excelencia en Organizaciones sin fines de lucro. Este modelo aplica conceptos de calidad y adopta valores utilizados en organizaciones internacionales reconocidas. Se toman como criterios de evaluación aspectos como: grado de satisfacción de los beneficiarios, de los donantes, y de los propios miembros de la organización, nivel de aprendizaje, y mejora continua, características del liderazgo y administración de procesos, entre otros.
- El Foro del Sector Social (www.forodelsectorsocial.org.ar) desarrolla un programa de certificación de calidad para organizaciones no gubernamentales. Está financiado por la Fundación Avina, y comprende dos fases: una interna y otra externa.
- El Manual de Administración para organizaciones sociales "La administración que deja ver el fondo", de Guillermo Arboleya y Alejandro López, es una herramienta para tener en cuenta todos los detalles de la gestión de ONGs: desde la relación con los donantes, pasando por la administración de fondos, hasta cuáles son los procesos y tareas a desarrollar para el logro de una administración transparente.

Notas:

¹ Organizaciones de la Sociedad Civil: Desafíos de gestión y desarrollo del capital social, Ediciones Grupo Sophia, Buenos Aires, 1999. Capítulo I.

² Con cabeza y corazón, Publicación de la Segunda Jornada del Sector Social, Colección Fundación Compromiso, Buenos Aires, 1998. F. Hesselbein es Directora Ejecutiva de la Fundación Peter Drucker, ex-Directora Ejecutiva de las Girl Scouts de Estados Unidos, Presidente del Josephson Institute for the Advanced or Ethics.

³ Ibid 2, página 19.

⁴ www.fundacionpar.org.ar

⁵ Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker, página 31. Ed. Granica, Buenos Aires, Marzo 1999.

⁶ Fundación Grupo Sophia, ibid, pág. 28.

⁷ Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker, página 27. Ed. Granica, Buenos Aires, Marzo 1999.

⁸ Organizaciones de la sociedad civil: desafíos de gestión y desarrollo del capital social, Fundación Grupo Sophia, Buenos Aires, 1999, pág. 35.

Parte II: Desarrollo de Recursos Económicos

Para atraer fondos, las organizaciones sin fines de lucro entendieron que deben comportarse como entidades comerciales en un medio crecientemente competitivo por recursos y atención. Al aprender de los comerciantes técnicas de marketing, están acomodándose para “vender” sus servicios a donantes potenciales y al público, tratándolos como consumidores, clientes, o socios comerciales.

¿Cómo se financian las organizaciones sin fines de lucro?

El financiamiento es uno de los problemas clave con los que se enfrentan las ONGs. ¿Por qué? Porque este sector tiene poca experiencia en saber como recaudar y qué pedir, y se enfrenta con la realidad: aún no existe en el país una costumbre arraigada de contribuir con organizaciones de este tipo.

Pero para cumplir con su misión las organizaciones requieren una fuente de ingresos constante. Entonces, obtienen contribuciones en efectivo, especie, infraestructura, o incluso brindan servicios o venden productos. Estos recursos económicos les permiten seguir proveyendo a la comunidad los servicios o productos que ofrecen. El sector privado se convirtió en una importante fuente de apoyo a los programas comunitarios y a las organizaciones.

Pero a partir de la crisis económica que se viene generando desde 2001 en el país, y con las dificultades que las restricciones bancarias y financieras impusieron, ha cambiado la situación de las donaciones para las organizaciones. El 60 % de ellas manifiesta que disminuyeron los aportes de donantes, contra un 23 % sin modificaciones y un 17 % de aumento¹.

Para casi la mitad de las instituciones, el perfil de los donantes ha variado, por distintos motivos: los donantes cuentan con menos recursos para colaborar (25%), las empresas han disminuido sus aportes (21%), hay más donaciones internacionales que nacionales (14 %), discontinuidad en los fondos gubernamentales (14%), mayores donaciones individuales que de empresas (11%), y ahora existen donaciones para proyectos puntuales, antes eran globales (7%). Esto muestra un panorama cambiante y turbulento, donde la mejor planificación y relación con los donantes tendrá que ser necesariamente, flexible para poder ser evaluada y/o reformulada periódicamente para adaptarse a los cambios de entorno. El 67 % de las organizaciones manifiesta buscar vías alternativas a las habituales para conseguir recursos.

Fund Raising: Principios básicos

Es necesario que las organizaciones sin fines de lucro comiencen a desarrollar estrategias profesionales en el momento de financiar sus programas para aumentar la eficacia en el logro de sus objetivos, y de su misión organizacional.

La recaudación de fondos se convirtió en un proceso de marketing que permite identificar a los grupos de *potenciales donantes* y las técnicas para optimizar la vinculación con ellos. Pero algunas organizaciones no invierten en gerenciar este proceso, o lo deja en manos de personas no especializadas, subestimando al área encargada de generar fondos. Es importante entender que debe haber inversión específica en ese sector para obtener mejores resultados, que los recursos humanos

disponibles -rentados o no- deben estar capacitados para esta función vital para la continuidad de la organización.

¿Cuáles serían los objetivos o metas de un programa de desarrollo de fondos?

La última meta sería crear las condiciones necesarias para lograr los recursos necesarios para realizar el proyecto institucional, buscando la aceptación, conciencia y consenso hacia el mismo.

Un proyecto firme promoverá un apoyo importante, un caso débil, un apoyo débil.

Para lograr confianza y apoyo al proyecto, primero es necesario encontrar una adecuada metodología de trabajo, mucha constancia de los voluntarios y profesionales involucrados.

Las principales metas para lograr el aval del proyecto son:

- Crear la **sensibilidad y simpatía hacia la causa** dentro de un círculo lo más amplio posible, para estimular una conducta de constante apoyo a las necesidades que dicta la misión.
- Crear una **base de donantes**: para impulsar todos los esfuerzos de la recaudación de fondos.
- **Desarrollar y motivar a los donantes** particulares e institucionales que apoyarán a la organización.
- Construir una adecuada **organización interna** (voluntarios y profesionales) para realizar el programa.
- Identificar y relacionar a los **candidatos probables de realizar importantes aportes**, tanto en proyectos de corto, mediano y largo plazo. Es fundamental tener una relación personal y activa con ellos, para saber cuándo y cuánto pedir.
- Asegurar la **transparencia** en el uso de los fondos e informar a los donantes cuál es su destino.
- **Validar la misión** continuamente.

En nuestro país

Las principales modalidades en Argentina de recaudación de fondos² (o Fund Raising) son las siguientes:

- Venta de productos o servicios. La mayoría se financia en gran medida a partir del cobro del servicio que brindan- instituciones educativas, hospitales privados y centros asistenciales de salud- o del producto que fabrican- tarjetas navideñas, pan, dulces y cualquier otro tipo de producto-. Esta fuente permite no sólo un ingreso concreto para la organización, sino también, la posibilidad de dar algo a cambio.
- Donaciones: Es la fuente que se conoce como filantropía. Puede ser practicada tanto por personas, como por empresas e instituciones. Entender a los potenciales donantes, para lograr su permanente compromiso con la causa de la institución, es una de las claves de la recaudación de fondos. Vincular a las empresas con una determinada obra o un programa de una institución ayuda a mantener la motivación, el interés y, en consecuencia, el dinero en la institución.
- Fondos públicos gubernamentales: Además de los subsidios gubernamentales, en los países más desarrollados es muy común que el Estado contrate servicios de organizaciones no gubernamentales, algo que le asegura un buen control de gestión, menos burocracia y garantía del destino de los fondos. En nuestro país, a

partir de la reforma del Estado, se ha impulsado la tercerización de servicios; sin embargo, todavía se encuentra en una etapa primitiva.

Las buenas relaciones con el Estado son fundamentales para la sostenibilidad de las organizaciones. El gobierno no sólo representa una mayor fuente potencial de recursos, sino que también produce los lineamientos y reglamentaciones que crean el ambiente en el cual operan las ONG's. En ambientes políticos, económicos y sociales volátiles y convulsionados como el de Argentina en los últimos tres años, este desafío crece y se ponen en evidencia todas las manifestaciones del tercer sector en este sentido. Un Estado quebrado y en retirada, que apenas puede ofrecer garantías jurídicas de orden social y político, constituye un escenario que invita al reto de la supervivencia y sostenibilidad de la sociedad civil. En este contexto, cada organización evalúa cuales son sus posibilidades de acceder a financiación de fondos públicos. Según una encuesta de Gallup en Julio de 2002, el 14 % manifestó que los aportes oficiales eran discontinuos, con lo cual, esta fuente deberá ser evaluada en función del momento político que el país este viviendo, es decir, estimando la posibilidades de contribuciones reales por parte del Estado. Aquí la diversificación se torna fundamental, para evitar la dependencia de una sola fuente de recursos.

Los organismos internacionales son tratados en este trabajo dentro de la categoría de donaciones institucionales.

A - Generar recursos por medios propios

Hay tres formas básicas de desarrollar fondos por medios propios:

- Establecer o incrementar los aranceles de los actuales servicios o productos que se están ofreciendo.
- Utilizar su planta física para generar recursos (alquileres de espacios).
- Desarrollar nuevos servicios y/o productos que puedan ser vendidos para cubrir los costos o generando utilidad, para luego reinvertir en otros proyectos. Esto se puede realizar en forma individual, en alianza con otra organización social o incluso con una empresa.

La venta en este sentido, requiere un *cambio cultural*, ya que las organizaciones sociales no existen para generar excedentes, sino para responder a las necesidades existentes en la comunidad y así cumplir con su misión.

Algunos riesgos surgen al encarar esta metodología y aquí la comisión directiva es quien evalúa la posibilidad de aceptar o rechazar esta alternativa en función de responder:

- ¿Es coherente con la misión y la cultura de la organización?
- ¿Es factible en términos de los recursos humanos y financieros necesarios?
- ¿Es razonable desde la perspectiva económica?
- ¿Los líderes de la entidad tienen en claro cuál es la misión de la organización y si los actuales programas de captación son coherentes con esa misión?
- ¿Cuáles son las capacidades y habilidades que posee el recurso humano de la organización en función de desarrollar nuevos emprendimientos? ¿Cuáles son las capacidades de las cuales se carece y que sería necesario incorporar para ser exitosos en este tipo de proyectos?

Es necesario designar un equipo de voluntarios -que tengan experiencia en el tema comercial- que asuma la responsabilidad de analizar y evaluar las posibilidades de estos emprendimientos. Las ideas que surjan de este equipo especializado se

clasifican en las siguientes posibilidades en función de diversos niveles de diversificación:

1. Expandir la actual venta de servicios existentes dentro del actual mercado.
2. Identificar nuevos mercados para los servicios y/o productos existentes.
3. Desarrollar nuevos productos o servicios para los actuales mercados.
4. Diversificación: Desarrollar nuevos productos y servicios para nuevos mercados. Implica asumir el mayor riesgo.

- Fundación Marco Avellaneda: (Pelota de Trapo): brindan apoyo y contención a chicos marginados por la sociedad, por sus familias, por sus ambientes, por medio de diferentes programas. Objetivos: el crecimiento en libertad de los chicos, el desarrollo de sus aptitudes, la reinserción en la sociedad y el otorgamiento de educación y capacitación para que logren integrarse al mercado laboral.

Panadería: trabajan 8 jóvenes que pertenecen a los hogares de la fundación. Tuvieron que replantear sus actividades: la llegada de un importante supermercado a la zona, la impulsó a desarrollar la distribución de sus productos. También han realizado servicios de lunch para grandes empresas como Shell y Telecom. Cuentan con una cartera de clientes diarios de 300 personas.

Imprenta: el "Taller Gráfico Manchita", que además de brindar una ocupación para los jóvenes del hogar, genera recursos para realizar la misión de la fundación. Trabajaron para ALCO (Asociación para la Lucha Contra la Obesidad), ADEA (Asociación de Esposas de Embajadores Argentinos), y hoy imprimen la revista Tercer Sector. También editan libros para terceros. La creación de la imprenta permitió además que los chicos incorporaran conocimientos de software gráfico y encuadernación entre otros, adquiriendo un oficio para desempeñarse en el mercado laboral.

- Fundación Vida Silvestre: comercializa productos para regalar: mochilas, posters y libros especializados. además, brinda salidas a la Costanera Sur y cursos de capacitación.

- La Fundación Cecilia Detry de Milberg (CEDEMIL), es una organización que busca construir un espacio alternativo en el campo laboral y el desarrollo de jóvenes con discapacidad mental. Les brinda trabajo en su granja orgánica, intentando aprovechar al máximo las oportunidades que se le presentan. A medida que la organización se fue expandiendo, comenzó a diversificar su producción, lo cual implicó una fuente mayor de ingresos para ampliar sus proyectos. La producción es totalmente artesanal: cría y producción de huevos de codorniz, pollos, cerdos, chinchillas, ranas y lombrices entre otros.

B - Los donantes

A la hora de aportes de donantes - la principal fuente en nuestro país- las posibilidades son:

- I. Las personas particulares
- II. Las empresas
- III. Fundaciones empresarias
- IV. Fundaciones donantes
- V. Organismos internacionales

I. Las personas: Donan motivadas por diversas razones: por estar comprometidas con la misión de la organización; valorar el reconocimiento que la donación genera, por convicción de cambio social, o por vivencias personales que se relacionan con las actividades de la organización.

II. Las empresas: Según un estudio realizado por Gallup y la Universidad de San Andrés en 1997³, de las 145 empresas que más facturan en la Argentina, el 94 % expresó haber realizado donaciones en 1996. Asimismo, el 86 % afirmó tener mucha

confianza en las entidades sin fines de lucro para resolver problemas sociales. Actualmente, no hay estadísticas que demuestren que este aporte se ha mantenido, pero según las organizaciones consultadas por Gallup en Julio de 2002⁴, para el 21 % de los consultados, han disminuido las donaciones empresarias, y para el 11 %, ahora hay más aportes individuales que de grupos empresarios.

¿Porque donan las empresas? Según una encuesta publicada por CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad)⁵, las principales motivaciones son: contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad, cumplir con la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, fortalecer la imagen de la empresa, mejorar la motivación del personal y la cohesión dentro de la compañía, utilizar un instrumento eficiente de comunicación institucional, compensar las funciones que no cumple el Estado.

Hay empresas que donan para un área geográfica cercana a la que operan. Las razones para esto son variadas: algunas lo hacen con el objetivo de invertir en la zona contribuyendo a su desarrollo, o como incentivo no remunerativo para sus empleados.

Por ejemplo, Coca Cola, auspicia el programa " Escuelas por el Cambio", coordinado por Fundación Compromiso, que se realiza en localidades que la empresa elige, por su proximidad. Otro caso es el de Autopistas del Sol, que financia el programa "Grupos Comunitarios de Estudio", donde se otorgan becas a chicos económicamente carenciados, y cuyos barrios están ubicados en las inmediaciones de las autopistas concesionadas por dicha empresa.

Si bien la donación en efectivo es el tipo de donación más fácil de pensar, no es la única forma. Las empresas pueden donar también sus productos, los servicios que presta o, incluso asesoramiento sobre temas específicos, como, por ejemplo, recursos humanos o marketing.

A su vez, también pueden donar el tiempo de sus empleados, brindando recursos humanos como voluntarios. Una tendencia mundial que está llegando a nuestro país, es la de Voluntariado Corporativo (en contraposición con el voluntariado social), que es el que nace en el seno de las empresas, cuando estas promueven entre sus empleados, la participación en programas de organizaciones sociales.

Casos exitosos y con trayectoria, son American Express, Cosméticos Avon, Bank Boston, Prudential Seguros, Lucent Technology, Grupo C&A, Samsung.

III. Fundaciones empresarias: Ciertas empresas canalizan sus donaciones por medio de una fundación empresaria creada especialmente para dicho propósito. El propósito de su creación es realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, siendo una figura legalmente separada de la empresa que le da origen. Junto a las donaciones empresarias propiamente, conforman la filantropía empresarial o corporativa. Las áreas temáticas son variadas, lideradas por educación, arte y cultura, salud, investigación científica, promoción social. Las más renombradas en nuestro país son: Fundación Acindar, Bunge y Born, Cargill, IRSA, Juan Minetti, Konex, Macri, Navarro Viola, Renault, Telefónica, YPF, La Casa de Ronald Mc Donald's, y diversas fundaciones bancarias; totalizando mas de cincuenta en el país.

Según un estudio realizado por GADIS⁶ (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social) en los '90, el número de fundaciones empresarias existentes en el campo social ha aumentado considerablemente. Durante la década del '60, fueron creadas el 14 % de las fundaciones, el 28 %

tuvo su origen en los años 70, y el 30 % en la década del '80. El 28 % restante nació entre 1990 y 1997. Sin embargo, y de acuerdo a la investigación realizada por Gallup y la Universidad San Andrés, sólo el 10 % de las empresas que donaron en el transcurso de 1996, lo hicieron a través de una fundación propia. Esto parecería indicar que si bien existe una tendencia a institucionalizar las donaciones empresarias, la actividad filantrópica empresarial aún se desarrolla de formas muy diversas.

Estas fundaciones buscan estimular relaciones a más largo plazo y alianzas con las organizaciones sociales para cambiar las estrategias basadas en proyectos a corto plazo, por otras de inversiones a largo plazo para el desarrollo institucional y la sostenibilidad de las organizaciones sociales.

IV. Fundaciones donantes: Tienen variados orígenes. Existen, por ejemplo, fundaciones donantes que llevan el nombre de alguna persona que decidió destinar todo o parte de su patrimonio a la filantropía. En general, se identifican con un ámbito de acción específico, como ser educación, salud o vivienda. En Argentina, existe el Grupo de Fundaciones⁷, que cumple el rol de nuclear fundaciones donantes e instituciones sin fines de lucro, que usando recursos propios, realizan una acción continua y sistemática de bien público, principalmente mediante subsidios, donaciones, becas o programas para fines específicos.

La creación de estas instituciones donantes con suficientes recursos y a nivel local, permite a las organizaciones directamente identificar sus necesidades y fijar las prioridades de financiación.

V. Organismos internacionales: También transfieren fondos a organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, son organismos que actúan intensamente en Argentina, brindando becas, financiamiento para proyectos sociales, actividades de apoyo al tercer sector, bibliografía e investigación.

Por ejemplo, FUNDAPAZ (Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz) destaca su relación con el BID⁸, ya que la organización presentó uno de los primeros proyectos aprobados por éste en América Latina. Para FUNDAPAZ, presentar un proyecto ante el BID implicó la profesionalización de su estructura debido a los requisitos para el diseño del proyecto. Esto, a su vez, fue beneficioso para la mejor definición de los proyectos.

Sin embargo, es necesario observar también que estas agencias de desarrollo, generalmente son oriundas de países desarrollados del hemisferio norte. Entonces, existe un peligro real de dependencia y de pérdida de autonomía organizacional y de poder de decisión por parte de las organizaciones locales.

Relación con los donantes

*Para las organizaciones sin fines de lucro, la **regularidad** en las donaciones es fundamental, ya que implica la construcción de fuentes de ingresos.*

Fortalecer el compromiso de los contribuyentes es uno de los factores claves en el ciclo de recaudación de fondos, porque permite obtener de ellos un apoyo regular, más allá del mero aporte circunstancial.

Los cambios en el contexto, la situación actual de país, el alejamiento de las familias de las instituciones, la situación de la clase media y media-alta en Argentina, la caída de las empresas PyMes, hicieron que las distintas instituciones sufran graves inconvenientes para el financiamiento de sus actividades. Esta crisis aumenta al

considerar la creciente necesidad de recursos por parte de las organizaciones. Otro factor a tener en cuenta es la creciente competencia: otros compiten para ganar los mismos aportes y otras actividades van demandando más tiempo de los voluntarios.

Por todo esto, y al ser cada vez más difícil contar con una masa importante de donantes repetitivos, las organizaciones deben replantearse cómo están pidiendo, a quienes, con que frecuencia, y que modalidades se implementan para lograr los objetivos propuestos.

El cambio fundamental y necesario, es pasar del concepto de DONANTE al de SOCIO ESTRATEGICO, donde en el primer caso la acción imperativa es " PEDIR", y en el segundo caso es "OFRECER".

En un contexto de depresión moral y económica, quedan unos pocos a los que se les solicitan importantes aportes, en general repetitivos, para sostener numerosas organizaciones.

Es muy distinto si a estas personas, empresas u organizaciones, se les ofrece "negocios WIN-WIN", del cual obtengan una ventaja importante de la institución, y a cambio "PAGUEN" con el activo o recurso que la organización social necesita para llevar a cabo los proyectos.

Por ejemplo, si a una empresa tecnológica le interesa posicionarse en determinado sector, por ejemplo un colegio, y éste requiere sus recursos tecnológicos, pueden hacer una alianza estratégica: uno "vende" sus servicios (donando tecnología), a cambio de una penetración en un mercado que le interesa.

Otro ejemplo sería una empresa deportiva, que "adquiere" una cartera potencial de clientes, ingresando a una escuela, y proveyendo a la misma en su área de deportes, con los elementos necesarios.

Para lograr su misión, las organizaciones buscarán generar acuerdos "WIN WIN" con los donantes, donde ambas partes estén siendo beneficiadas por el acuerdo. Esto funciona en medio de un sistema económico o simplemente humano, donde nadie dona sin un motivo -consciente o no. Esto es necesario, pero no suficiente: una vez logrado el aporte de los donantes, estos también necesitarán otros elementos adicionales.

La transparencia es un atributo fundamental de la credibilidad y un factor clave para la sustentabilidad en el tiempo.

Los donantes quieren saber si sus contribuciones llegan al destinatario final, si se está logrando la misión organizacional, y si se van produciendo los cambios graduales en la sociedad que se anhelan. La organización a la cual confían sus recursos también debe ser sustentable en el tiempo, nadie invierte tiempo y recursos en una misión, si le parece que al año siguiente la organización habrá dejado de existir, aunque esté compenetrado realmente con su causa. Se requiere solidez y perspectivas de futuro.

Una actitud transparente adopta algunas medidas en la comunicación con sus donantes, por ejemplo, identificar a los directivos con sus respectivas trayectorias; rendir cuentas; elaborar información financiera y relativa a la gestión; promover estándares de calidad en la prestación de servicios.

En cuanto a la comunicación, el reconocimiento hacia el donante es fundamental, por ejemplo, manteniéndolo informado sobre la utilización de las donaciones, escuchando sus sugerencias, y agradeciéndole pública o privadamente.

- APAER⁹ (Asociación Civil de Padrinos de Alumnos de Escuelas Rurales) sabe que gran parte del cuidado de los padrinos se basa en la comunicación frecuente entre las escuelas beneficiarias y padrinos. Generalmente, hay una distancia geográfica que separa a los donantes de los beneficiarios, entonces se firma un acuerdo con cada escuela, donde éstas se responsabilizan de mantener informados, tanto a APAER como a los padrinos, sobre el destino de los materiales enviados. Además, en la sede de APAER, se exhibe en un cartel los detalles de los gastos del mes anterior: papelería, fotocopias, correo, luz, teléfono, y otros.
- Fundación Compromiso¹⁰, para profundizar sus vínculos con sus donantes, les detalla cuáles han sido las mejoras y logros en las organizaciones becadas a partir de la asistencia a los cursos de capacitación.
- Para CEDEMIL¹¹, el secreto consiste en mantener una buena relación con los socios benefactores. Para esto, se les entrega una caja con la lechuga, tomates, huevos y menta que la granja produce: así los donantes observan que lo que aportan se materializa en productos concretos.

*Una buena relación con los donantes, supone permitirles desempeñar un **rol activo** en las actividades de la organización, cuando ellos están dispuestos a hacerlo. Esto es fundamental, porque aumenta su compromiso.*

Caso: Fundación Pro-Tierra

La Fundación Bunge y Born les dona anualmente una suma de dinero destinada a financiar el dictado de un curso sobre “Huertas Orgánicas”¹². Cuando los cursos llegan a su fin, Pro-Tierra involucra al personal de la empresa porque participan en el acto de entrega de certificados, donde escuchan de los propios beneficiarios los logros que se han conseguido gracias a su financiamiento.

Caso: Junior Achievement¹³

Brindan la posibilidad a los donantes de dictar –en calidad de voluntarios- los cursos que auspician. De esta manera, los donantes prestan directamente los servicios de la fundación: esto los compromete aún más con la misión, e incide positivamente en el vínculo que se entabla con los alumnos.

En Junior, hay un consejo Consultivo, integrado por 102 empresas, que aportan una suma anual en dinero. El Consejo se reúne bimestralmente para recibir información sobre la recaudación de fondos, la implementación de proyectos, y el número de cursos dictados. Estas reuniones contribuyen a que los donantes se involucren con la organización.

El **reconocimiento y agradecimiento** a los donantes también tiene un papel central, aunque algunos donantes prefieren que esto se haga públicamente, y otros lo prefieren en privado, con sus variantes. Reconocer y agradecer es una tarea que debe desempeñarse constantemente en el ciclo de recaudación de fondos. En definitiva, dar a los donantes un lugar en la organización implica reconocer la importancia de éstos en el logro de su Misión.

Junior Achievement, mantiene una relación estrecha con cada uno de sus donantes y brinda vías para que éstos puedan relacionarse entre sí. El torneo anual de golf y la cena anual responden a esta lógica de crear un lazo más cercano con y entre los sponsors, convocando en un espacio más distendido a todos aquellos que contribuyen con la fundación.

“Estos son Los socios por la Naturaleza”, revela la primera página de la revista *Vida Silvestre*. Este mecanismo le permite a Vida Silvestre dar a conocer públicamente a las personas que han contribuido por un período de cinco años con la fundación.

"Este comercio abrió su corazón a *Pantalón Cortito*", indican varios carteles de la zona de La Plata, zona en la que opera la organización que lleva el mismo nombre. A través de este medio, se permite que todos los comercios contribuyentes sean identificados como tales por la comunidad.

Derechos del donante¹⁴

Los donantes de las organizaciones sociales quieren saber si sus contribuciones llegan al destinatario final

- A recibir información sobre la misión del organismo y de su capacidad para utilizar las donaciones de manera eficaz.
- A ser informados sobre la identidad de los miembros del consejo directivo y esperar que sean prudentes en el ejercicio de sus responsabilidades.
- A tener acceso a los reportes financieros más recientes.
- A tener la seguridad que las donaciones serán utilizadas para los propósitos con que fueron dadas.
- A recibir el debido agradecimiento y reconocimiento.
- A tener la seguridad que la información sobre sus donaciones es manejada con respeto y en forma confidencial en conformidad a lo previsto por la ley.
- A ser informados si los que buscan donaciones son voluntarios, empleados del organismo o procuradores contratados.
- A tener la oportunidad de que sus nombres sean borrados de listas de correo que un organismo pretenda compartir.
- A tener la libertad de hacer preguntas cuando hagan una donación, y de recibir respuestas prontas, verídicas y directas.

La transparencia del accionar institucional requiere develar quién está detrás de la organización.

El ciclo de desarrollo de Recursos Económicos

Las organizaciones desarrollan estrategias de corto, mediano y largo plazo para mantener, crecer y desarrollar sus proyectos.

Corto plazo: la Campaña Anual de Donaciones, la de Capital y la de Programas y Proyectos Específicos.

Mediano Plazo: Intercambio de Activos.

Largo Plazo: Endowment (Fondos a Perpetuidad. Fideicomiso)

En todas estas modalidades es fundamental la capacitación del área de desarrollo de recursos económicos para fortalecer y ampliar la capacidad de acción de la organización.

Básicamente, las principales campañas de recaudación de fondos a corto plazo provenientes de fuentes privadas (de individuos, empresas y fundaciones) son:

1. La campaña anual:

- Se implementa regularmente.
- Constituye un plan anual con el objetivo de obtener, renovar, aumentar y conseguir múltiples contribuciones por parte de los donantes.
- Provee a las organizaciones de los fondos necesarios para operar en el corto plazo, y son destinados a fines operativos.

- Métodos más usuales: cartas postales, llamados telefónicos o eventos especiales, solicitudes personales en caso de grandes donaciones, entre otros (ninguno de éstos es de por sí más eficaz que otro).
- Es más eficaz que se complementen y diversifiquen estas herramientas, para involucrar al donante a través de varias contribuciones.

El objetivo es obtener un importante aporte que pueda ser repetido en el tiempo. La idea básica es: obtener los recursos, repetir el aporte, y mejorarlo.

- El programa anual se organiza en diferentes niveles, en función de los donantes:
- a. Candidatos probables: los que harán donaciones por primera vez;
 - b. Donantes que repetirán sus donaciones;
 - c. Donantes anuales que incrementarán sus donaciones.

Crear. Hay que creer firmemente en la institución y su misión, sino, difícilmente pueda pedirse esto a los potenciales donantes.

Al analizar que empresas, personas, o fundaciones donantes comparten los objetivos e intereses con la propia organización, se pueden identificar puntos de contacto, y esto puede facilitar el emprendimiento de proyectos en común.

Los contactos personales, la cercanía geográfica con alguna empresa que opere en la zona y la concordancia entre los bienes o servicios que ésta comercializa con la rama de actividad de la organización, son algunos de los criterios orientadores en el destino de las donaciones corporativas.

Es necesario contar con esta información, pero esto puede representar un obstáculo para las organizaciones que carezcan de contactos personales que les faciliten el acceso a nuevas fuentes. En estos casos, se requiere un esfuerzo consciente para buscar e identificar personas que puedan contribuir. Para esto, la organización debe realizar un listado de contactos existentes y de empresas e individuos o instituciones a los cuales estuviese dispuesta a presentar el proyecto de la organización.

Por lo general, una vez detectadas las fuentes y aportes que se solicitarán, las organizaciones se preparan para realizar la solicitud propiamente dicha. Para esto, primero evalúan qué métodos utilizar.

Crear la sensibilidad y simpatía hacia nuestra causa dentro de un círculo lo más amplio posible, para estimular una conducta de constante apoyo a las necesidades que dicta la misión.

- a. Donante potencial: la secuencia del plan de acción podría tener los siguientes pasos:

Informar al candidato probable la oportunidad de afiliarse a la institución,
 Brindarle asesoramiento sobre la misma, y porqué las donaciones son importantes,
 Cómo la donación lo beneficiará.
 Solicitar directamente la donación.
 Agradecer la donación realizada.

Identificar a los donantes actuales

Si se ordenan en función del volumen y la regularidad de aportes por donante, esto permite saber cuanto debe solicitarse para el corriente año, determinando posibles incrementos.

En el caso de las asociaciones, existe la figura legal del asociado, quien a través del pago de su cuota, genera un ingreso constante para la organización. De esta manera, los asociados pertenecen a la asociación y tienen voz y voto en la asamblea de asociados.

Por ejemplo, ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa), cuenta con las cuotas de sus asociados para sustentar sus actividades. Además, utiliza otros métodos, como eventos especiales: desayunos, almuerzos, after jobs, jornadas anuales, torneos de golf, etc. Si sabe que cuenta con 700 socios en total, puede planificar en función de estos ingresos, conociendo la tendencia de años anteriores en cuanto a ingresos y egresos de socios durante el año.

El desarrollo de fondos requiere una cuidadosa identificación de las fuentes adecuadas y de los motivos para dar: ¿por qué el donante da dinero?, ¿a quién le da?, ¿qué lo hace decir: "sí, esto es lo que debo hacer, esto es lo que merece mi apoyo"?, ¿qué es lo que valora suficientemente como para involucrarse más, para convertirse realmente en un socio en la consecución de la misión?

b. Secuencia para repetir la donación:

Enviar información institucional por correo, informando al donante lo que hizo posible su donación

Incluir sobres de donación, para estimular las contribuciones múltiples.

Invitar al donante a participar en los programas y actividades de la institución.

Comprender la necesidad del donante de un "agradecimiento" por continuar con su donación.

Sugerir al donante la posibilidad de realizar la donación en forma anual y repetida.

c. Secuencia para mejorar la donación, una vez obtenida y repetida:

Solicitar al donante que considere las oportunidades de un nivel superior.

Crear actividades dirigidas a cada nivel de donaciones.

Agradecer al donante de donaciones de nivel mínimo.

Realizar una variedad de eventos y/o actividades que permitan al donante volver a donar una y otra vez.

Permitir que el donante perciba que pertenece a la "familia" de la institución, incluyendo su participación en la misión.

Uno de los motivos por los cuales el donante no renueva su colaboración es la pobre comunicación por parte de la organización o que "han encontrado organizaciones que se lo merecen más".

El costo de obtener un nuevo donante es cinco veces mayor que retener uno ya existente.

2. Las campañas de capital:

- Se implementa una vez que la campaña anual ya se ha puesto en marcha.
- Está dirigida a una menor cantidad de donantes, de quienes se requiere una mayor volumen de contribución.
- Se realiza cuando se requiere una inversión considerable, para responder a sus objetivos de largo plazo.
- Se prioriza una técnica específica de solicitud de fondos, que es la entrevista personal, en la campaña de capital son técnicas masivas.
- Son más comunes en países de mayor tradición filantrópica individual y empresaria.
- En Argentina, la gran mayoría de las organizaciones no han implementado campañas de capital.

3. Las campañas para Programas y Proyectos Específicos

- Busca atender una necesidad especial, siempre enmarcada en el logro de la misión.
- Se desarrollan en el transcurso del año.
- Implementadas en concordancia con la campaña anual.
- Desarrollan recursos para ser utilizados en algún programa o proyecto especial.
- Esta campaña implica un proceso de diseño, ejecución y evaluación, aparte del correspondiente para la campaña anual.

Algunas organizaciones cuentan con voluntarios o personal rentado responsable de estas actividades. Junior Achievement es una de ellas, ya que cuenta con un staff rentado para atender proyectos especiales. Otras veces, en cambio, es el mismo personal responsable de la campaña anual el encargado de llevar a cabo el proceso. Incluso puede ser producto del esfuerzo de todos sus integrantes, sin embargo, siempre es más eficaz contar con un responsable de la campaña, para que centralice las operaciones e información pertinente.

Caso: Asociación Conciencia¹⁵

La sede de Belgrano de Conciencia, implementa anualmente el programa "Mejores Ciudadanos para una Ciudad Mejor". Todo comenzó en 1997, cuando invitó a colegios de la zona y alrededores a participar de una Olimpiada Cívica. Los estudiantes secundarios debían conformar grupos de trabajo, y llevar adelante una investigación para presentar ante un jurado, que adjudicaba premios a los más calificados.

Para implementar el programa, Conciencia Belgrano se encargó de llevar adelante el proceso de recaudación de fondos junto con el Consejo Nacional de Rectores de Institutos Privados (CONARIP), que se asumió al emprendimiento. Así, para poner en marcha el proceso de recaudación de fondos, las dos instituciones sumaron sus esfuerzos y se dividieron las tareas.

Caso: Fundación Pelota de Trapo

La situación coyuntural específica de los donantes puede impulsar también la implementación de proyectos especiales.

Es el caso de la Fundación Pelota de Trapo, que supo aprovechar la donación de \$ 20.000 por un período de dos años proveniente del programa sueco "Save the Children". Como tenía carácter no renovable, lo cual limitaba la implementación del programa seleccionado, la fundación adaptó el programa a las circunstancias.

A través de esta situación coyuntural favorable, destinó esos fondos a la creación del Taller Gráfico Manchita, que permitió dar trabajo y generar una fuente de ingresos a la organización para el logro de su misión.

MEDIANO PLAZO INTERCAMBIO DE ACTIVOS

El intercambio de activos consiste en ofrecer en el mercado activos que la organización posee o que puede producir a cambio de conseguir de quienes demande estos recursos los activos que necesita la institución para realizar sus programas.

Etapas en un proyecto de intercambio de activos:

- Etapa 1. Foco y objetivo del trabajo: consensuar objetivos y alcance del proyecto. Recursos necesarios.
- Etapa 2. Relevamiento: conocer los rasgos distintivos de la institución, proyectos a encarar, activos tangibles e intangibles.
- Etapa 3. Análisis: Diagnóstico de la situación, definición de proyectos y recursos necesarios. Valuación de activos y recursos. Definición de socio estratégico para cada proyecto o como socio institucional.
- Etapa 4. Diseño: diseño de Comunicación Institucional y de cada proyecto. Estrategia para abordar cada segmento de Socios Estratégicos. Plan de Acción.
- Etapa 5. Implementación: llevar a cabo el plan de acción. Reuniones con socios potenciales y presentaciones. Acuerdos.
- Etapa 6. Evaluación del proyecto: evaluación de cada reunión con socios.

LARGO PLAZO: ENDOWMENT

Es un fideicomiso de inversión a perpetuidad a favor de una institución determinada, que utilizará la renta de esos fondos según lo especificado en el Estatuto original de formación del fondo.

El objeto es ganar dinero a favor de una institución, es decir, con una renta destinada a un fin específico¹⁶.

Administra recursos económicos con una estrategia y un estatuto determinado, con el objeto de financiar los requerimientos de las organizaciones sin fines de lucro.

Desde lo institucional, estos proyectos son una consolidación a largo plazo, es decir, son estrategias de Fund Raising a largo plazo. Esto mejora sustancialmente la imagen organizacional.

La figura del fund manager es fundamental, es quien administra los fondos del endowment, a partir de las directivas de los dirigentes institucionales. La confiabilidad que genere la institución administradora es clave para el éxito del fideicomiso, siendo un método sencillo, que se basa en la confianza de gestión.

El objetivo es asegurar y aumentar el capital y lograr cierta renta deseada, según el riesgo definido por los dirigentes.

Características

Inspira certeza y seguridad a las operaciones subyacentes a las que sirve de instrumento de realización.

Es un medio que las partes utilizan para concretar otros negocios subyacentes, bajo un esquema jurídico de máxima garantía. No es un negocio en sí mismo.

Los bienes fideicomitados, constituyen un patrimonio separado del fiduciante, del fiduciario, del beneficiario y del fideicomisario.

El fideicomiso no tiene personalidad jurídica, ni es un sujeto de derecho. Es una relación jurídico obligacional entre el fiduciante y el fiduciario.

Elementos

1. Un fin económico particular
2. Un conjunto de bienes
3. Un centro de decisiones

Pasos para constituir un endowment:

Definición de objetivos

Determinación de políticas de Asset Allocation

Política de inversión de los fondos

Selección del Fund Manager

Implementación de estrategia de inversión

Monitoreo

En general, este tipo de proyectos se utiliza para financiar gastos operativos, becas, proyectos de inversión, sponsoreo de aulas u otras instalaciones, reclutamiento de staff y capacitación, programas de educación puntuales, proyectos edilicios.

Cómo organizar el sector de Desarrollo de Fondos

1. Identificar responsables en la organización

Identificar a un responsable permite centralizar toda la información pertinente, ofrecer credibilidad a los donantes y formar recursos humanos capacitados para esta actividad.

Según la organización, se implementa de diferente manera:

- En algunas, se realiza un esfuerzo conjunto de todo su personal.
- En otras organizaciones más desarrolladas, se crea el área de Desarrollo Institucional, que reporta directamente al Director Ejecutivo y al Consejo de Administración.
- El Director Ejecutivo o Presidente pueden ser también los únicos responsables directos de la recaudación de fondos.
- Otros priorizan un enfoque más descentralizado: tanto el Director Ejecutivo como el Responsable de Desarrollo de Recursos Económicos son los que llevan adelante el proceso, o en las cuales las áreas de programas también están facultadas para desarrollar proyectos y recursos, y reportan a un responsable.
- Otras fundaciones involucran a voluntarios en el proceso, lo cual permite potenciar aún más las acciones del departamento.

2. Establecer un presupuesto financiero económico

Para su diseño, es necesario saber cuánto requiere la organización para operar y sustentar los bienes o servicios que provee a la comunidad.

En un segundo momento, deberán identificarse cantidad, modalidad, volumen y regularidad de donaciones necesarias, con el objetivo de asignar prioridad a las fuentes de donantes, y finalmente detectar potenciales fuentes de financiamiento y donantes.

Es fundamental revisar cada una de las fuentes con las que se cuenta y se aspira a contar: ¿Cuál ha sido el comportamiento de estas fuentes en el pasado? ¿siguen siendo efectivos y eficientes los métodos de recaudación: eventos, correspondencia, propuestas? ¿Existen circunstancias locales, internacionales de la coyuntura específica que actuarán a favor o en contra?

Con estos datos recolectados, se plantea un objetivo económico realista y posible. Esto, junto con el conocimiento de la capacidad de los donantes, ayuda a establecer cuanto se solicitará a cada uno de ellos, para luego confeccionar un listado de contribuyentes por orden de importancia.

El presupuesto deberá incluir información
sobre quien dona, en qué medida y quien podría donar en el futuro.

3. Diversificación de las fuentes de financiación:

Considerando el momento crítico en que están insertas las organizaciones en el contexto nacional actual, es fundamental prever en la planificación la diversificación de las fuentes. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

Riesgo: es mayor a menor cantidad de fuentes previstas, ya que si se pierde alguna, traerá consecuencias negativas que pondrán en peligro los planes y objetivos.

Dependencia: pocas fuentes de financiación suponen una dependencia mayor de cada una. Hasta se pueden tomar incluso criterios no compatibles con la misión y políticas para poder continuar los proyectos.

Tesorería: es fundamental considerar la brecha entre cobros y pagos en el tiempo y las necesidades de financiación que surgen a partir de esto. Por ejemplo, al conseguir una subvención, ésta puede llegar una vez finalizado el proyecto para el que se solicitaba. O también la diferencia temporal entre las cobranzas a 30, 60, y 90 días con los pagos para que la organización siga funcionando.

Recursos dedicados a la gestión: Cuánto más diversificadas estén las fuentes, más recursos (humanos y económicos) serán necesarios para dedicar a la gestión. Por ejemplo, algunos costos asociados son la atención de socios y donantes, seguimiento de subvenciones a las que se presenten los proyectos, o mantenimiento de contacto con empresas, etc.

Realidad de la organización: la estrategia de captación de fondos varía y se adapta a cada organización y sus características, porque no todas las estrategias sirven a todas las instituciones. Por eso, es fundamental la planificación estratégica, en función de la misión, los objetivos y metas, y una adecuada diversificación de las posibles fuentes de financiación.

4. Implementar un plan de acción específico para las fuentes de financiamiento:

Al tener una diferente combinatoria de fuentes de recursos, se requieren distintas formas de presentación. Por ejemplo, si se realiza ante una institución o empresa, se requerirá un documento por escrito, en el caso de pequeños contribuyentes, se recurrirá a un folleto o publicidad que transmita la intensidad del mensaje.

Por ejemplo, la Fundación Banco de Alimentos¹⁷ se mostró en la vía pública de Buenos Aires con el siguiente mensaje, con una foto de un niño de fondo:

ESTOS CHICOS NO NECESITAN COMIDA RAPIDA,
NECESITAN COMIDA **URGENTE**

Este mensaje señala la importancia de la causa, pero también su urgencia. Si no es urgente, puede esperar.

La comunicación es básica para el desarrollo de los recursos, por lo tanto, es recomendable contar con un experto en la materia a la hora de salir a transmitir la misión organizacional y la necesidad de fondos. Antes de imprimir cualquier material, es útil hacer un test: mostrarlo a conocidos y personas cercanas para ver que impacto causa y si el mensaje es comprendido. Compartirlo con el grupo de voluntarios y ser receptivo a las críticas y sugerencias.

Aquí los aliados pueden ser tanto voluntarios o rentados, especializados en publicidad, diseño gráfico, comunicación social, etc. Que puedan ser transmisores efectivos del mensaje que plantea la necesidad de financiación.

5. Desarrollar un cronograma

La obtención de apoyo financiero requiere de recursos, tiempo, dinero y capacidad, por lo que hay que establecer una secuencia lógica que permita un adecuado aprovechamiento de los recursos. Las actividades elegidas no deben "competir" entre sí, sino buscar mecanismos para generar sinergia. Por ejemplo, si la campaña es de pequeños contribuyentes, se necesitará de una comunicación masiva, pero si se dirige a una empresa su acción va a ser más focalizada y menos costosa.

Una regla fundamental es asegurar los montos de dinero más altos al principio del plan de acción, es decir, ir "de arriba hacia abajo".

6. Obtener donaciones

<p>Es fundamental solicitar la donación. Esto puede parecer obvio, pero no lo es. Muchas donaciones esperadas no llegaron porque nunca se las solicitó.</p>

Hay una amplia gama de actividades que las organizaciones emprenden para recaudar donaciones – tanto en dinero como en especies -. Las solicitudes a través de medios de comunicación, personal, telefónica, o por correspondencia son las más conocidas. También hay organizaciones que realizan eventos especiales de beneficencia para generar más fondos. Las organizaciones, en general, evalúan sus recursos para adaptarse al método al cual asignar prioridad, ya que cada uno de éstos implicará un costo y esfuerzo específicos, como también un resultado.

La solicitud por correspondencia es uno de los métodos menos costosos aunque no necesariamente el más efectivo. El envío de propuestas por correspondencia generalmente se acompaña con material sobre la organización: puede ser desde un brochure hasta un simple folleto o texto explicativo.

Algunas organizaciones apelan a los medios de comunicación para captar potenciales donantes. Los eventos son otros de los mecanismos posibles de recaudación de fondos. También algunas organizaciones los aprovechan para dar a conocer las actividades de la organización, y sus logros.

Internet es un método innovador en este aspecto. Muchas organizaciones invitan a donar on line, es el caso de Caritas, que en su página presenta todos los proyectos que requieren fondos para ser realizados, y el donante, con un simple click, puede colaborar con ellos. También la página www.porloschicos.com desarrolló en nuestro país una innovadora forma de palear el hambre infantil en Argentina: con sólo ingresar a la página y entrar en la opción "Donar", una de las empresas sponsor del programa

donará un plato de comida para un niño. Otro sitio que tiene un sistema similar, pero en el resto del mundo es www.hungersite.com, pero esta vez, el site presenta un mapa mundial, donde el internauta elige en que lugar del mundo donará un plato de comida ese día.

7. Evaluación de las estrategias de recaudación de fondos

Generalmente a fin de año (la unidad de tiempo para la campaña anual), es conveniente realizar una evaluación para determinar su eficacia y eficiencia. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones que aplican técnicas de evaluación. Esto les impide construir indicadores para medir el éxito de su desarrollo de fondos, e identificar modos de aumentar sus ingresos.

Casos: Fundación Compromiso y Junior Achievement

- Cada fin de año, la Dirección Ejecutiva de la *Fundación Compromiso*, hace circular una "Carta Abierta" en todo su staff en la cual da a conocer los logros del año transcurrido y se mencionan posibles cambios a implementarse el año siguiente. Se dedica una sección específica a la generación y destino de recursos y fondos. Así, se difunden los resultados de la evaluación, como por ejemplo el porcentaje de donaciones en especies –dentro de las cuales se incluyen las realizadas por empresas o individuos, como trabajos voluntarios-, y en efectivo, en las cuales de incluyen los ingresos provenientes de individuos o de empresas -. Una parte de esta información está disponible en la página en Internet de la fundación¹⁸. La identificación de su ciclo de desarrollo de fondos, permite a la organización contar con información adecuada para saber a qué fuentes de donantes dar prioridad el año siguiente y qué aspectos modificar.
- Junior Achievement publica un informe anual, en el cual indica las fuentes de donantes más utilizadas, y la rentabilidad generada por las diversas actividades emprendidas en el proceso de desarrollo de fondos. Esto permite conocer y dar prioridad a los métodos más eficaces para obtenerlos.

Mediante el proceso de evaluación, tanto Compromiso como Junior Achievement logran medir la eficacia de sus estrategias, lo cual facilita la identificación de: la cantidad de respuestas obtenidas de acuerdo al número de solicitudes enviadas, el promedio de las donaciones recibidas, los costos promedio por donación y el costo total de la campaña anual.

Pero estos datos no sólo sirven para analizar el progreso de la generación de recursos, sino también para sentar las bases de campañas de fondos subsiguientes. Es decir, los datos obtenidos son utilizados como insumos, volcándolos al diseño de la campaña anual. Esto permite cumplir con los objetivos principales: retener y aumentar el número de donantes, y aumentar el volumen de las contribuciones, así como generar múltiples contribuciones que eventualmente darán a la organización mayor capacidad para lograr su misión.

Al construir un paso previo fundamental el diseño de la campaña del año siguiente, la evaluación cierra un ciclo de desarrollo de fondos, y abre otro.

Las organizaciones sin fines de lucro reciben dinero que otros les confían para desarrollar su misión y producir un cambio en la sociedad.

Notas:

- ¹ Gallup Argentina, Las organizaciones de la sociedad civil frente a la crisis, muestra de 101 casos seleccionados aleatoriamente, 2da quincena de Julio 2002. www.gallup.com.ar
- ² Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad), Año 2000.
- ³ Estudio de Filantropía Empresaria, Gallup Argentina & Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 1997.
- ⁴ Las Organizaciones de la Sociedad Civil ante la crisis, Gallup Argentina, Muestra: 101 casos, Julio 2002.
- ⁵ Revista Apertura, Empresa & Comunidad, Edición Nro. 97, Buenos Aires, Noviembre 2000, pág. 96.
- ⁶ Fondos Privados, Fines Públicos: Fundaciones empresarias en el campo social en Argentina, PNUD y GADIS, Edilab Editora, Buenos Aires, 1999.
- ⁷ Compuesta por siete fundaciones: Acindar, Antorchas, Arcor, Bank Boston, Bunge y Born, Juan Minetti, Navarro Viola, W. K. Kellog, YPF. Sitio en Internet: www.gdf.org.ar
- ⁸ Banco Interamericano Desarrollo: www.iadb.org
- ⁹ www.apaer.com.ar
- ¹⁰ www.compromiso.org
- ¹¹ Fundación Cecilia Detry de Milberg
- ¹² Fundación Pro-Tierra surge a principios de los años 80, relacionada especialmente con las actividades de autoabastecimiento y autosuficiencia a través de la agricultura orgánica. A través de sus programas, aportan valor a la sociedad porque concientiza a personas que se encuentran socialmente marginadas sobre la necesidad de trabajar en grupo, capacitándolos y asesorándolos para insertarse en el mercado laboral y obtener créditos para sus proyectos.
- ¹³ www.juniorachievement.org.ar
- ¹⁴ Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales (AEDROS), www.aedros.org.ar
- ¹⁵ www.conciencia.org.ar
- ¹⁶ El fideicomiso de inversión es una especie dentro de los contratos de fideicomiso (Ley 24.441). Esta clase de fideicomiso es el que tiene por finalidad que los bienes invertidos por el fiduciario, sean para el beneficio del fiduciante o el beneficiario. Esto es asimilable a un Fondo de Inversión, donde el rol del fiduciario, lo tendría la sociedad gerente del fondo.
- ¹⁷ www.bancodealimentos.org.ar Se dedican a brindar el servicio a empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de alimentos, de captar los alimentos que están fuera del circuito económico por diversas causas, y las distribuyen entre comedores y entidades receptoras. Tienen actualmente 45 empresas donantes y 240 entidades beneficiarias.
- ¹⁸ www.compromiso.org

Parte III: Participación Voluntaria

La fuerza del trabajo invisible

Aunque existe un fuerte descreimiento hacia la clase política dirigente, y una nación en crisis económica y política, las personas han tomado el voluntariado como una forma de participación cada vez más importante. Según la última estadística realizada por Gallup Argentina¹, desde febrero de 2001 a febrero de 2002, se incrementó un 6 % el trabajo realizado en organizaciones sin fines de lucro. La mayor participación la tuvieron las mujeres, entre los 25 y 39 años, con formación universitaria y mayor nivel socio económico. Esto define el crecimiento actual, comparado con el 20 % de la población que realizaba trabajos voluntarios en 1997.

Las organizaciones cuentan con voluntarios con motivaciones y un compromiso diferente al de los trabajadores rentados. Pero muchas veces no pueden conocer y administrar este valioso y fundamental recurso, las personas. Son el activo más importante y diferenciador, como ocurre en las empresas. Una vez que la organización conoce su misión, realiza una planificación que incluye metas, objetivos y autoevaluación, enfocadas en quién es su cliente, tiene en claro que quiere lograr, cuando, y porque. Solo le falta saber con quienes, y en esta definición se incluyen entre otros, a los voluntarios, que -siguiendo el criterio de Fundación Peter Drucker² y Compromiso en Argentina- son "clientes de apoyo", quienes permiten que la organización alcance los resultados previstos, y por tanto, también deben ser satisfechos. No siempre existen en todas las organizaciones, o en toda su existencia, pero son actores fundamentales que deben ser considerados para una gestión profesional.

¿Quiénes son los voluntarios?

Los voluntarios son aquellos hombres y mujeres que, motivados por distintas razones, realizan trabajos no rentados de distinta naturaleza en organizaciones sin fines de lucro.

Aquí tomaremos el Voluntario Social, donde algunas características que lo distinguen son:³

- 1- Se compromete libremente: debe actuar sin ningún tipo de coacción, sólo motivado por su firme decisión, convicción y responsabilidad.
- 2- Actúa desde una asociación: está integrado a un sistema organizado, con objetivos y estructura propia, que incluye un programa de acción. Las acciones solidarias esporádicas o aisladas quedan fuera de este análisis.
- 3- Trabaja de manera altruista: presta sus servicios sin buscar compensaciones de ningún tipo. No percibe remuneración económica alguna, ni es su ocupación laboral habitual. Esta forma de actuar expresa una jerarquía personal de valores profundamente interiorizados.
- 4- Su finalidad es ayudar a los demás: los destinatarios de su ayuda pueden ser las personas individuales, los grupos, o toda la sociedad. Esta acción deberá desarrollarse desde un marco de respeto y reconocimiento del otro, "Ayudar para que otros se ayuden". Es una actividad solidaria y social.

El trabajo social voluntario es aquel que asume una persona en forma deliberada y responsable, para ofrecer sus capacidades en su tiempo libre, a una organización que tiene finalidades sociales. Por esta colaboración no recibe ningún tipo de retribución económica, ni aquella constituye su ocupación habitual. Es un compromiso y una acción sostenida en el tiempo.

En cambio, la Ayuda Mutua, que es libre y gratuita como el voluntariado, se rige más por unos intereses que por unos valores (ej., alcohólicos anónimos, madres de drogadictos); lo esencial es la experiencia común y el compartir un problema aunque la satisfacción y el enriquecimiento mutuo pueden equilibrarse a lo largo de la relación.

Existen distintas formas de realizar un voluntariado, y una primera clasificación puede surgir según el trabajo que se desarrolle en la organización:

- Administración y Dirección (ejecutivos, miembros del directorio, etc.)
- Organización interna u operativa (tareas de secretaría, captación de fondos)
- Actividad social propiamente dicha: trabajan con los beneficiarios del servicio brindado por la organización;
- Colaboración eventual: son aportes circunstanciales que puede realizar una persona ajena o no a la organización.

Guillermo Caro fue director creativo de Ogilvy and Mather, una de las agencias de publicidad más importantes del país. Realizó campañas publicitarias para organizaciones sin fines de lucro, creando una agencia en virtual, Ad Honorem, en colaboración con otros profesionales, y ha desarrollado campañas para Fundación Huésped, Compromiso, Ashoka, Unesco, Lalcec, Incucaí.

Para crear y mantener una estructura institucionalizada de voluntarios, es necesario conocer sus genuinas motivaciones, y así fomentar una participación regular. Quien conoce esa información, puede actuar de acuerdo a ella, sabiendo que esperan recibir los voluntarios de la tarea y de la organización.

¿Por qué son Importantes los Voluntarios?

Trabajar con voluntarios es vital porque son los actores principales de la vida de la organización, son muchas veces sus precursores, tienen la iniciativa y el compromiso necesarios para promover el desarrollo de la entidad.

Otros beneficios que hay al tener voluntarios son:

- Rapidez y minimización de costos,
- Mayor compromiso y motivación con las tareas.
- Si existe una selección y capacitación adecuada, tanto la organización como el voluntario cumplen con sus expectativas: el cumplimiento de la misión con recursos humanos involucrados libremente, y por otro lado, saber que han contribuido a una causa que apoyan y además satisfacen otras motivaciones: ayudar sin coacción, por motivos personales (profesionales, altruistas, religiosos, ideológicos). Ambas partes se ven beneficiadas y se construye un lazo recíproco donde se retroalimentan mutuamente desde la experiencia y conocimientos.

Algunas desventajas o limitaciones son:

- Las limitaciones en la disponibilidad horaria de los voluntarios, y cercanía geográfica con la organización,

- Su poca idoneidad o capacitación para la función requerida,
- La heterogeneidad en el equipo de voluntarios, que puede salvarse por medio de una capacitación adecuada.

Por eso, es fundamental para los que trabajan con voluntarios que conozcan lo que éstos pueden ofrecer, para saber cómo se los integrará a la organización, sin dejar de lado sus motivaciones y expectativas.

- Los voluntarios de la Fundación Vida Silvestre participan periódicamente, por ejemplo, realizan trabajos acotados o específicos: abogados que asesoran en un caso determinado, pintores que colaboran para una ocasión especial y traductores que ofrecen su tiempo para un número de la revista son un ejemplo. También hay otros que donan más tiempo, por ejemplo, cuando atienden los stands de Vida Silvestre en los cuales venden los productos elaborados por la fundación.
- En otras organizaciones, se necesita un compromiso más regular y constante. La Red Solidaria es una de ellas: por el tipo de actividades que realiza, demanda 3 horas semanales de cada voluntario para solucionar los casos que llegan hasta ella, por medio de llamadas telefónicas.
- En Junior Achievement el aporte es regular: los voluntarios deben brindar una cantidad determinada de tiempo para dar los cursos y brindar la capacitación necesaria a los alumnos. Por ejemplo, el Programa "La compañía" del área de secundaria, exige un compromiso de 2 horas y media semanales durante 15 semanas, además de distintas reuniones extras que podrían surgir con los alumnos.

Etapas para crear un Programa de Voluntarios

1. Crear una estructura para el Voluntariado

La alta vocación que motiva a los voluntarios, se puede potenciar más si la estructura de voluntarios se desarrolla y fomenta. Esto no se refiere a un desarrollo necesariamente cuantitativo, por medio del aumento del número de voluntarios, sino a uno cualitativo, mediante la generación de un área que permita implementar políticas que mejoren su inserción y desempeño.

Cada organización tendrá un programa de voluntariado diferente, en función de algunas variables como:

- Misión de la organización,
- Tamaño y tipo de organización,
- Estructura legal y orgánica,
- Tipo de tareas a realizar,
- Cantidad de voluntarios y personal rentado,
- Recursos y fondos disponibles.

Contar con una estructura adecuada para el desarrollo del voluntariado, permite evitar su alto grado de rotación, y una mayor institucionalización del área. El grado de rotación varía considerablemente según las características de las actividades que desempeñan y por la falta de una adecuada coordinación de los voluntarios, que se traduce en la imposibilidad de retenerlos.

Hay dos modalidades básicas en la organización del área de Voluntariado: en forma descentralizada o descentralizada.

Centralizada: un coordinador de voluntarios trabaja directamente con los programas que los requieren y determina, junto a su personal, las responsabilidades de sus voluntarios.

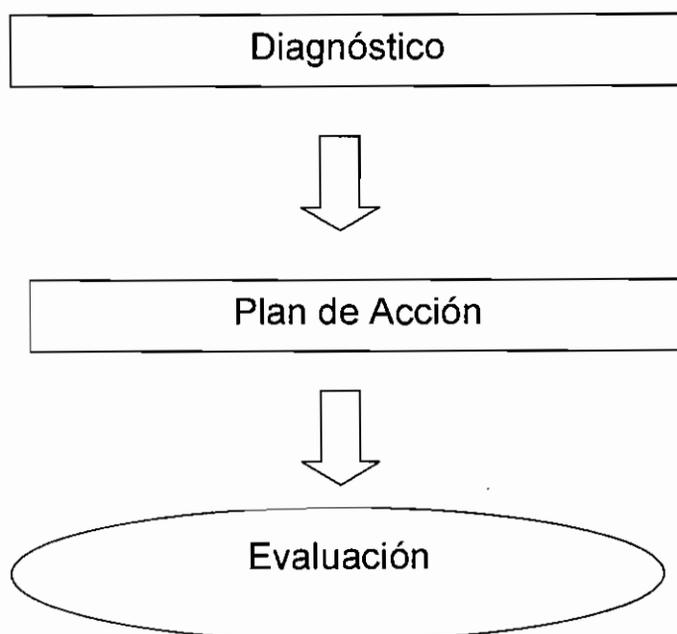
Descentralizada: delega la selección, descripción de responsabilidades y tareas, orientación, capacitación y evaluación a las áreas de programas donde se desempeñan los voluntarios.

Para qué planificar el Programa de Voluntariado

Es una necesidad ineludible como en una empresa comercial, donde existe una política de recursos humanos: proceso de definición de necesidades, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño de las personas. Con mayor razón es fundamental un proceso de captación, orientación, capacitación y desarrollo en las organizaciones sociales.

Si bien no en todas las organizaciones existen voluntarios, es fundamental planificar para administrar eficazmente el recurso más valorado de cualquier organización.

Según una investigación de julio de 2002 de Gallup Argentina⁴, el 85 % de las organizaciones de promoción y desarrollo del país cuentan con voluntarios en su organigrama. Sin embargo, el 73 % reconoce necesitar más voluntarios, y el 50 % ha admitido recibir ofrecimientos de voluntarios que no pueden canalizar, y el 38 % necesita voluntarios pero no encuentra las personas ideales.



Planificar y programar, es escribir en función de dos momentos:

1. *Diagnóstico*: es valorar cómo están hoy los voluntarios actuales: nivel de motivación, de preparación personal y específica. Para elaborar esto se requiere un equipo de colaboración que evalúe cómo ha funcionado la relación voluntario - actividad social: si existieron suficientes voluntarios, su continuidad, en que momentos puntuales faltaron recursos humanos, etc.

2. *Plan de Acción y Evaluación*: Después de esta revisión, se traduce la información en un *plan de acción*, durante un período determinado. Luego, es necesario el proceso de *evaluación* del plan para poder retroalimentar este proceso: definición de necesidades, planificación en un período de tiempo, desarrollo del programa y evaluación.

2. Captación y selección de voluntarios

2.1.1 La Captación

¿Qué es captar? Es acercarse a alguien, o a un grupo, y comunicar una propuesta que estimule a quien o quienes la reciben, a adoptar una cierta actitud de adhesión. Es una invitación a participar, a implicarse en una actividad, en este caso social. Hay distintos tipos de captación, pero la más efectiva es la captación persona a persona.

Generalmente, las convocatorias se dirigen a un público de determinado perfil definido por las organizaciones para operar y prestar sus servicios. Esto les permite saber dónde buscarlos.

Por ejemplo, Junior Achievement, al ser una fundación de educación económica, publica avisos en *revistas de negocios*.

Convocar a los voluntarios es la tarea previa a la selección, porque no siempre los voluntarios se acercan espontáneamente a la organización. Sin embargo, a veces la alta visibilidad de ciertas organizaciones incide en la presentación espontánea de los voluntarios, como sucede, por ejemplo, con Greenpeace, Caritas o Red Solidaria. La visibilidad y la trayectoria contribuyen la atracción de la totalidad de los voluntarios en estas organizaciones.

2.1.2 La selección:

Es el siguiente paso: las organizaciones eligen a los voluntarios que eventualmente podrían incorporarse. Para esto, es fundamental dejar en claro cuál es la misión, y evaluar la concordancia entre ella y los objetivos del postulante. Esto ocurre como en las empresas, donde son tan importantes los objetivos de la organización como los de la persona: si ingresa al lugar equivocado, por no compartir sus objetivos, la rotación será alta, el voluntario abandonará la organización desperdiándose tiempo de capacitación y recursos.

Muchas veces, se subestima la importancia de la selección: por no rechazar a alguien bien predispuesto a donar gratuitamente su tiempo, varias organizaciones seleccionan voluntarios que en el mediano o largo plazo no van a cubrir sus propias expectativas, ni las necesidades de la organización.

Una entrevista para seleccionar voluntarios, está compuesta por tres partes:

Primer contacto: La persona que se acerca obtiene una imagen de la asociación fuertemente influenciada por el tipo de recepción del responsable. Es aconsejable cuidar los detalles, para que la información llegue nítida y entusiasta.

Brindar información: Es recomendable que un responsable se encargue del recibimiento y de la orientación de las personas que se acercan a pedir información de la misma. Explicar en qué consiste la organización, que tareas desarrolla, cual es su misión, estructura, etc.

Despedida.

2.1.3 Una vez que el voluntario ha sido seleccionado, el paso siguiente es la *incorporación*, para lo cual es fundamental *socializarlo* en la misión de la organización, permitiendo que el voluntario la asimile y actúe consecuentemente.

Cuando los voluntarios ya se han incorporado, el paso siguiente es fortalecer su desempeño en la organización. Para esto, es necesario:

- a. Clarificar el papel que cumplirán
- b. Asignar tareas que desempeñarán
- c. Capacitarlos,
- d. Realizar un seguimiento adecuado de su rendimiento.

3. Fortaleciendo el desempeño de los voluntarios

La existencia de voluntarios implica algo más que contar con alguien dispuesto a contribuir al logro de la misión: los voluntarios requieren la presencia de alguien encargado de organizar sus tareas y de conducirlos.

3.1.1 Por medio de una clara *asignación de tareas*, el voluntario realiza actividades específicas, contribuyendo a su eficaz desenvolvimiento. Esto también desarrolla en él la responsabilidad, ya que será el encargado de una actividad determinada- desde tareas administrativas hasta la prestación efectiva de algún servicio específico.

Al asignar las tareas a los voluntarios, muchas organizaciones tienen en cuenta sus intereses, motivaciones, necesidades y habilidades. Así, las tareas son asignadas de acuerdo a las que desempeñan en su profesión.

- Por ejemplo, en Greenpeace, requieren a los voluntarios que en su solicitud de ingreso señalen las actividades en las cuales les interesaría trabajar, como recolección de firmas, traducciones, atención al público, o actividades generales de apoyo a campañas.

3.1.2 Al igual que la correcta asignación de tareas, la *capacitación* que se brinda a los voluntarios es de suma importancia:

- La transmisión correcta de los principios y objetivos de la organización ayuda a consolidar un equipo homogéneo de trabajo que comparta la misión;
- En la medida que la capacitación sobre las tareas a desempeñar sea eficaz, disminuirá la necesidad de supervisar constantemente a los voluntarios;
- La capacitación favorecerá la construcción de un equipo especializado.

En algunas organizaciones que cuentan con personal rentado, se pueden percibir dificultades en la integración entre el voluntario y el personal rentado. Cuando los voluntarios participan directamente de los programas de la institución, se los toma como una parte distinta, ignorando porque permanecen y como pueden contribuir al logro de la misión.

Para que el voluntario se integre por completo, es fundamental que perciba a la organización como una totalidad, y que ésta lo incorpore como a uno más del equipo de trabajo.

En Fundación Compromiso, el voluntario forma parte del equipo de trabajo. No sólo se le informa de sus derechos y obligaciones cuando ingresa, sino que cuando participa

activamente de las actividades de la fundación (por ejemplo, de la habitual Jornada Anual que cada año tiene una temática diferente), es reconocido y valorado por toda la organización, nombrándolo entre los organizadores del evento, siendo reconocido por los miembros de la organización y por los clientes primarios. Es informado de las actividades, convocado cada vez que es necesario, reconocido anualmente en la reunión de fin de año. Esto integra al voluntario y lo hace sentir que forma parte del equipo.

En Fundación Grupo Sophia, los jóvenes profesionales voluntarios que participan en alguna investigación en las diversas áreas, también son reconocidos. Participan activamente de las reuniones y son invitados a todos los actos de la fundación, y cuando se publica el trabajo, su nombre queda registrado y en la presentación del trabajo también reciben un reconocimiento especial. Esto enriquece la relación, haciendo que se integre a las distintas áreas de publicaciones.

3.1.3 El *seguimiento* también es esencial a la hora de contribuir al mejor desempeño de los voluntarios: son todas aquellas iniciativas de la organización que se proponen acompañarlos en el desempeño de las tareas.

3.1.4 La *evaluación de desempeño* es un punto fundamental, aunque en general no se implementa por temor a que incida negativamente en la motivación de los voluntarios. Este paso permite determinar si la contribución del voluntario ha sido eficaz.

La clara asignación de tareas, la adecuada capacitación y el seguimiento son factores claves que influyen sobre el desempeño de los voluntarios.

4. Estimular y reconocer la labor de los voluntarios

Para fortalecer los vínculos con los voluntarios, es necesario reconocer su tarea, entonces hay que entender sus motivaciones, fomentar el sentimiento de pertenencia, y estimularlos para seguir trabajando en la organización. Algunas organizaciones institucionalizan este proceso, y otras no, pero es fundamental que exista un reconocimiento expreso de su contribución, previo conocimiento de las motivaciones genuinas del voluntario.

Para mejorar la integración y evitar la rotación, es recomendable que una persona de confianza esté disponible para escucharlos, recibir comentarios y alentarlos, para que se sientan reconocidos y no abandonados o a la deriva.

5. Evaluación del programa de voluntariado

Además de planificar y desarrollar un programa de voluntariado, es necesario evaluarlo periódicamente.

En definitiva, brindar a los voluntarios un lugar adecuado implica valorar todo lo que ellos pueden hacer para alcanzar la misión de la organización.

Marco legal y desafíos del Voluntariado

Algunos de los desafíos para incorporar y mantener a los voluntarios son:

- La frecuente falta de claridad en la relación entre las organizaciones y sus voluntarios; muchas veces, el voluntariado es vivido como una relación laboral encubierta;
- En general, no se distingue entre voluntarios que actúan en los cuerpos directivos y aquellos que realizan su contribución "en el campo" o en actividades administrativas;
- Los voluntarios requieren habilidades y actitudes específicas para realizar la tarea en cuestión, por lo que la capacitación se considera fundamental;
- Los voluntarios participan en todo tipo de organización, tengan o no personería jurídica.

Surge así, la necesidad de solucionar el problema de explicitar la relación que se establece entre el voluntario y la organización con la que colabora, por medio de un compromiso por escrito, de acuerdo a los requerimientos de cada caso en particular.

La ley brasilera, por ejemplo, se limita a reconocer en cuatro artículos la existencia de este tipo de prestación de servicios con carácter no laboral y a exigir la celebración de un contrato de adhesión entre cada entidad y el colaborador.

La ley marco del voluntariado italiano, da origen a un aparato de control estatal al crear el Observatorio Nacional para el Voluntariado, que aumenta la presión burocrática y engrosa el gasto público para una actividad que podría estar en manos de las propias organizaciones.

En España, ocurre algo similar, la promulgación de la ley permitió la creación de un Instituto de Voluntariado, en Cataluña. En nuestro país, aun faltan atender otras prioridades, como desgravaciones impositivas, exenciones de tasas e impuestos a las ganancias, disminuir la burocratización de los registros, controles y servicios, o actualizar el marco legal con leyes más adecuadas.

En Estados Unidos, país que se destaca por la colaboración voluntaria de sus ciudadanos, no existe regulación específica sobre el tema. La ley de exención del impuesto a la renta permite a los voluntarios deducir algunos gastos comprobados, vinculados a los servicios que se prestan en organizaciones calificadas para recibir donaciones deducibles.

En Argentina, desde el año 1999 se vienen presentando proyectos de ley que intentan regular la actividad, con una clara oposición del tercer sector. Si bien se requiere de una ley específica para el voluntariado, para apoyar y reconocer su colaboración plenamente, también es necesario escuchar la voz de los protagonistas. Estos participaron en mesas redondas, debates, reuniones con legisladores, y en mayo de 2001, en una audiencia pública que fue ardua y larga. En esta última quedó manifestado el amplio rechazo al proyecto de ley que la Cámara de Diputados unificó y pretendía aprobar.

Entre otras objeciones, el sector quiere evitar que el Estado, en medio de la crisis político-económica y social que atraviesa el país, la relación voluntario-organización se desnaturalice por una intervención que sólo busque aumentar la burocracia. Una ley que excluya un posible consenso del sector, no como una solución a las necesidades latentes, sino como una imposición caprichosa de una minoría.

Quienes están a favor de la sanción de una ley pretenden que el Estado reconozca, valore y promueva la actividad, pero que no la regule -situación similar a la de la ley brasilera. Otra propuesta es modificar directamente la ley de contrato de trabajo, creando una figura del voluntario social, para evitar que se lo compare automáticamente con un trabajador.

El Foro del Sector Social⁵ opina que imponer por ley derechos para los voluntarios y obligaciones para las entidades para las que trabajan implica confundir la naturaleza de estas como si se tratara de empleados y empleadores. Los voluntarios trabajan por vínculos espirituales y afectivos, no jurídicos. El proyecto de la Cámara de Diputados ha sido rechazado, pero abre un gran debate sobre la necesidad o no de una ley, del que participan y defienden activamente sus intereses las organizaciones y los propios voluntarios, reacios a que el Estado regule, intervenga o dicte normas jurídicas donde las relaciones son más que en ningún otro ámbito, desinteresadas y espontáneas.

Proyectos de Ley en Argentina⁶

- Ley del Voluntariado Social (Juan Pablo Cafiero). Nros. 38/00 y 39/00.
- Ley del Voluntariado Social (Alfredo Allende y Dumón). Nro. 726/99.
- Del voluntario y del reconocimiento por el valor social de su prestación (Mónica Arnaldi). Nro. 488/00.
- Proyecto de Ley de Voluntariado (Hilda Gonzalez de Duhalde y Muller). Nro. 4641/99.
- Ley de Voluntariado Social (Pablo Fernandez y otros). Nro. 4109/99.
- Proyecto de Ley del Voluntariado Social (Gerardo Martinez y otros). Nro. 697/00.

Notas:

¹ Gallup Argentina, Muestra Nacional, 7 al 10 de Febrero 2002, población mayor 17 años, 26 localidades cubriendo todo el país. 1035 casos. Dponible en www.gallup.com.ar

² Manual Autoevaluación de la Fundación Drucker, Ed. Granica, Buenos Aires, Marzo 1999,

³ "El Voluntariado", Joaquín García Roca, Solidaridad y Voluntariado, Sal Terrae, Santander, 1994.

⁴ Gallup Argentina, 2da quincena de julio de 2002, 101 casos tomados aleatoriamente de la Guía GADIS- PNUD (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). Encuestas telefónicas a las 101 organizaciones distribuidas en todo el país.

⁵ Nuclea en forma privada a las organizaciones sin fines de lucro en Argentina:
www.forodelsectorsocial.org

⁶ Estos proyectos están disponibles en el sitio de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación:
www.hcdn.gov.ar

Conclusiones:

Administración de las organizaciones sin fines de lucro

Los desafíos para las organizaciones sin fines de lucro para conservar, aumentar y desarrollar su relación con la sociedad, son múltiples.

La administración es el punto esencial de esta investigación, donde se analizaron algunos instrumentos de la gestión en empresas comerciales, encontrando algunos paralelismos que nos indican que pueden ser aplicados a esta realidad.

Ambas comparten la definición de *organización*, en tanto son grupos sociales deliberadamente constituidos o reconstruidos para alcanzar fines específicos.

En tanto, la *administración* es la conducción racional de las actividades de cada organización, con o sin ánimo de lucro. Esto incluye algunas herramientas básicas: planificación, organización (estructura), dirección y control de todas las tareas en una organización. Así, la administración es imprescindible para su existencia, supervivencia y éxito.

Del análisis realizado, se puede concluir que la planificación estratégica – como en una empresa- permite definir la *misión de la organización*, desde donde se derivan las demás decisiones, entre las que encontramos el establecimiento de las metas y objetivos que orienten el accionar y desarrollo de la institución. Una revisión anual y periódica de estos objetivos basados en la estrategia seleccionada, brindará la base para una planificación continua y evaluación sistemática por parte de todos los miembros de la organización.

Con este modelo de administración estratégica, la organización optimizará su gerencia y aprovechamiento de los recursos, porque permite revisar cuales son los desvíos de la planeación original y medir resultados. Estas decisiones se toman en ambas organizaciones, en la que busca el lucro y en la gestión social.

El parámetro de una gestión eficaz es la medida en que la organización logre modificar las condiciones de vida de sus “clientes”, quienes son previamente definidos, caracterizados, estudiados para satisfacer sus necesidades. Se pueden clasificar en clientes *primarios* -aquellos cuya realidad cambia con el accionar de la organización- y *de apoyo*, que son aquellos que permiten que la organización subsista y desarrolle todas sus actividades, cumpliendo con su misión estratégica.

La *administración de marketing* nos enseña cómo satisfacer esas necesidades y deseos, y ésta será la estrategia que se elegirá por medio del diseño de programas y proyectos específicos. Al igual que será necesario

determinar si el segmento al cual se dirige el accionar ha ido variando a lo largo del tiempo.

Las variables independientes, el contexto social, político, cultural, económico: todo influirá en la gestión social. Los “clientes” (primarios y de apoyo) a quienes van dirigidas las actividades, requieren un análisis y monitoreo constante, como en una empresa, donde los clientes son la razón de ser del negocio.

Desde la *administración de finanzas* se reciben los aportes de la planificación de los recursos económicos: definiendo el presupuesto necesario para funcionar y proyectarse en el tiempo, captando y reteniendo a los donantes, conociéndolos y vinculándolos lo que constituye uno de los mayores desafíos para esta gestión.

Todo demuestra que se necesita implementar una gestión profesional, tanto para planificar cuales serán los fondos requeridos por período, como para la organización de la campaña anual de recaudación -y si fuera necesaria, una campaña de capital o para proyectos específicos. También sería indispensable para realizar un presupuesto económico-financiero; preparar informes de gestión, para conseguir donantes y mantenerlos comprometidos con la causa; involucrarlos en cada actividad y logro de la organización, combinar el mix más conveniente de las fuentes de financiamiento disponibles, establecer nuevas alianzas y contratos para conseguir fondos internacionales. El desarrollo de fondos es además *un proceso de marketing* que busca identificar potenciales donantes y profundizar la relación.

Los donantes están tan diversificados como causas para atender existen, entonces, es necesario “cautivarlos” con la propuesta, involucrarlos a la organización y su misión, y por sobre todo, establecer una relación comprometida y a largo plazo. Recibirán así, la información periódica de las actividades, proyectos y logros. Serán invitados a participar, manteniendo un estrecho vínculo de colaboración y reciprocidad. Por eso la importancia de generar métodos sistematizados de evaluación y comunicación permanente.

Nada puede quedar librado al azar. Si la fuente de ingresos es la venta de bienes o servicios, es necesario planificar, diseñar, evaluar que productos o servicios se brindarán, que precios se fijaran, en que canales de distribución se ingresaran y que tipo de promoción tendrán. Evaluar el proceso de desarrollo de fondos para conocer la eficacia y eficiencia de los métodos empleados requiere un análisis sistemático que solo puede darse con una gestión planificada anteriormente.

Al comenzar la investigación, surgieron algunos interrogantes sobre los voluntarios -aliados fundamentales- para conocer cuándo eran necesarios, en que cantidad y calidad, y donde buscarlos. La *administración de recursos humanos* brinda herramientas a estas organizaciones para asesorarlas, delimitando las

personas necesarias en función de la estructura, tareas, complejidad, disponibilidad de recursos materiales. Desde su ingreso se definirán políticas de capacitación, asignación de tareas, duración de las mismas, frecuencia, relación con personal rentado, todas estas medidas permitirán una adecuada adaptación y desempeño. Si bien es cierto que no siempre se puede retener a un voluntario por periodos largos, es necesaria una buena selección para que su ayuda sea optima y eficaz para los fines de la institución. Crear una estructura adecuada para evitar la alta rotación, realizar un diagnostico actual sobre los voluntarios existentes, un plan de acción para recluir mas o capacitar a los actuales, llevar a cabo la captación, selección e inserción, socialización y fortalecimiento del desempeño, son solo algunas de las tareas fundamentales que requiere una organización para contar con un plantel de colaboradores eficaz y comprometido. Capacitar, seguir de cerca el desempeño, estimular y reconocer la labor voluntaria, y evaluar el programa finalmente, son algunas de las responsabilidades del administrador. Estas funciones se cumplen en las empresas desde el sector de recursos humanos, y pueden aplicarse modelos y sistemas similares para el voluntariado.

La planificación, organización y también el control de gestión son herramientas aplicables a esta realidad. Las auditorias externas otorgan confiabilidad, transparencia y sustentabilidad a la gestión. La solidez de una opinión externa permite decidir si una organización es capaz de autogobernarse y administrarse adecuadamente, y estos elementos son esenciales desde el momento que la organización interactúa constantemente con otros actores imprescindibles: los donantes, organizaciones gubernamentales e internacionales, la comunidad en general. Aquellos que en definitiva, permiten que subsista y crezca afianzada en la confianza pública, construyendo capital social.

Una gestión eficaz, profesional, y en definitiva transparente, sólo se logra por medio de una planificación, ejecución y auto evaluación íntegra, profunda, permanente, sistemática en cada área.

La calidad del servicio, la transparencia, la credibilidad son fundamentales para la sustentabilidad de la organización, y para crecer, para conseguir más donaciones y convocar a más voluntarios. En definitiva, la profesionalización de la gestión permitirá cumplir con la misión y consecuentemente, lograr permanencia y legitimidad.

Con una administración profesional, todos los participantes –beneficiarios, voluntarios, rentados, autoridades, donantes, y la sociedad en su conjunto- podrán beneficiarse de un capital social, intangible pero poderoso, que crece y se fortalece día a día, en procura de condiciones sociales más equitativas.

Anexo I: Marco Legal

Las sociedades civiles, asociaciones civiles y fundaciones, así como también otras entidades sin fines de lucro, están legisladas por el Código Civil como personas de existencia ideal o personas jurídicas, siendo definidas por exclusión por el art. 32 del Código Civil, que las tipifica como "entes susceptibles de adquirir derechos o contraer obligaciones que *no son personas de existencia visible*".

Para las asociaciones el Código Civil no las define específicamente, sino que existen algunas disposiciones en los artículos 30 al 50.

Las fundaciones, en cambio, están reguladas por la Ley 19.836, sancionada en 1972. Así, las fundaciones son: "personas jurídicas que se constituyen con el objetivo de bien común, sin propósitos de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o mas personas, destinado a hacer posible sus fines".

Características principales de las Asociaciones Civiles

- Según el artículo 33 del Código Civil:
 - Sin fines de lucro,
 - Objeto de Bien Común
 - Autorización estatal para funcionar e inscripción en la Inspección General de Justicia
 - Imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado.
- Sin legislación específica que las regule.
- Ejemplos: cooperadoras, organizaciones de colectividades, sociedades de fomento, bibliotecas populares, academias nacionales y centros de investigación, organizaciones de base.

Características principales de las Fundaciones:

- También definidas por el artículo 33 del Código Civil.
- Constituidas con aporte patrimonial de una o más personas.
- El objeto hace al bienestar general.
- Reguladas por la Ley 19.836.
- Deben inscribirse en la Inspección General de Justicia.
- Ejemplos: fundaciones políticas, culturales, educativas, médicas, de asistencia social, empresarias.

Las diferencias entre uno y otro tipo jurídico resultan de sus respectivas estructuras. Mientras las asociaciones presentan esquemas de participación abiertos en las asambleas, donde está representada la masa de asociados; las fundaciones tienen una estructura jurídica y funcional cerrada, sin la existencia de asociados ni de asambleas. Mientras en la asociación los beneficiarios directos son los miembros de la misma corporación, en la fundación la actividad benéfica está dirigida en forma indeterminada hacia la comunidad toda o hacia lo público en general.

La conveniencia al tomar uno u otro tipo de forma jurídica está directamente relacionada a los fines que se persigan a través de la organización a constituir. Entonces, antes de comenzar el trámite previo a la constitución de cualquier forma

organizativa, hay que tener en claro cuales son los objetivos y luego cual es el ámbito donde se desarrollará para el logro de las finalidades propuestas.

Algunas ventajas o desventajas de las dos principales modalidades jurídicas, son:

FUNDACIONES

VENTAJAS

- Alto grado de inserción institucional: con una participación y relaciones institucionales complejo y extendido, esto les permite obtener el reconocimiento de la comunidad.
- En cuanto a sus finalidades, las fundaciones persiguen un objetivo de bien común, que redundará en beneficio de toda la comunidad y no meramente de un sector de la misma.

DESVENTAJAS

- Elevados aranceles impuestos por la Inspección General de Justicia, para su constitución. Los interesados en formar una asociación deben depositar como condición indispensable y en forma previa al trámite de constitución, la suma mínima de capital de \$ 12.000.- (Pesos Doce Mil) ante la sucursal Tribunales del Banco de la Nación Argentina.
- Requisitos de constitución más estrictos: la Inspección General de Justicia solicita, por ejemplo, presentar planos operativos, bases presupuestarias, un depósito en custodia de valores, etc.

ASOCIACIONES CIVILES

VENTAJAS

- Requisitos de constitución más flexibles que en el caso de fundaciones.
- Son organizaciones de carácter civil simples, desde su estructura orgánica, funciones y extensión de sus actividades.
- Arancel accesible previo a la constitución: el mismo es de \$ 200.- (Pesos Doscientos), depositado en el Banco de la Nación Argentina Sucursal Tribunales.

DESVENTAJAS

- Su estructura es poco apta para el desarrollo de actividades que impliquen un grado de relaciones institucionales e inserción comunitaria extendido.
- Las asociaciones civiles actúan en un determinado ámbito de influencia, por lo general no muy extenso, siendo sus actividades bien específicas y orientándolas a un sector delimitado de la sociedad (por ejemplo, centros de jubilados, aquellas que nuclean a familiares víctimas de accidentes de tránsito, las que otorgan micro créditos a mujeres de bajos recursos, etc.)

Otras formas asociativas de carácter civil

Existen, además de las expuestas, otras formas asociativas similares en lo funcional y estructural con las asociaciones, pero que resultan ser organizaciones más específicas, en cuanto a que tienen su propia normativa de funcionamiento, modos de intervención y áreas temáticas bien delimitadas. Aquí se encuentran, compartiendo ventajas y desventajas de las asociaciones: las asociaciones de fomento, asociaciones cooperativas, gremiales, patronales y mutuales.

Asociaciones de fomento

- Son organizaciones estructural y funcionalmente semejantes a las asociaciones civiles, compartiendo con ellas sus ventajas y desventajas.
- La diferencia fundamental es que las organizaciones de fomento tienen un grado de inserción fundamentalmente barrial, por lo que su radio de acción en general es más reducido que el ámbito propio de las asociaciones civiles.

Federaciones, Confederaciones y Cámaras

A diferencia de las asociaciones civiles, son organizaciones más complejas estructuralmente y, en general se emparentan más con las fundaciones desde el punto de vista orgánico.

Con las fundaciones tienen similares ventajas y desventajas, y la principal diferencia es que las federaciones, confederaciones y cámaras, en general se aglutinan en torno a una actividad específica y desarrollan sus funciones bajo una perspectiva de beneficiar, a partir de su funcionamiento a esa rama, actividad o sector bien diferenciado, esto en contraposición con la finalidad de bien común que persiguen las fundaciones.

Además de estos dos tipos jurídicos, el Código Civil se refiere también a las denominadas "simples asociaciones", que son las que no tienen personería jurídica, pero que son consideradas sujetos de derecho. El único requisito es la acreditación de la constitución y la designación de autoridades mediante escritura pública o instrumento privado con autenticación notarial¹. Las simples asociaciones no entran en la órbita de la Inspección General de Justicia.

La *personalidad jurídica* otorga un status suficiente para operar como sujetos de derechos, pero la *personería jurídica* es un instrumento de acreditación que otorga facultades especiales que requieren un mayor nivel de control por parte del Estado (contratar con él, donaciones deducibles, exención de múltiples impuestos) y es una ventaja como referencia natural para organismos y financiadores, nacionales e internacionales, públicos y privados.

Por ejemplo, el número de CUIT (Clave Unica de Identificación Tributaria), sirve como identificación imprescindible para que una simple asociación pueda desempeñarse como el sujeto de derechos reconocido por el Código Civil.

La Resolución General 10/97 de la AFIP, establece que podrán obtener el CUIT todos los "contribuyentes y/o responsables de impuestos, regímenes de retención, percepción y/o información y recursos de la seguridad social". En esta condición se encuentran "...las personas de existencia visible, sociedades- incluidas las no constituidas regularmente y las de hecho- y asociaciones....." y, por lo tanto, las organizaciones sin fines de lucro.

Hay que diferenciar entonces, *la personalidad jurídica*, que se adquiere cuando las personas se asocian cumpliendo los requisitos del art. 46 del Código Civil² y crean un ente asociativo diferente de los miembros que lo componen; de la *personería jurídica* otorgada por el Estado a través de los registros y organismos de control.

El límite para el funcionamiento de las simples asociaciones se deriva sólo de lo prescripto por el art. 19 de la Constitución Nacional, es decir del eventual daño a terceros o si se afectan el orden o la moral públicos. De la misma manera, se le reconocen a la simple asociación en el ordenamiento legal argentino los siguientes derechos y obligaciones:

- a) adquirir bienes registrables y no registrables
- b) recibir donaciones y legados una vez constituidas
- c) recibir donaciones y legados con el fin de crearlas
- d) ser demandadas en juicio.

Organo de Contralor : Inspección General de Justicia:

La Inspección General de Justicia (IGJ) funciona desde 1980, y dependiente del Ministerio de Justicia de la Nación, es la autoridad administrativa que regula las instituciones calificadas desde el Código Civil como "personas jurídicas de carácter privado". Allí están incluidas las asociaciones y fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, y no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado, pudiendo obtener autorización para funcionar por medio de este organismo.

La IGJ tiene su ámbito de aplicación en la Capital Federal y los territorios nacionales. Sus funciones con respecto a las asociaciones civiles y fundaciones son las de llevar un registro nacional; autorizar su funcionamiento, aprobar sus estatutos y reformas; fiscalizar permanentemente su funcionamiento, disolución y liquidación; solicitar al Ministerio de Justicia la intervención o requerir el retiro de la autorización, la disolución o la liquidación de la entidad.

Las asociaciones y fundaciones deben presentar, al solicitar la personería jurídica, el acta constitutiva, los estatutos sociales, la nómina de asociados, la nómina de comisión directiva y órgano de fiscalización, la demostración patrimonial y el arancel reglamentario. Cada año deben presentar además inventario y balance general.

La existencia de estas entidades comienza, "desde el día en que fuesen autorizadas por ley o por el gobierno, con aprobación de sus estatutos (tal como lo señala el art. 45 del Código Civil), es decir, desde el día en que la Inspección General de Justicia les otorga la personería jurídica por medio de una resolución administrativa dictada a tal efecto.

Para el logro de los fines propuestos, pueden adquirir derechos y ejercer todos aquellos actos lícitos que no le sean expresamente prohibidos, (art. 35 Código Civil), siendo las disposiciones que integran el estatuto las que confieren el marco legal respecto del domicilio, objeto social, plazo de constitución, capacidad, órganos constitutivos, reglas básicas de funcionamiento, disolución, liquidación, etc.

La legislación diferencia la responsabilidad de la organización como independiente de la de sus miembros, tomados individualmente. Los bienes que pertenezcan a la organización no pertenecen a ninguno de sus miembros y ninguno ni la totalidad de ellos están obligados a satisfacer las deudas de la entidad, excepto que se hayan obligado como fiadores, o mancomunado con ella³.

Importancia y consecuencias de contar con personería jurídica

Al facilitar la constitución jurídica y la plena personalidad de las entidades se generan dos importantes consecuencias:

- a) asegura la permanencia de estas entidades en el tiempo, muchas veces desalentada por la imposibilidad de la formalización legal y la baja credibilidad que la informalidad implica, y
- b) permite adoptar mecanismos eficaces de publicidad, rendición de cuentas, monitoreo de su ciclo de vida, y la posibilidad concreta de recibir donaciones.

En Argentina, estimaciones recientes⁴ de una investigación conjunta entre el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), y el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), muestran la existencia de un 35 % de organizaciones de hecho que carecen de cualquier status jurídico. Este porcentaje seguramente es mayor, especialmente en el interior provincial.

Y de acuerdo a la base de datos del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad⁵ (CENOC) la mayor parte de las organizaciones de base son simples asociaciones, independientemente del tiempo que lleven actuando. Esta característica se atribuye a los costos que supone el proceso de obtener personería jurídica, comentados anteriormente.

Perspectiva legislativa en Argentina

El Proyecto del Código Civil de la República Argentina, unificado con el Código de Comercio⁶, dispone que "son personas jurídicas todos los entes, distintos de las personas humanas, a los cuales el ordenamiento jurídico les reconoce aptitudes para adquirir derechos y contraer obligaciones" (art. 138); "que las personas jurídicas tienen capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, según los fines de la Constitución. No tienen otras incapacidades que los resultantes de su naturaleza, o bien de una disposición legal" (art. 139) y que las personas jurídicas tienen una personalidad distintas de la de sus miembros" (art. 140). Si bien los artículos transcritos no son ley de la Nación, constituyen un antecedente importante, pues fortalecen el derecho asociativo, sobre todo el art. 138. Asimismo, el Proyecto establece, como principio, que "las personas jurídicas no requieren autorización legal para funcionar, salvo disposición en contrario" y, lo que es más importante, que "si se requiere inscripción, la autoridad debe limitarse al examen de los requisitos legales y fiscales" (art. 148) . Con la finalidad de resolver las dudas que suscita el régimen legal actual de las simples asociaciones, el Proyecto dispone que el acto constitutivo de la simple asociación debe otorgarse por escritura pública, o instrumento privado con fecha cierta y certificación notarial (art. 175).

Aspectos fiscales:

Cuando la persona jurídica está tributando el impuesto a las ganancias, lo está haciendo por las utilidades que los accionistas o propietarios obtienen en su participación. En tanto las organizaciones sin fines de lucro no pueden distribuir el superávit que obtienen entre sus socios, fundadores, directivos o administradores, no debería existir interés impositivo en estos sujetos.

En principio, no es necesario contar con personería jurídica para el goce de la exención, pero la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), puede rechazar la solicitud de exención si la entidad no exhibe la resolución de reconocimiento de personería jurídica. Sin embargo, la ex DGI considera aplicable la exención a las simples asociaciones del art. 46 del Código Civil⁷.

Normas jurídicas complementarias

Considerar las siguientes normativas para completar el análisis del marco jurídico de las organizaciones de la sociedad civil:

- **Constitución Nacional:** Artículos 14,14 bis, 16, 18, 38, 42, 43, 75, inc. 19 y 22 de Tratados Internacionales.
- **Código Civil,** Ley 340, Artículos 30 al 50.
- Ley **19.550** de Sociedades Comerciales (porque no existe legislación específica).
- Ley de **Fundaciones,** Nro. **19.836.**
- Ley **22.315.** Ley Orgánica de la Inspección General de Justicia y su decreto reglamentario.
- Ley Nro. **23.576.** Obligaciones Negociables para Asociaciones Civiles.
- Ley **24.409,** que aprueba la Convención de Haya (reconocimiento persona jurídica).

- Decreto **618/97.** Administración Pública (AFIP)

Proyectos de Ley⁸

- Proyecto de Ley para Promoción y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) y del Voluntariado. Diputado Nacional Mario Cafiero. (Nro. 6580/99 Cafiero, M y Otros).

- Régimen de Promoción y Fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil – OSC (Nro. 3443/99 Curletti- Carrio)

Normativa tributaria⁹

- Ley **20.628.** Impuesto a las Ganancias: artículos 20, 21, 69, 37, 81.
- Ley **22.415** (Código Aduanero)
- Ley **23.349** (IVA): artículos 1; 3; 7, inc. H , apartado 6; 8.
- Ley **23.871** (Generalización del IVA)
- Ley **25.063:** Impuesto Ganancia Mínima presunta.
- Disposición **49/98-** (Aduana: disposición para cuando existe donación para consumo).
- Resolución **145** – Inscripción en Registro de Importaciones y Exportaciones.
- Decreto Reglamentario Nro. **1394/48.** Artic. 2, 3, 34, 44, 45, y 123.

Normas de la Inspección General de Justicia (IGJ):

- Resolución general Nro. 6.

Ley de ganancias (Nro. 20.628)

Art. 20 - Están exentos del gravamen:

f) Las ganancias que obtengan las asociaciones, fundaciones y entidades civiles de asistencia social, salud pública, caridad, beneficencia, educación e instrucción, científicas, literarias, artísticas, gremiales y las de cultura física o intelectual, siempre que tales ganancias y el patrimonio social se destinen a los fines de su creación y en ningún caso se distribuyan, directa o indirectamente, entre los socios. Se excluyen de esta exención aquellas entidades que obtienen sus recursos, en todo o en parte, de la explotación de espectáculos públicos, juegos de azar, carreras de caballos y actividades similares.

La exención a que se refiere el primer párrafo no será de aplicación en el caso de fundaciones y asociaciones o entidades civiles de carácter gremial que desarrollen actividades industriales y/o comerciales.

Ley de Impuesto al Valor Agregado (Nro. 23.349)

Art. 7- Exenciones:

Inciso h) 6) Los servicios prestados (...) por instituciones, entidades y asociaciones comprendidas en los incisos f), g) y m) del artículo 20 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 1997 y sus modificaciones, por instituciones políticas sin fines de lucro y legalmente reconocidas, y por colegios y consejos profesionales, cuando tales servicios se relacionen en forma directa con sus fines específicos.

Notas:

¹ Según el artículo 46 del Código Civil argentino, de lo contrario, todos los miembros fundadores de la asociación y sus administradores asumen responsabilidad solidaria por los actos de ésta.

² Artículo 46: "Las asociaciones que no tienen existencia legal como personas jurídicas, serán consideradas como simples asociaciones civiles o religiosas, según el fin de su instituto. Son sujetos de derecho, siempre que la constitución y designación de autoridades se acredite por escritura pública o instrumentos privados de autenticidad certificada por escribano público. De lo contrario, todos los miembros fundadores de la asociación y sus administradores asumen responsabilidad solidaria por los actos de ésta. Supletoriamente regirán a las asociaciones a que este artículo se refiere las normas de la sociedad civil."

³ Artículos 39 y siguientes del Código Civil.

⁴ La investigación se realizó sobre una muestra representativa de 17.000 organizaciones sin fines de lucro de las provincias de Mendoza, Jujuy, Formosa, Santa Fe, y Río Negro, en el marco de la Etapa Piloto de Medición del Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil de Argentina.

⁵ Este organismo depende de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, como estructura específica destinada a interactuar con las organizaciones de la comunidad. En 1995 el CENOC estableció un registro voluntario de organizaciones, del cual están tomados los datos aquí mencionados (CENOC, 1996).

⁶ Este proyecto fue redactado por una Comisión de Expertos creada en el ámbito del Ministerio de Justicia de la Nación y presentado en el año 1999 como Proyecto de Ley por el Poder Ejecutivo Nacional.

⁷ En la Instrucción Nro. 98 del Departamento de Programas y Normas de Fiscalización del 29/5/73 (DGI), se acepta indirectamente la personalidad jurídica al establecer que las simples asociaciones deben designar en sus estatutos a los beneficiarios de sus bienes en caso de disolución; y más recientemente el dictamen de la Dirección de Asesoría Legal Nro. 6/97, aceptó la posibilidad de eximir a una simple asociación.

⁸ Disponibles en www.hcdn.gov.ar, dentro de la Comisión de Asuntos Cooperativos, Mutuales y ONG's que ha generado un Debate Electrónico para todos los temas que se refieran a la presentación de proyectos de ley en este ámbito.

⁹ www.cpcecf.com.ar: Página de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Indice

Introducción.....	1
Marco Teórico.....	4
Parte I: La Gestión.....	12
Parte II: Desarrollo de Recursos Económicos.....	23
Parte III: La Participación Voluntaria.....	41
Conclusiones.....	50
Anexo: Marco Legal.....	53
Indice.....	61