

CUADERNOS de

4

**Gestión y
captación de
fondos en
entidades no
lucrativas**

EQUIPO:

Coordinación General:

Equipo Jovesolides España

Contenidos:

Cindy Norori

Henry Wingchang

Alicia Carpio Obré

PLANO de buenas prácticas

Equipo Técnico Jovesolides Nicaragua

Maquetación

Claudia Saz



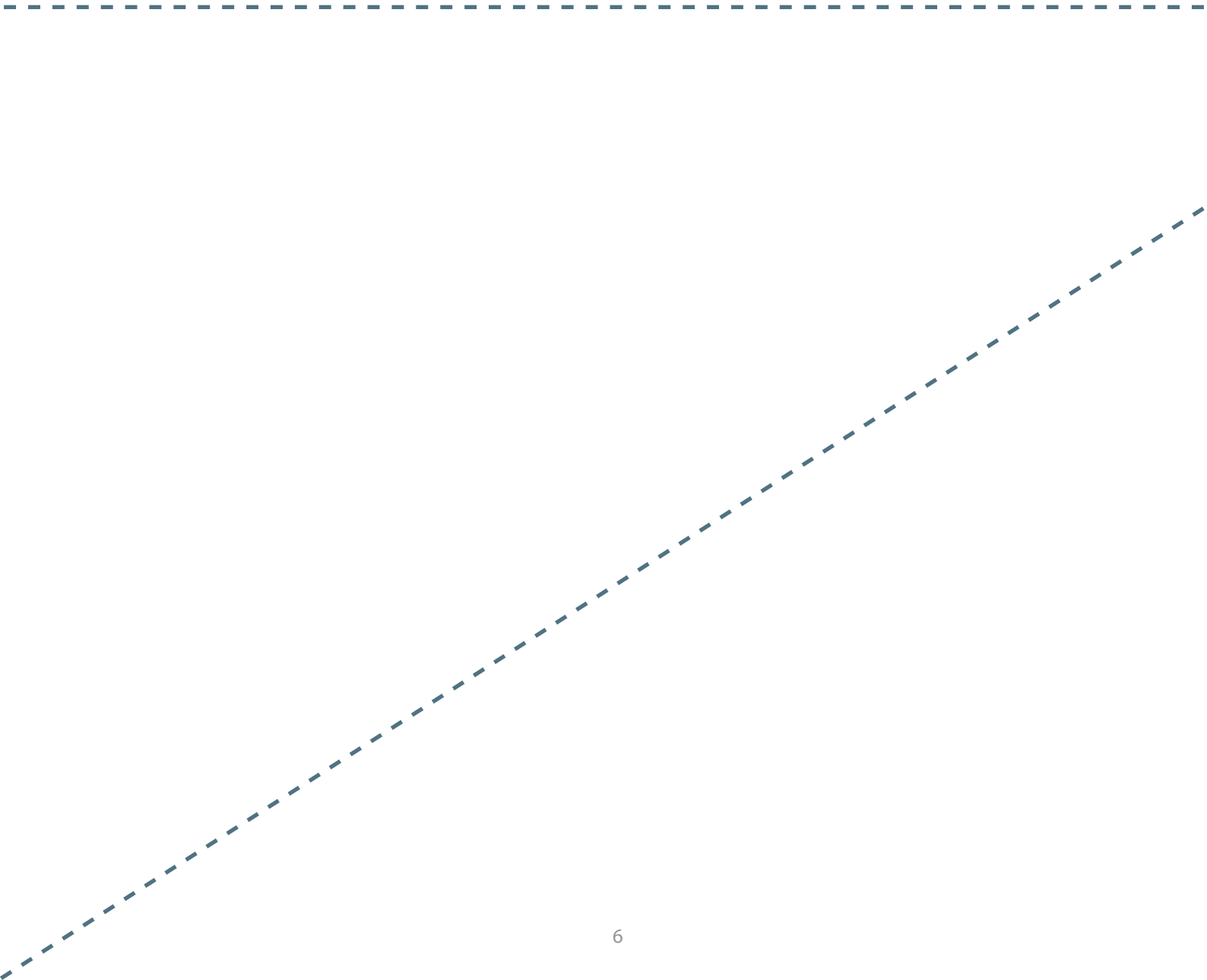
Dominio Público

Este cuaderno está realizado de manera colectiva, la licencia de uso y reproducción de contenidos será lo menos restrictiva posibles. Hacemos la devolución expresa de conocimiento recopilado al dominio público.

Valencia, España 2012

Gestión y captación de fondos en entidades no lucrativas





Índice

PRESENTACIÓN RED Jovesolides

INTRODUCCIÓN

PLANO CONCEPTUAL

Relaciones institucionales, 15

Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), 17

Relaciones entre las ONGD, 19

Las relaciones con la ciudadanía, 20

Colaboración empresarial, 21

El partenariado, 23

Responsabilidad Social Empresarial – RSE, 25

La gestión económico-financiera, 27

Fuentes de financiación, 29

Captación de fondos – fundraising, 37

PLANO DE BUENAS PRÁCTICAS, 41

*Aprendiendo de la gestión responsable en las asociaciones.
Jovesolides Nicaragua*

PISTAS PARA FACILITAR EL CODESARROLLO, 53

CONCEPTOS CLAVES, 57

REFERENCIAS, 61

Presentación

Red Jovesolides

Jovesolides nace en 1999 como un movimiento solidario y participativo de jóvenes y para jóvenes organizado en base a asociaciones locales que mantienen su autonomía organizativa pero que se comportan como una Organización-Red con sede en distintos países que busca promover el desarrollo comunitario a través de la formación, orientación e inserción de líderes comunitarios.

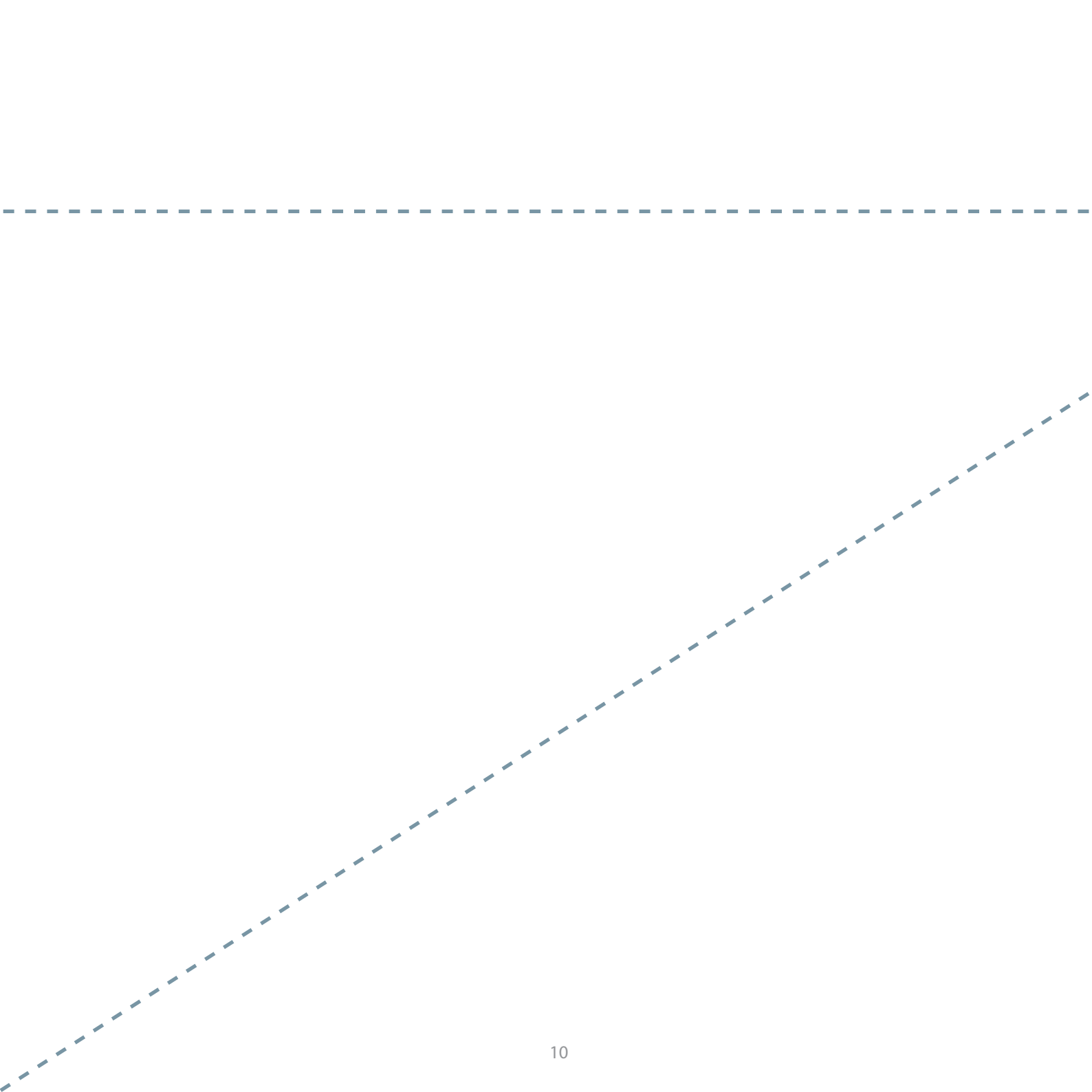
La Red Jovesolides es así un movimiento internacional de jóvenes articulados desde la igualdad que plantea un cambio en las relaciones Norte y Sur. Este planteamiento supone la toma de conciencia de la presencia del Sur en el Norte a través de la migración e invita a construir redes internacionales de solidaridad que incorporen a los y las propios inmigrantes, trabajando de la mano en el marco del Codesarrollo.

Partimos del desarrollo de pequeñas actuaciones, hasta llegar a procesos de trabajo en red más completos, que nos han permitido generar una estructura que a día de hoy quiere superar las fronteras espaciales y seguir estrechando lazos. Y es que, a pesar de la distancia y de la diversidad cultural, todos y todas seguimos unos objetivos comunes de fomento del desarrollo de nuestros pueblos desde la puesta en común de esfuerzos, la coordinación y en beneficio de las poblaciones más desfavorecidas.

La red Jovesolides surge desde un proyecto en un barrio valenciano con el ansia de comprometer a jóvenes estudiantes con su entorno más cercano, haciendo compatible su vida de estudiantes con la participación y compromiso social. Dicha idea central ha sido el fundamento en la que se han constituido las diversas Jovesolides que a día de hoy existen en ya seis países. Esta meta de compromiso y el fomento de un liderazgo juvenil es el punto de confluencia del trabajo desarrollado por esta estructura red, que quiere, ante todo, ser un elemento promotor de la transformación social hacia otra forma de ver y de vivir el desarrollo.

A través de proyectos de Residencias solidarias en América Latina (en los casos de El Salvador, Nicaragua, Colombia o Ecuador) y de residencias para la mediación y el codesarrollo en la Comunidad Valenciana, se ha ido formando a jóvenes de países en desarrollo como profesionales comprometidos con causas que todos y todas compartimos como ahora la educación para el desarrollo, el empoderamiento de las comunidades rurales, la equidad de género o la conservación medioambiental.

Desde nuestra Red Jovesolides queremos seguir estrechando lazos y perseguir fines comunes donde la juventud como generación de cambio será la que, a través de su compromiso personal y social, construya una sociedad más justa y equitativa en todas sus dimensiones.



Introducción

El presente Cuaderno se enmarca en el proyecto “Fortalecimiento del trabajo en red en los países emisores de migración Ecuador y Colombia: procesos de transferencia de conocimiento de jóvenes retornados a líderes comunitarios. Fase II” financiado por la Dirección General de Cooperación de la Generalitat Valenciana y llevado a cabo por la Red Jovesolides.

A través de este proyecto hemos editado la colección de Cuadernos de Codesarrollo, siendo este que tienes en tus manos el cuarto de ellos. Desde nuestra propuesta de trabajo en Red hemos querido plasmar en estos materiales las diversas líneas estratégicas, de organización y de gestión, sobre las que queremos trabajar desde nuestra Red Jovesolides, y que pensamos pueden ser un documento orientativo para otras entidades y estructuras que estén trabajando en Cooperación al Desarrollo y Codesarrollo.

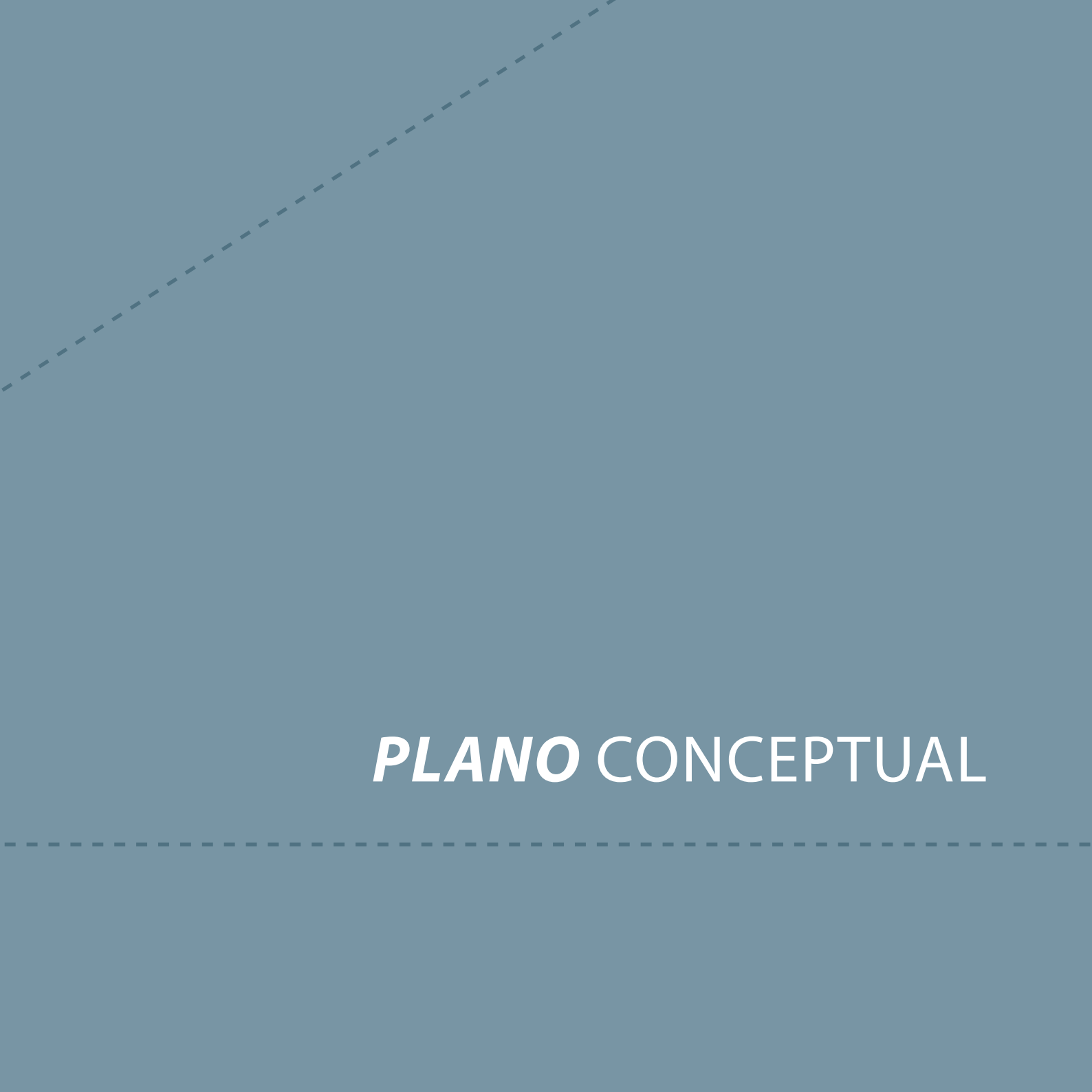
Los Cuadernos de Codesarrollo recogen tanto información conceptual y práctica, como también buenas prácticas llevadas a cabo por los miembros de nuestra red de entidades que pueden servir como ejemplo y/u orientación para otras entidades que trabajan en nuestro mismo sector de intervención.

Queremos motivar el debate y la reflexión sobre los procesos y acciones que las entidades no lucrativas, asociaciones y colectivos dedicados a la cooperación al desarrollo y el codesarrollo necesitamos abordar y trabajar para nuestro propio óptimo funcionamiento.

La temática central que aborda el presente Cuaderno es el marco de las Relaciones Institucionales que las entidades establecen con su entorno, tanto a nivel de generación de sinergias entre entidades similares o complementarias, como también desde la necesidad de establecer lazos para la Captación de Fondos (fundraising). En este cuaderno abordamos los diversos modos de captar fondos para el desarrollo de actividades, haciendo referencia a la responsabilidad social corporativa por ejemplo, pero también a la importancia de las relaciones y de cómo llevarlas a término en el sector en el que nos movemos. De nuevo la visión de red, el trabajo coordinado y sinérgico será la clave, especialmente en contextos socio-económicos como el actual, que requieren la búsqueda de nuevos métodos y mecanismos de gestión a todos los niveles.

Por otra parte, desde nuestras buenas prácticas ofrecemos la experiencia de una de las entidades miembro de la Red Jovesolides, Jovesolides Nicaragua. Esta entidad surge desde el esfuerzo de jóvenes comprometidos con su entorno y motivados para fomentar el desarrollo de las regiones más desfavorecidas de su país, desde la juventud y desde la educación. Jovesolides Nicaragua nos ofrece su experiencia en la generación de alianzas y estrategias para dar continuidad y sostenibilidad a su proyecto y estructura. Esta experiencia, con sus dificultades y logros, puede ser un buen ejemplo a conocer.

Las relaciones institucionales son, siguen siendo, claves en los procesos que desarrollamos las ONGDs; las redes establecidas, nuestras alianzas son así claves en los logros y alcances de nuestro trabajo, por todo ello la relevancia que le hemos querido dar a este tema abordado en el cuarto de los Cuadernos de Codesarrollo.



PLANO CONCEPTUAL



Miembros de Jovesolides visitando sus
Comunidades de origen y viviendas de los
becarios (2008)

Relaciones institucionales

“Debemos pensar que somos una de las hojas de un árbol, y la humanidad toda es el árbol. No podemos vivir sin los demás, sin el árbol.”

Pablo Casals

La globalización está exigiendo tanto a empresas como a organizaciones de diversa índole y al conjunto de agentes sociales, introducir cambios significativos en su actividad, su gestión y su cultura organizativa. En un intento por contrarrestar los efectos no deseados de la globalización desde el punto de vista social o medioambiental, surgen nuevos enfoques en la gestión que pretenden introducir una práctica y una cultura organizacional socialmente responsables.

En este contexto, la sostenibilidad (económica, social y medioambiental) de las organizaciones se presenta como un objetivo clave para su propia supervivencia, a mediano y largo plazo. Se comienza a hablar por tanto de Responsabilidad Social, Ciudadanía Corporativa, Códigos Éticos, etc. Estos son términos

que replantean el papel de las organizaciones en la sociedad y en los que se remarca la importancia del trabajo en red junto con otros agentes sociales.

Se trata, por tanto, de una nueva forma de gestionar las organizaciones, ligada a la búsqueda de la excelencia en todos los niveles. Como consecuencia, se ha comenzado a extender el concepto de “empresa responsable” de manera que, más allá del valor social que generen en términos de oferta de productos y servicios o de creación de empleo, las empresas se ven cada vez más convocadas socialmente a establecer un diálogo y un compromiso con el entorno en el que se desenvuelven.

En este encuentro con los intereses, demandas y expectativas de los diferentes grupos con los

que las organizaciones se relacionan, surgen las colaboraciones intersectoriales entre empresas, ONGs y administraciones públicas.

A partir de esto, algo está cambiando en la percepción mutua que tienen las empresas y las organizaciones no lucrativas. Se viene observando una evolución que, aunque incipiente, empieza a ser perceptible en la sensibilidad de las mismas. Ambas se están dando cuenta de que por sí solas son incapaces de lograr las transformaciones que se precisan y que es necesaria la complementariedad de sus acciones.

Las relaciones entre el mundo empresarial y el tercer sector (el no lucrativo), si son realizadas de una manera coherente y efectiva, garantizarán que las iniciativas de desarrollo y de acción social estén lo suficientemente integradas como para hacer frente a los retos y problemáticas locales y mundiales actuales.

Las relaciones de alianza o colaboración entre empresas, organizaciones y la sociedad deben percibirse como una oportunidad de mejora para toda la población gracias a la habilidad de reconocer e incorporar las cualidades y el valor añadido que cada sector puede aportar al bien común. Dicha colaboración brinda oportunidades como el incremento de su reconocimiento social, la disponibilidad de nuevos recursos y capacidades, la adquisición de nuevas habilidades para la gestión y dirección, el acceso a nuevos mercados y redes, la difusión de sus valores, la generación de nuevas ideas de proyecto, mayor transparencia, etc.

Acto de inauguración del Proyecto de Fortalecimiento de Asociaciones Locales del norte de Marruecos en la Facultad de Tetuan(2011)



Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD)

Las ONGD son canal de participación social y vehículo de comunicación y sensibilización de la sociedad sobre la realidad y necesidades de la gente.

AECID

Focalizando las relaciones institucionales en el tema que nos interesa, nos centramos en las ONGD: el desarrollo que promueven se entiende como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, etc. que, surgido de la voluntad colectiva, requiere la organización participativa y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad.

Las ONGD practican, generalmente, la cooperación con los pueblos del sur como un intercambio entre iguales, mutuo y enriquecedor para todos, que pretende fomentar el desarrollo y lograr la erradicación de la pobreza. La cooperación es una actividad que es preciso ubicar en el contexto de las relaciones internacionales y, por lo tanto, mantiene una estrecha relación con el resto de políticas norte-

sur, sobre las que pretende influir sin limitarse al ejercicio de la financiación. Por ello, la cooperación exige una coherencia general: entre los objetivos de largo plazo y las acciones e iniciativas concretas que se llevan a cabo; y entre los resultados perseguidos y los medios empleados.

Las ONGDs tenderán a no ser ejecutoras directas de los programas, sino a trabajar siempre con organizaciones locales (contrapartes o socios locales), salvo en casos muy concretos y justificados, normalmente por la inexistencia de contraparte locales, la complejidad o la urgencia de lo que se vaya a trabajar.

Las actuaciones de una ONGD deben fomentar la construcción de tejido social local y en ningún caso

deberán provocar un deterioro del mismo, por lo que siempre deben vigilar que no se produzcan efectos secundarios en este sentido.

Es por eso que la relación entre las ONGD y sus contrapartes se articula fundamentalmente a través de los proyectos y programas de cooperación. En éstos, las ONGD trabajarán a partir de iniciativas que surgen de la propia población beneficiaria, construyendo un desarrollo a escala humana. En consecuencia, la relación de asociación de las ONGD y sus beneficiarios no se limitará exclusivamente al ámbito de proyectos, sino que apuntará a incorporar la reflexión y el análisis conjunto; el intercambio de experiencias, el establecimiento de estrategias conjuntas o el desarrollo de campañas de sensibilización e incidencia tanto en el norte como el sur.

Becarios y becarias de la Residencia Universitaria "Casa Nueva" (Nicaragua) durante una charla sobre liderazgo *"Qué hacer cuando mi liderazgo está al revés"* (2009)



Relaciones entre las ONGD

Se abren nuevas perspectivas innovadoras como el surgimiento de redes globales en las cuales ONGs del norte y del sur se plantean una estrategia de incidencia global.

Ballón y Valderrama, 2004

Las ONGD, para alcanzar sus objetivos, procuran trabajar de modo coordinado y con espíritu de colaboración con otras ONGD, evitando el trabajo aislado, la competitividad entre ellas y la duplicidad de las tareas.

La coordinación del trabajo de las ONGD debe tener las siguientes características:

- Respetar la autonomía de objetivos, medios (humanos y financieros) y filosofía de cada organización miembro de la relación.
- Facilitar la comunicación entre las organizaciones e informar sobre los temas comunes de interés.
- Favorecer actuaciones conjuntas entre las organizaciones.
- Promover el estudio y debate sobre los principios, actuaciones, objetivos, planteamientos, etc. en el ámbito de la cooperación.
- Apoyar la promoción y defensa de los intereses de la cooperación y el desarrollo de los pueblos ante terceros (organismos internacionales, gobiernos, otras federaciones e instituciones).
- Coordinar acciones dirigidas a la opinión pública nacional e internacional, a las fuerzas sociales y políticas, a las instancias internacionales y a las administraciones públicas.

Las relaciones con la ciudadanía

La ciudadanía se puede definir como “El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público.”

Las ONG, entre otras organizaciones de la sociedad civil, son un espacio de canalización de la participación ciudadana y de intereses plurales, para lo que se debe propiciar cauces de expresión concreta y eficaz. Se debe procurar afianzar y reforzar el protagonismo de la ciudadanía y movilizarla para denunciar, ejercer presión, buscar y proponer alternativas ante situaciones sociales de injusticia, entre otros.

Asociación Jovesolides
España participando en
el “Mercat d’Associacions”
organizado por el
Ayuntamiento de Paterna
(Valencia, España)



Colaboración empresarial

La Colaboración empresarial se relaciona con los grandes proyectos de tipo empresarial, buscando compartir esfuerzos, riesgos y responsabilidades.

Antes de iniciar un acuerdo de colaboración con cualquier empresa hay que tener muy claro qué pueden aportar, qué podemos aportar y para qué. El presentarse ante una empresa sin objetivos claros tanto en la finalidad de la acción como en los medios puede ser contraproducente para el resultado final de la colaboración.

Así, lo primero es determinar si se precisa de fondos para el funcionamiento corriente de la organización, para alguno de sus programas o para alguna de sus actividades.

Luego se debe tratar de cuantificar las necesidades y establecer qué podría aportar la empresa objetivo en función de su tamaño, sus antecedentes en este campo (políticas de acción social, marketing social

corporativo, operaciones de marketing con causa, etc.) y de su vínculo con la entidad.

Sin pretender aportar una relación exhaustiva, las colaboraciones de empresas u otro tipo de financiadores pueden ser de diversa índole, entre las cuales mencionamos las siguientes:

1. Donaciones dinerarias, que es la forma más habitual en todos los países.
2. Donaciones de acciones o participaciones en sociedades, que no son muy frecuentes en los países del sur de Europa,
3. Donaciones en especie o en servicios cuando los productos o servicios desarrollados por las empresas son de utilidad a las ONGs,

4. Voluntariado corporativo supone el tiempo dedicado por la plantilla empleada a labores en ONGs durante su jornada laboral,

5. Patrocinio, donde una empresa se presta a colaborar con una organización mediante la financiación de alguna actividad concreta que considere encaja adecuadamente en su estrategia comercial,

6. Durante la captación de fondos entre los empleados, la empresa facilita a los empleados y empleadas la posibilidad de realizar donaciones a una o varias organizaciones. Puede ser en una colecta puntual o un programa de apoyo regular por el que se detrae en la nómina una cantidad pre-establecida (conocida en el mundo anglosajón como payroll giving). Otra modalidad de la captación entre la plantilla contempla que la empresa done

exactamente la misma cantidad que aporten todos sus empleados (matching gifts),

7. En la captación de fondos entre los clientes, la empresa facilita el acceso de la ONG a sus clientes, a los que puede dirigirse directa o indirectamente,

8. Promociones conjuntas, la empresa aporta dinero directa o indirectamente a la ONG de acuerdo con los resultados de la promoción comercial, en la que la causa y/o la imagen de la ONG actúan como incentivo para la venta.

Beneficiarias del Proyecto
"Fortalecimiento de capacidades
laborales de Mujeres de la ciudad de
Granada" (2011-2012)



El partenariado

El partenariado es una forma de colaboración entre dos o más estructuras que privilegia la cooperación.

La fórmula del partenariado es una construcción negociada por los actores implicados en torno a un objetivo común. Todo partenariado se enmarca en una temporalidad y en un sistema conducido a evolucionar en función de las estrategias de los agentes implicados y los cambios que afectan su entorno.

El establecimiento de “partenariados” está teniendo mucha acogida hoy en día en el campo del desarrollo internacional. Los proyectos de cooperación internacional incorporan, cada vez más, ideas como partenariados norte-sur, de investigación, internacionales o partenariados público-privados.

Este giro conceptual es positivo ya que implica que las relaciones entre las partes, que antes eran

de asistencia, ahora lo son de colaboración entre iguales. Así, en el contexto de los partenariados, las relaciones de poder, antes verticales, ahora son más horizontales.

En el caso concreto de los partenariados público-privados, el concepto supone que el sector público se responsabiliza de determinados campos de intervención que son fundamentales para garantizar determinados derechos sociales, y además recibe un (por lo general) muy necesitado apoyo.

El actual sistema de cooperación para el desarrollo –gestionado por ONGs– se suele fundamentar en relaciones de colaboración entre organizaciones de los países donantes de la ayuda con organizaciones de los países receptores de la misma.

El partenariado no debe, necesariamente, estar ligado a una relación financiera; asimismo, no implica disponer de una capacidad institucional determinada. Sin embargo, la realidad de la Cooperación para el Desarrollo actual tiende a centrar las relaciones en la ejecución de un proyecto concreto, donde la ONGs donantes aportan recursos y fiscalizan su utilización, mientras que las ONGs receptoras los ejecutan en la zona de intervención, con o sin la participación directa de la propia ONG donante. En este caso, la capacidad de ejecución del socio local es un elemento fundamental a la hora de constituir el partenariado.

Se trata de una alianza política y estratégica de organizaciones civiles para la transformación social, por lo que debe fundamentarse en algunos principios:

- Respeto a las visiones y formas de hacer del socio. Si las diferencias no pueden superarse con diálogo, acuerdos y flexibilidad, es mejor abandonar la alianza antes que imponer criterios en aras de la consecución de unos resultados que dejan de ser compartidos en concepto o en método,
- Equilibrio en el compartir las cargas de trabajo y esferas de actuación, en función de los potenciales de cada socio. En general, y aun habiendo tareas compartidas, las organizaciones locales tienen espacios específicos de actuación, que suelen ser distintos,
- Confianza propia de una sociedad de aliados, que unifica esfuerzos hacia el exterior y basa su fortaleza en la solidez de la propia alianza. Las desconfianzas, fisuras y susceptibilidades debilitan la alianza y disminuyen el impacto hacia el exterior. Si la confianza no es un punto de partida o no puede reconstruirse tras una crisis, el partenariado no funcionará adecuadamente,

- Transparencia en el manejo de la información al interior del partenariado y hacia el exterior de la alianza, de forma que ésta se consolide como un elemento de confianza en el interior y una proyección de credibilidad hacia el exterior,
- Capacidad crítica saludable y necesaria entre socios con el objetivo de crecer y mejorar a través de la reflexión crítica y mutua. Sin esa capacidad de cuestionar y cuestionarse, no será posible la maduración de cada socio y de la propia alianza. Para que esto se dé, la alianza debe partir del respeto y el reconocimiento a la trayectoria personal e institucional de los socios.

Algunos vínculos institucionales nacen a partir de una solicitud concreta para la ejecución de un proyecto, otras en el marco de una asistencia técnica, y otras a partir de afinidades en objetivos y visión, que llevan a compartir espacios y foros de actuación. Si se pretende que las relaciones con los socios locales sean alianzas estratégicas y no acuerdos coyunturales, es necesario madurar en el conocimiento mutuo y el compromiso progresivo.

Es en el día a día de las relaciones en que las ONGs donantes van ganando reconocimiento con una política real de respeto crítico no intervencionista y que la contraparte receptora va ganando ese mismo reconocimiento por sus relaciones de acompañamiento al proceso de las organizaciones de base, como beneficiarios últimos de la cooperación.

Responsabilidad Social Empresarial – RSE

Es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa, así como su valor añadido.

La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en las que están insertas.

La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

La Responsabilidad Social (RS) se entiende como el compromiso de todos los ciudadanos, las instituciones - públicas y privadas - y las organizaciones sociales para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad. Así, la RS se aplica no sólo a las compañías privadas sino que es un concepto mucho más amplio y abierto.

A lo largo de los años, la RSE se ha ampliado para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.

Así, la primera responsabilidad social y ambiental de la empresa es con sus trabajadores. No sólo debe cumplir con los beneficios que les corresponden, sino que además debe estar pendiente de sus necesidades personales, familiares y profesionales.

Se trata del respeto a sus trabajadores/as; proporcionado ambientes de trabajo saludable y dando condiciones para su desarrollo personal y profesional.

Tipos de RSC

La RSC se trata de oportunidades, no de obligaciones ni de nuevas reglas.

Las responsabilidades asumidas por las empresas o corporaciones son un continuo, es decir, no se puede (o no se debe) pasar a las responsabilidades secundarias sin haber abordado las primarias.

1. Responsabilidades primarias

Éstas son inherentes a la misma actividad, razón por la cual no pueden considerarse aún acciones propias de RSE. Sin embargo, constituyen la mejor forma de empezar a desarrollarlas. Entre las principales aparecen:

- Brindar productos de calidad a precios justos.
- Crear riqueza en la empresa y en la sociedad.
- Respetar los derechos de las personas y los trabajadores.
- Promover una empresa sostenible (económica, social y ambientalmente) y en crecimiento (sin dañar a la sociedad y/o entorno).
- Identificar y mitigar o evitar los impactos negativos sobre el ambiente.
- Cumplir las leyes y reglamentos que le sean aplicables.
- Distribuir equitativamente la riqueza generada.

2. Las responsabilidades secundarias

Son aquellas que exceden lo obligatorio y cuya aplicación requiere esfuerzos de la empresa. Podemos decir que este es el umbral entre la RSE y la obligatoriedad; son aquellas que se asumen con los y las trabajadoras y otros grupos de interés de la empresa (stakeholders), tales como accionistas,

proveedores, clientes, comunidad local, etc.

3. Las responsabilidades terciarias

Estas no están incluidas en la actividad específica de la empresa. En la práctica, muchas son desarrolladas por las empresas antes de asumir las responsabilidades primarias o secundarias, porque se relacionan con mayor facilidad con lo social y causan un mayor impacto en el observador externo, como los medios de comunicación.

Entre ellas podemos citar:

- Proporcionar a la población ayuda para comidas fuera del hogar (e.g. comedores populares).
- Proporcionar a la población ayuda para vivienda (urbanizaciones, agua, alcantarillado, etc.)
- Facilitar a los pobladores medios para el disfrute de actividades culturales y recreativas (cines, parques, etc.)
- Promover programas de ayuda a la comunidad o a otros.
- Colaborar con centros de formación, como escuelas y universidades.
- Ayudar a la construcción de la infraestructura social.
- Brindar patrocinio en actividades culturales o deportivas.

Aunque en los discursos oficiales el concepto de ciudadanía sigue presente, en la práctica, la construcción de una ciudadanía responsable y comprometida queda aparcada para tiempos mejores. Sin embargo, las nuevas tecnologías y el trabajo en red ofrecen, más que nunca, posibilidades de cambio y transformación. Cada vez son más los movimientos, grupos y procesos que se inician con la esperanza de generar cambios y mantener la lucha por la justicia social.

La gestión económico-financiera

Una buena gestión económico-financiera ofrece un marco orientativo e instrumentos que les permitan adquirir una visión global de la dimensión económica de la organización.

La gestión financiera de una organización es aquel proceso que se ocupa fondos monetarios como recurso necesario para su funcionamiento.

Hay tres acciones que conforman la gestión económico-financiera de las ONGs:

- La planificación se señalan los objetivos en relación con los recursos financieros y se articulan las actividades que permiten su realización.
- La ejecución es el proceso donde se deben llevar a cabo las actividades previstas en la planificación financiera.
- La evaluación incluye todas las actividades a base de las que se obtiene y procesa información

de las organizaciones con el fin de producir informes, análisis y valoraciones para elaborar un nuevo ciclo de planificación.

Una entidad como las ONGs usa recursos financieros en sus diferentes procesos y debe gestionarlos de la mejor manera posible. Lo diferencial en estas entidades sin ánimo de lucro es que lo que aparece contablemente como beneficio debe reinvertirse en la propia actividad lo que define su estado de no lucratividad.

Las ONGs por definición participan en múltiples intercambios no valorables o difícilmente medibles económicamente. La gestión financiera es una de las condiciones básicas para lograr autonomía y sostenibilidad financiera para estas entidades.

Hay algunos rasgos que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar la estructura financiera de las ONGs. Por ejemplo el grado de riesgo existente que depende de las fuentes de financiación y está relacionado con la diversificación de las mismas. Es decir, cuanto más pequeño es el número de las fuentes de financiación mayor es el riesgo con el que se trabaja.

El nivel de dependencia financiera de la empresa está estrechamente relacionado de forma directamente proporcional con el riesgo. Cuanto más sea la dependencia de una única fuente de financiación más riesgo existe. La independencia económica es fundamental aunque hoy en día no es muy extendida. El camino hacia esta independencia supone una base social que ayude a la entidad financieramente de un grado elevado.

Miembros *Red Jovesolides* en el acto de firma de constitución de la Red en la presencia de Representantes de la Fundación Bancaja (Valencia, 2011)



Las fuentes de financiación

Una buena gestión económico-financiera ofrece un marco orientativo e instrumentos que les permitan adquirir una visión global de la dimensión económica de la organización.

Una de las características más particulares de las ONGs es el origen múltiple de sus fuentes de financiación; el análisis de la estructura financiera de una ONG se conforma por estos dos bloques:

1) La financiación propia

Es generada en el mismo sector (de trabajo de la ONG) y en su marco se incluye la renta procedente de actividades comerciales, explotaciones económicas, loterías, sorteos, ventas, rifas, etc. Pueden ser:

a) Aportaciones de socios y patrimonio inicial

Las cuotas de los socios y el patrimonio constitutivo inicial de las organizaciones componen la financiación de mayor relevancia. Las cuotas de

socio se configuran como la parte más importante para este tipo de entidades por el apoyo social y estabilidad económica que suponen. Su uso implica transparencia en la información y mantener a los socios y socias informados periódicamente, generando una imagen de orden y transparencia. Su consolidación y fomento son muy importantes para estas entidades. Es importante tener en cuenta algunos aspectos fundamentales:

- Es necesario que los y las socios se sientan parte de la entidad; se les debe tener en cuenta para algo más que para el pago de su cuota.
- A socios y socias se les debe escuchar y pedirles opiniones en otras ocasiones además de en las Asambleas.

- Se debe incentivar que las personas asociadas tengan un derecho especial por pertenecer a la entidad y pagar las cuotas.
- Se les debe informar sobre qué se hace con sus cuotas y se les debe dar a conocer las memorias e informes económicos.
- Se les debe informar periódicamente sobre la marcha y actividades de la entidad, y sobre lo que se realiza con los fondos.

b) La financiación procedente del ejercicio de la actividad y de explotaciones económicas y comerciales de la organización

En el ámbito de la actividad propia de las entidades, dos son los orígenes a partir de los cuales se puede obtener financiación:

Los precios pagados por los usuarios de los outputs ofertados por la entidad, que cuentan con una serie de características:

- Tienen un sentido económico y educativo,
- Se debe prever la posibilidad de becas para que la cuota no suponga un impedimento a la participación,
- Implican una co-responsabilidad de los usuarios en la realización de las actividades.

Los servicios a socios y colectivos relacionados, donde se destacan los aspectos siguientes:

- El cobro de servicios como fuente de recursos debe pasar por que estos servicios formen parte de los objetivos de la entidad.
- Se debe dar prioridad a los socios aunque evidentemente la organización debe estar abierta a los no socios.

- Es importante diferenciar los precios para socios y para no socios.

c) El merchandising

Vinculando con la actividad propia de la entidad, se halla aquella financiación procedente de las recaudaciones a pequeña escala. Se trata de todo el conjunto de actividades que integran el denominado merchandising.

Esta modalidad de captación de fondos es bastante nueva. Se ha ido desarrollado con especial profusión articulada en el contexto de la expansión de los valores de la solidaridad, la filantropía y la cooperación.

Representantes de las entidades que constituyen la *Red Jovesolides* durante su visita a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (España, 2011)

A través de la venta de elementos variados con el logo o imagen de la entidad, las entidades pueden dedicar muchos recursos y esfuerzos para elaborar catálogos y materiales. Sin embargo, la venta de ese tipo de elementos debe ser concebida por la entidad como un elemento adicional a sus actividades de comunicación y financiación.

2) La financiación ajena

Su origen procede de fuentes externas. A ésta se integra la renta que procede del sector público (subvenciones condicionadas y no condicionadas; convenios y conciertos; ventajas administrativas; beneficios, incentivos y desgravaciones fiscales; becas y ayudas de entidades, etc.

La financiación ajena puede también proceder del sector privado; este tipo de financiación es el apoyo desinteresado o sin contraprestación, como el mecenazgo social, las donaciones, legados, financiación en especie o regalos, préstamos a bajo interés, etc.

a) La filantropía empresarial

A lo largo de la historia, las empresas privadas han apoyado de múltiples formas, desinteresadamente y por razones filantrópicas, a entidades sociales y a ciertas actividades de interés general, como la acción social, la cultura, la educación, el medio ambiente o la cooperación internacional.



En la actualidad, la variedad de modalidades de manifestación de compromiso económico-financiero de las empresas en el ámbito social puede clasificarse en función de varios criterios:

1. En virtud de la naturaleza económica de la aportación empresarial, hay que distinguir las aportaciones financieras de las aportaciones en especie. Estas últimas se subdividen, a su vez, en aportaciones en forma de bienes materiales o en forma de trabajo de voluntariado.

2. La existencia o no de contraprestación en forma de publicidad por parte del beneficiario de la aportación a cambio de dicha aportación permite distinguir a las actividades de mecenazgo (cuando no existe dicha contraprestación) del patrocinio (donde tal contraprestación es condición sine qua non). Una situación intermedia entre ambos es el convenio de colaboración:

- A través del mecenazgo se aporta ayuda financiera voluntaria a una entidad para el ejercicio de sus actividades con un carácter de interés general y sin contrapartida por parte de la empresa beneficiaria.
- Con el patrocinio, la contribución financiera se realiza a cambio de obtener un beneficio directo por parte de la entidad, consistente en el derecho a incluir publicidad de la propia marca, por ejemplo. Se trata de ayudar económicamente o con productos cualquier actividad que persiga un interés general: acción social, cultura, hechos científicos, etc.

Las actividades de mecenazgo se estructuran en base a una técnica cuyo proceso es igual al del patrocinio; sin embargo, sus fines son altruistas.

El objetivo común de ambas figuras es fortalecer la

imagen de la empresa. Así, tanto en el mecenazgo como en el patrocinio pretenden crear una imagen coherente con la identidad de la organización o marca. Ambas figuras tienen que formar parte de las estrategias de comunicación de la empresa.

***Las actividades antes
descritas poseen una serie
de diferencias:***

b) Las donaciones y aportaciones privadas

A la par de las empresas, los individuos también pueden realizar donaciones o aportaciones a las ONGs. Sus motivaciones o incentivos son muy variados, en virtud de lo cual pueden identificarse una tipología de donantes: comunitarios; devotos; inversores; sociables; altruistas; pagadores de deuda, o dinásticos, etc.

La diferencia fundamental entre ese tipo de donaciones o aportaciones privadas y las cuotas, es el grado de compromiso que se establece entre la entidad voluntaria y el o la donante. Así, mientras el socio paga una cuota periódica, se halla comprometido con la entidad; el donante suele concebirse como simpatizante que colabora puntualmente.

	Mecenazgo	Patrocinio
Respecto a la imagen	Apoya el papel público de la empresa en la vida social. Actúa ante la sociedad.	Busca dar a una revalorización de la imagen comercial de las marcas de una empresa. Actúa entre el consumidor y usuario.
Respecto al público objetivo	Actúa sobre públicos más limitados, con escasas posibilidades.	Opera para audiencias más numerosas, por el efecto publicitario que consigue el evento.
En relación con la explotación publicitaria	Su propia naturaleza lo limita y en algunos casos, se hace poco aconsejable.	Ha de ser rentabilizado por su explotación publicitaria.
En cuanto a la temporalidad	Trata de conseguir efectos favorables respecto a la imagen a largo plazo.	Ha de ser rentabilizado por su explotación publicitaria.

Para tener acceso a este tipo de fondos, la organización debe generar o promover las condiciones propicias para ello. En este sentido, se puede hablar de dos tipos de estrategias de captación:

- Las fiestas: cuando se organiza un evento lúdico, como una fiesta, se puede establecer un vínculo con los simpatizantes de la entidad para transmitirles su misión y actuaciones.
- Las colectas: Se trata de que la entidad concentre todos los medios de que dispone, tanto en recursos humanos como recursos organizativos y administrativos, de comunicación, etc. en un único día para la maximización del acopio de recursos para la empresa.

c) La ayuda financiera pública

Bajo el concepto financiación pública se suele

englobar una amplia gama de instrumentos financieros procedentes de gran diversidad de administraciones. Atendiendo a la vía por la cual la ayuda financiera llega, pueden diferenciarse los mecanismos directos, indirectos y ocultos.

A través de los instrumentos directos, la ayuda del Sector Público llega directamente a las entidades de proyección social. Cuatro son las figuras principales dentro de esta modalidad:

- La **subvención**, se puede considerar como una donación, y está sujeta enteramente a la discrecionalidad del donante (es decir del Sector público), y su cumplimiento no está respaldado legalmente.

Tiene un carácter libre y discrecional de su concesión, que hace que en cualquier momento se plantee la posibilidad de su renovación,

revocación o reducción de su cuantía. Las fluctuaciones financieras del Sector público, los frecuentes cambios políticos y de redistribución, las mutaciones legislativas, la amenaza de recortes financieros y la lucha anual sobre los presupuestos influyen y condicionan la política de subvenciones, tornándola inestable. Ello genera un clima de incertidumbre económica para el propio funcionamiento de la entidad, que hace peligrar la continuidad y por tanto los resultados de la misma.

- La contratación, es un intercambio de recursos entre el Sector público y el de proyección social, susceptible de ser reforzado legalmente, vinculando así a ambas partes y estableciendo así una serie de obligaciones mutuas. A través una contratación, una parte (el Sector público) transfiere derechos de propiedad en metálico (dinero) o en especie (bienes y servicios) para que la otra parte (organización) produzca un determinado output o realice acciones específicas.
- Tiene carácter específico y restrictivo de su diseño, ya que se exige que las entidades realicen un determinado tipo de actividad o función. Los contratos dotan así a las organizaciones receptoras de un carácter de agentes al servicio de las condiciones y actividades establecidas unilateralmente por el Sector público. Los contratos y convenios son alternativas a las subvenciones, y están cada vez más extendidos. Suelen ser la figura más utilizada en la gestión de la oferta de los servicios de acción social.
- Los acuerdos por servicios se sitúan entre las subvenciones y los contratos. De un lado, ese tipo de mecanismos comparten con las subvenciones las características de no poseer un cumplimiento reforzable legalmente, así como su alta discrecionalidad de otorgamiento.

Y por el otro, al igual que los contratos poseen una estructura restrictiva diseñada para la realización de una actividad o función específica, a cuyo cumplimiento se disponen una serie de cargas jurídicas.

- La concertación. Las concertaciones se sitúan entre las subvenciones condicionales (o acuerdos por servicios) y los contratos puros, y se hallan muy extendidos en el contexto español. A través de esta figura de ayuda financiera pública directa surge una relación contractual entre el Sector público y la organización a partir de un vínculo económico que implica prestaciones específicas por parte de cada entidad.

d) Mediante los instrumentos financieros indirectos

En ésta la ayuda financiera pública fluye a las entidades por la vía de las demandas de servicios sociales. En este contexto, el Sector público pretende orientar la demanda hacia estas entidades mediante la generación o el incremento del poder de compra de los propios demandantes de los outputs ofertados. Hay varios instrumentos de este tipo, pero los más importantes son los subsidios de demanda.

Los subsidios de demanda pueden presentarse de dos maneras:

- Apoyo financiero no específicamente dirigido a organizaciones con proyección social. En este contexto, y dada la libertad del demandante, las organizaciones con proyección social se hallan ante la incertidumbre de la recepción de la ayuda.
- Apoyo específico a las entidades con proyección social, puesto que los demandantes reciben ayuda no monetaria (bonos o vales) para que adquieran los outputs concretamente ofertados por las organizaciones.

e) Los instrumentos financieros ocultos canalizan el apoyo público a las ONGs a través de dos vías:

- Las deducciones impositivas. A través de ellas se pretende fomentar las aportaciones o donaciones de personas físicas o jurídicas a las entidades de voluntariado. Suelen aplicarse sobre los impuestos a la renta y del patrimonio de los individuos de las empresas donantes.
- Las exenciones tributarias con que se hallan beneficiadas las actividades que son específicas de las entidades de proyección social. La exención por el impuesto de sociedades abarca exclusivamente a las actividades que son propias de las ONGs.

Acto en el que se desvela una placa en conmemoración de aniversario de la Residencia Universitaria "Casa Nueva". En la foto Miguel Ángel Utrillas (Fundación Bancaja) y Carolina Estrada Presidenta de Jovesolides El Salvador (2010).



Becarios y becarias preparando la presentación de un proyecto en la Residencia de Nicaragua



Captación de fondos – fundraising

La captación de fondos se refiere a la construcción de relaciones y al fomento de valores, a la mejora de la calidad de vida de las personas y al cambio social.

Asociación Española de Fundraising

La captación de fondos o *fundrasing* es uno de los aspectos fundamentales en el entorno de las ONGs. Esta función debe insertarse en el plan estratégico de la gestión de la entidad. Su correcta articulación y funcionamiento condiciona el alcance e intervención de la entidad y la calidad de sus actuaciones.

La función de captación de fondos debe estructurarse en el seno de una estrategia activa de la entidad. Puede estructurarse como una solicitud de financiación a los donantes, instituciones o personas con afinidades y motivaciones por la misión de la entidad. Todo proceso de fundraising debe ser planificado con el fin de lograr el máximo éxito y rendimiento en lo que se refiere a la eficacia. Sobre la base de acciones originales, bien seleccionadas y diseñadas, elaboradas pensando en la constancia

y persistencia, se pueden alcanzar los resultados máximos. La captación de fondos, además, debe vincularse a todas las actividades relacionadas con el cumplimiento de la misión de la entidad. Un aspecto crucial en este contexto es la frecuente existencia de una estructura financiera poco diversificada que les causa dos problemas fundamentales:

- Un alto nivel de vulnerabilidad, ya que la dependencia financiera de pocas fuentes las hace especialmente vulnerables si el apoyo es retirado.
- La alta dependencia que implica el depositar la práctica del funcionamiento diario y del desarrollo de la entidad en las condiciones y prerrogativas impuestas respecto al uso de los fondos proporcionados por los donantes.

Toda estrategia de captación de fondos debe estar diseñada acorde con la misión, valores, fines y principios de la entidad. Por ejemplo, no es coherente que una entidad que lucha por los derechos de los niños organice un evento que sea patrocinado por empresas textiles que utilizan trabajo infantil para la producción.

La captación de fondos de manera ética implica una rigurosa veracidad respecto a la información que se usa para su atracción y mantenimiento de los donantes; el respeto de la voluntad e intereses de los mismos, y la adecuación a sus requerimientos como financiadores de la entidad. En este sentido se podría establecer como un código de conducta interno de la entidad, que dirija las pautas de captación de fondos, que podría incluir aspectos como:

- Solo recaudar fondos en la medida justa en la que se necesite.
- Hacer una publicidad adecuadamente equilibrada entre lo racional y lo emotivo.
- Valorar todas las aportaciones con igual consideración.
- Mantener mucha información de todos los aspectos relevantes para los/as donantes para consolidar su confianza, agradeciendo y reconociendo.
- Mantener una correlación honesta entre los fines para los que fueron captados los fondos y su real aplicación.
- Apostar por una más amplia eficiencia en la utilización de los fondos.
- Evitar un sistema de captación de fondos que apueste por una total maximización en usar fuentes de fondos cercanas, obviando el precio que ello puede suponer por posibles distorsiones de sus objetivos básicos o su misión.

En España, el concepto del código ético para recaudar fondos ha trascendido lo ideal y abstracto, pues existe una Asociación Española de Fundraising en donde se pueden encontrar los Códigos Éticos que debe seguir toda Organización no lucrativa y los grupos de trabajo para seguir desarrollando la deontología y la transparencia en la profesión del *fundraiser*¹

Cuando se habla de fundraising en ONGs, no se trata sólo el tema de la captación de fondos, sino también de la rendición de cuentas. Y es que la transparencia, cuando se habla de organizaciones no lucrativas, es un término fundamental. Las ONGs viven de la confianza de sus donantes, que son unas de sus fuentes de captación de fondos, por lo que rendir cuentas ante ellos, para mantener su apoyo, es fundamental.

En ocasiones, la falta de transparencia de alguna organización ha dañado mucho la reputación del sector. El problema es que esta desconfianza no perjudica únicamente a las ONGs como organizaciones, sino al desarrollo de todos sus proyectos y causas humanitarias. Por eso, aunque es necesario informarse bien, siempre hay que confiar en las ONGs transparentes, pues el beneficio de esto no es para ellas, sino para sus causas sociales, medioambientales o culturales.

¿Cómo captar fondos?

Las ONGs tienen tres vías principales de captación de fondos: a través de organismos públicos, a través de empresas y a través de donantes individuales.

A través de organismos públicos, los captadores de fondos de las organizaciones no lucrativas

¹ <http://www.aefundraising.org/>

pueden solicitar subvenciones, becas o contratos de colaboración o patrocinio para ciertos eventos o incluso para causas y proyectos concretos.

Las empresas también colaboran en muchas ocasiones con las ONGs, y cada vez más, con el crecimiento de la responsabilidad social corporativa. En ocasiones son donaciones económicas esporádicas; otras veces, lo que se hace es destinar un tanto por ciento de las ventas de algún producto a una ONG o causa.

Sin embargo, cada vez son más las empresas que prefieren una participación activa en su colaboración con ONGs, donando bienes en especie, aportando personal (voluntariado corporativo) o donando ayudas para causas relacionadas con su ámbito de actuación empresarial (por ejemplo, una empresa papelería que decide plantar árboles con Greenpeace).

Los donantes individuales pueden ser socios (que donan una cantidad periódica), colaboradores ocasionales o grandes donantes.

Técnicas en captación de fondos

Existen muchas técnicas de fundraising y cada vez van apareciendo más. Son, en su mayoría, técnicas que pueden utilizarse también para la comunicación, pues la captación de fondos es una rama de ésta.

a) El MGM (Member Get Member) es una técnica muy utilizada en marketing para incentivar a los clientes. Consiste en premiar a un consumidor por traer a un amigo. Cuando se trata de una ONG, el socio no puede obtener ninguna gratificación física ni monetaria; sin embargo, en estos casos los donantes convencidos se convierten en los mejores prescriptores de una organización. Las ONGs lo saben y trabajan con estas personas para movilizar a más gente a favor de su causa.

b) La emisión de lotería también es una técnica que suele tener mucho éxito para la recaudación de fondos.

c) Los “famosos” se pueden convertir en magníficos prescriptores de una causa. Por ello, muchas organizaciones buscan una persona conocida que les represente, que colabore con ellos y pueda comunicar a sus seguidores lo que hace la organización, con la difusión mediática que ello conlleva y el poder de convicción que puede tener ante los públicos.

d) *Face-to-face* (F2F) es el término utilizado habitualmente para la petición personal de donaciones (por domiciliación), generalmente en la calle y puerta a puerta.

Es una de las maneras más rentables y exitosas que las ONGs utilizan para buscar nuevos socios y donantes que apoyen su causa. Proporciona una herramienta efectiva y segura mediante la cual las personas pueden demostrar su compromiso con una amplia lista de ONGs y otro tipo de organizaciones de proyección social y sin ánimo de lucro.

En este método de recaudación de fondos, las organizaciones no lucrativas (ONL) se esfuerzan por encontrar donantes que les aporten una cantidad fija de forma recurrente, por ejemplo, cada mes, en lugar de hacer una sola donación, de manera esporádica; esto les da un flujo de ingresos significativo que les permite planificar sus gastos en las actividades solidarias

Con una fuente de ingresos regulares como la que se obtiene del F2F, y una amplia base de donantes, las ONGs pueden predecir sus ingresos y ajustar mejor sus presupuestos en la prestación de servicios para sus beneficiarios, lo cual es mucho más efectivo que buscar donaciones puntuales en metálico, difícilmente predecibles.



PLANO DE BUENAS PRÁCTICAS

Caso Jovesolides Nicaragua

Becarios y becarias de Residencia
Universitaria "Casa Nueva" en una charla
motivacional de liderazgo (2008)



Aprendiendo de la gestión responsable en las asociaciones.

Jovesolides Nicaragua

Resumen ejecutivo

En distintos niveles, las dinámicas de cada asociación experimentan un sinnúmero de cambios en este entorno actual de globalización, de fronteras internacionales, de problemas de orden social y de desastres naturales. Un nuevo orden social no excluye a las organizaciones, cuyo fin último es el apoyo a los más desfavorecidos, a adoptar en sus prácticas principios de Responsabilidad Social Empresarial.

Asociación Jovesolides Nicaragua, tiene sus inicios en el año 2002 cuando un grupo de jóvenes unidos por una misma filosofía se dispusieron a hacer realidad el sueño de crear un proyecto que apoyase la educación superior, atendiendo especialmente a jóvenes de escasos recursos provenientes de otras

zonas alejadas de la ciudad, a quienes se les hace difícil acceder y culminar la educación universitaria.

La asociación mantiene un compromiso de colaboración con distintos sectores de la población, en un primer escenario con las poblaciones de dos barrios conflictivos de Managua donde ejecutamos la proyección social (voluntariado) de los jóvenes estudiantes. Y en el otro, estamos vinculados en esa cadena de valor que nace en el joven beneficiado-sociedad-universidades-comunidad de origen, empresa privada, en todos estos niveles mantenemos la comunicación con el objetivo principal de darle seguimiento a la labor iniciada.

A lo largo de la ejecución de nuestro proyecto modelo **“Residencia Universitaria Casa Nueva”**

hemos integrado a actores de vital importancia, que nos han acompañado a crecer y sin cuyo apoyo no seríamos lo que actualmente somos: el compromiso fiel de la Fundación Bancaja que nos ha apoyado económicamente desde nuestros inicios; la Universidad Centroamericana (UCA) y la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) con quienes hemos estrechado lazos y trabajado juntos; los años de colaboración con la empresa Colgate Palmolive; los voluntarios y socios que dedican tiempo a las actividades promovidas, etc.

Es para Jovesolides Nicaragua una experiencia de crecimiento el poder compartir en estas líneas la trayectoria de la asociación en la búsqueda y gestión de financiamiento, que puede servir a las asociaciones de la red Jovesolides, en el marco del codesarrollo, para conocer las prácticas, resultados y consejos para rendir fondos. Proceso de búsqueda y gestión que se caracteriza por su transparencia y voluntad integradora las las distintas áreas de trabajo.

Líneas de actuación

Asociación Jovesolides Nicaragua además de caracterizarse por la participación activa y voluntaria de distintos actores, promueve desde sus inicios una gestión responsable desde la planificación hasta la rendición de los cuentas.

Jovesolides Nicaragua ha trabajado desde dos enfoques principales, éstos han significado un crecimiento y construcción de un actuar inherente al desarrollo social de los grupos beneficiados de manera directa e indirecta.

Es a partir de este crecimiento que surge la elaboración de un plan estratégico. Éste parte de la identificación del actuar de la asociación, su entorno social, las oportunidades que la hacen diferente y, por tanto, portadora de exclusividad, la incidencia

que tiene o naturaleza de la misma. Es a partir de un plan estratégico que se trabaja tanto en la búsqueda de financiamiento como en la consolidación de acciones de gran efectividad.

La naturaleza del proyecto Residencia Universitaria Casa Nueva y, precisamente, la dinámica en la que está inmerso (la proyección social de los jóvenes a través de sus proyectos de índole social), son representados en las distintas acciones en búsqueda de financiamiento y nuevas formas de integrar a otros grupos de interés. Es por ello, que cualquier organización sin fines de lucro debe darle continuidad a la creación de medios y canales para lograr la sostenibilidad.

Paralelamente al plan estratégico, la gestión de la asociación está mediada por el valor y peso que ocupan los mecanismos y utilidades de ejercer una buena gestión financiera a nivel interno, y el compartir dicha información de manera externa usando para ello medios concretos de divulgación.

Un enfoque de integrador

Definimos estos dos enfoques el privado y el no privado como una alternativa de vincular tanto a empresas como organismos que se identifiquen con nuestra filosofía y objetivos, una relación justa que nos permite interactuar con dos mundos en los que siempre el elemento humano comprometido con lo social le da un valor agregado tanto a las empresas como a los organismos internacionales por ser en gran medida su razón de ser.

Desde el enfoque privado Jovesolides Nicaragua ha implementado líneas específicas de trabajo con las empresas vinculándolas a la Responsabilidad Social Empresarial.

El sector privado además de manejar un compromiso con las comunidades aledañas a sus operaciones,



también apoya y destina parte de su presupuesto a donaciones de manera constante o esporádica. Para Jovesolides Nicaragua el camino hacia la autosostenibilidad no es sencillo, todo proceso como éste implica una serie de cambios en la dinámica de la asociación.

No obstante parte del crecimiento de toda institución tiene que ver con la capacidad de gestión de la que se disponga, ocupando parte preponderante la participación de los socios/miembros, beneficiados directos e indirectos, organizaciones cercanas a la ejecución y los proveedores de servicios, que idealmente deben estar implementando principios prácticos de RSE. Parte también del compromiso como asociación es incluir dentro de nuestro actuar estos principios, fomentarlos en todos los niveles

en los cuales podamos tener presencia y mantener este compromiso de reciprocidad con nuestros colaboradores desde la transparencia en el manejo de los fondos y rendición de estos, hasta las buenas prácticas de diálogo desde una perspectiva de horizontalidad.

La gestión financiera representa el compromiso social

Una de las funciones primordiales de las instituciones sin fines de lucro, es la canalización de recursos financieros del exterior. La información financiera es relevante cuando es útil para la toma de decisiones, es decir, cuando ayuda a evaluar procesos o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente. En particular, para cumplir con este

requisito, las cuentas contables deben mostrar adecuadamente la situación en la que se encuentra la institución.

Entendemos Información financiera como el *Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado*².

Adicionalmente las ONG, en miras del buen uso y manejo de los recursos, se rigen por políticas internas que reglamentan todo el accionar de la institución, y en especial en lo que respecta a la parte financiera, con el fin de que la información sea transparente y esté libre de errores materiales.

La elaboración de informes trimestrales, semestrales o anuales, son utilizados para comunicar la información financiera de la institución a los donantes que apoyan a un proyecto y corresponde a la Dirección General o Juntas Directivas que los fondos recibidos estén bien gastados y que haya transparencia en la ejecución.

Jovesolides Nicaragua ha trabajado durante estos años de la mano con nuestro principal donante, la Fundación Bancaja, con quienes hemos mantenido una relación de confianza y transparencia en el manejo de los recursos. La asociación remite rendiciones trimestrales a través de copias de facturas y recibos, además de un informe anual con los saldos existentes certificados por la entidad bancaria nicaragüense en la que se han depositado los fondos. Este sistema nos permite informar de manera eficiente de los gastos

del proyecto, comprobantes de pago que pasan posteriormente por tres filtros: la elaboración por parte de la administración del proyecto, la revisión por tesorería y la auditoría por Contadores Públicos Autorizados.

A su vez los estados financieros anuales (elaborados por una firma contable externa) son enviados al Ministerio de Gobernación y publicados para la información de los miembros y otros actores que forman parte de nuestra base de datos. De esta manera mantenemos informados a todos los que conocen y/o han participado de este proyecto.

En este sentido se realizan auditorías y se ha empezado a incluir el rubro de auditoría en los presupuestos. A la fecha se han realizado cuatro auditorías, tanto de las rendiciones a la Fundación Bancaja, como de la gestión administrativa. Éstas han sido realizadas por Contadores Públicos Autorizados (CPA), seleccionados abiertamente y con el aval de los miembros de la organización.

En el año 2010 se tuvo la iniciativa de elaboración de un Manual de Políticas Internas de Jovesolides (que incluye artículo 11. Política para la Gestión Económica). Este manual fue elaborado por la Junta Directiva de Jovesolides, discutido y aprobado por los miembros de la Asociación en Asamblea General.

Estructura Financiera: presenta la composición de la forma en que se financia una empresa o entidad. Los conceptos que integran la estructura financiera se ubican en el lado derecho del balance general. Muestra la organización patrimonial de la empresa y su capacidad para mantener el equilibrio constante entre los flujos monetarios de entrada y salida sin perjudicar el resultado económico de la gestión³.

² <http://www.definicion.org/informacion-financiera>

³ www.definicion.org/estructura-financiera



Beneficiarios/as del proyecto *Retornar para transformar Fase II* (2010)

En definitiva, la estructura financiera de una institución sin fines de lucro está determinada por las fuentes de financiación, es decir por la diversificación de donantes que financian los proyectos de la institución.

Estos pueden ser socios o donantes particulares, financiación empresarial y de fundaciones, de la ayuda internacional, etc. La decisión de las formas de financiación es realmente estratégica, porque la misión y los valores de la organización condicionan el tipo de financiación.

Partiendo de esta premisa, Asociación Jovesolides Nicaragua elaboró un “Manual de control interno” que sirve en gran medida para normalizar todos los movimientos, desde una transferencia hasta un pago



Becarios de la Residencia Universitaria Casa Nueva, realizando un Taller de construcción de cooperativismo.

de caja chica. A partir de este manual se generan procesos de optimización y ahorro de tiempo que permiten manejar mejor la comunicación entre los tomadores de decisión y los administradores.

La permanencia en el largo plazo de una organización es perfectamente asegurable mediante un esfuerzo de diseño en planificación bien orientado. Es por ello que la planificación juega un rol importante en todos los procesos que permitan a una organización alcanzar sus propósitos en el tiempo.

Dentro de las alternativas de financiamientos se encuentran; la sostenibilidad, los criterios para obtener donativos, mecanismos de ahorro, buena gestión presupuestaria y aprovechamientos que permiten las leyes de cada país, donde los resultados

financieros alcanzados sean el producto de las decisiones que vayan tomar para el futuro.

El desarrollo de una propuesta

La creación de un plan estratégico supone para la asociación un paso hacia la sostenibilidad concebido como el desarrollo de acciones ejecutables en el tiempo con distintos resultados.

La Jovesolides Nicaragua ha estado trabajando en función de este plan estratégico en la búsqueda de financiamiento y alianzas concretas para fortalecer la gestión ya realizada en estos años. Junto con este esfuerzo se trabaja también la creación de mecanismos de comunicación que garanticen una correcta transparencia a los donantes y el envío periódico de información de interés.

Un ejemplo a partir de la gestión realizada con la empresa privada es trabajar la filosofía del compartir, no sólo los logros, sino también aquellos retos en los cuales ellos pueden participar. Creemos en la capacidad y liderazgo de los jóvenes que se han formado en el proyecto Residencia Universitaria Casa Nueva, por ello a través del fomento de la iniciación en prácticas pre-profesionales es una oportunidad para enlazar un fin último como lo es la facilitación de oportunidades o alternativas de inserción laboral.

Actualmente las sociedades están más informadas en cuanto al consumo y utilización de servicios, los consumidores quieren saber de dónde proviene lo que usan, lo que comen, las prácticas de RSE que promueven las empresas, el compromiso con el medio ambiente, la comunidad, entre otros. Por ello el crear alianzas con la empresa privada es una oportunidad porque ambos socios ganan. Es una relación ganar-ganar (win-win).

Una encuesta reveló que en los Estados Unidos, 76% de los consumidores prefieren marcas y productos

involucrados con algún tipo de acción social. Este mismo fenómeno está sucediendo en América Latina ya desde hace mucho y las organizaciones sin fines de lucro deben además analizar estas posibles alianzas para no caer en la dependencia total o, en el peor de los casos, perder prestigio por estar vinculadas a empresas u organizaciones que ven la implicación en los proyectos como un simple acto de filantropía. Unidos los principios de RSE más el compromiso social generado por la organización se logra una ecuación hacia la búsqueda del desarrollo sostenible.

Directrices de la gestión en una organización

Estas son algunas enseñanzas que queremos compartir, surgieron de nuestra propia experiencia trabajando nuestras líneas de interés.

- Identificar el contexto en el cual se iniciará la creación de un Plan Estratégico, tomando en cuenta el plano social, económico y político, puesto que en cada uno de éstos es posible identificar oportunidades y amenazas.
- Implicar a cuantas más personas puedan participar en la ejecución de las acciones. Las relaciones a partir de las redes sociales y físicas son un trampolín a distintos segmentos de la población, comunidad.
- Aprender de los procesos y experiencia en la gestión para realizar cambios o transformaciones que garanticen mejores resultados.
- Monitorear y elaborar un directorio de los actores locales e internacionales que operan en el país, (incluir detalles, aspectos específicos de prioridades).
- Divulgar y compartir la información de lo que realiza la organización. Definir la información a compartir con los distintos públicos incluyendo a los miembros como parte indispensable.

- Apoyar a otras organizaciones a través de la experiencia de la que dispone la entidad a través de acciones específicas que permitan compartirle al resto de la comunidad el interés por los grupos más vulnerables.
- Crear alianzas con otras organizaciones, asociaciones, fundaciones. Las sinergias permiten en el mejor de los casos reducir costos, ampliar las redes y lo más importante compartir experiencias.
- Revitalizar la información institucional, revisar el banco de proyectos y analizar cuáles son las oportunidades de la organización frente a las prioridades de la cooperación internacional o del mismo plan de desarrollo nacional.
- Crear uniformidad en la información con relación a los fondos y la rendición de estos. Es importante que la relación a partir de las alianzas también contemple el unificar modelos de gestión y buenas prácticas.
- Responsablemente social quiere decir que además de apoyar a otros, trabajamos con procesos de responsabilidad social desde la adopción de políticas de diálogo hasta la transparencia.
- Evaluar la gestión realizada. Si es necesario a partir de los indicadores realizar un corte y adaptar una propuesta o acción, corrigiendo las debilidades y evitando los cuellos de botella identificados.
- Si se cuenta con el apoyo de la Junta Directiva, es importante compartir las lecciones aprendidas y retomar aquellas iniciativas que han resultado fructíferas.
- Crear un plan de medios para divulgar la información que pueda interesarnos como asociación o red.
- Incentivar la creación de procesos de evaluación y autoevaluación en los niveles más cercanos a la ejecución y participación en el crecimiento institucional.

Conclusión

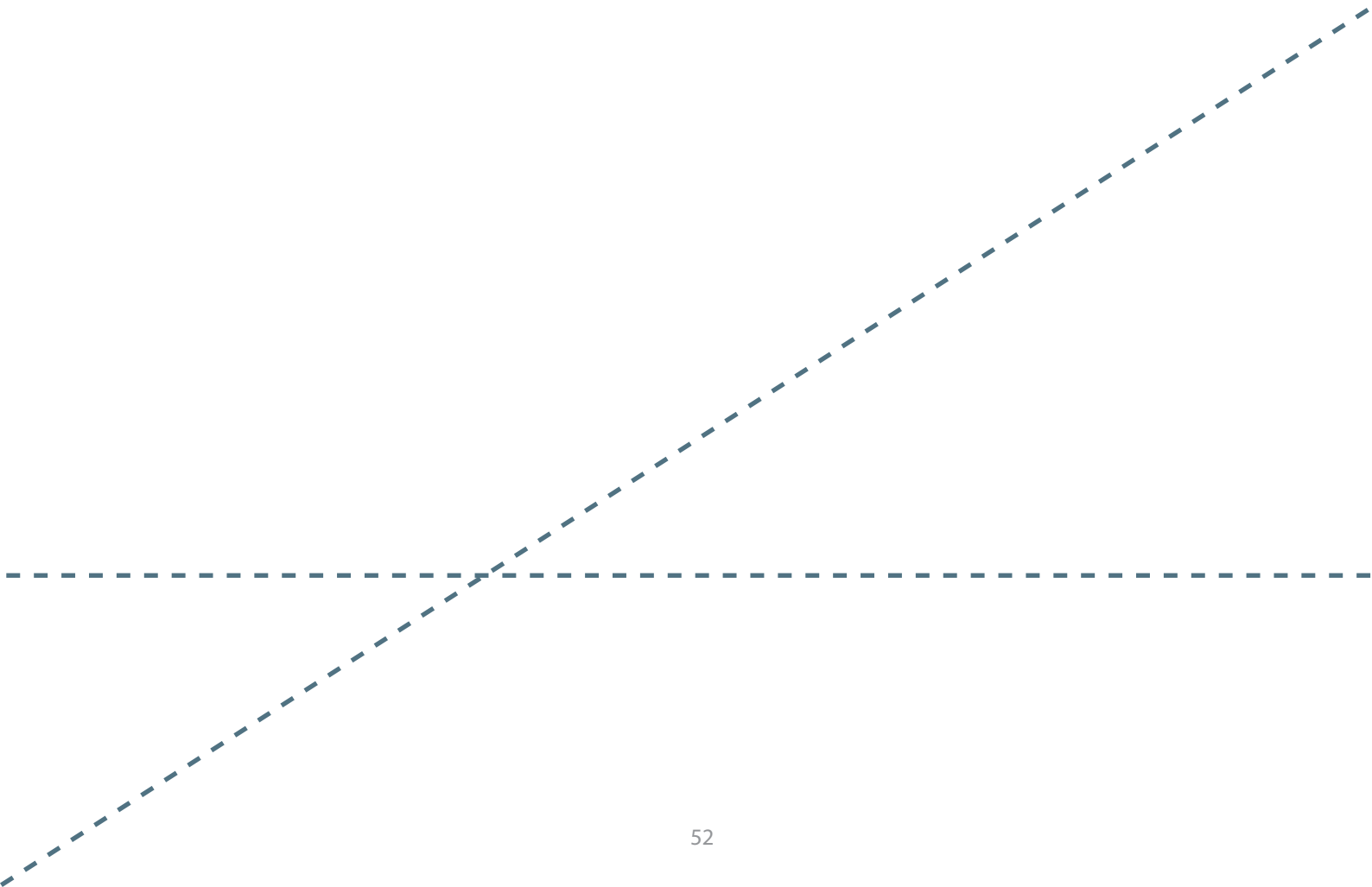
Jovesolides Nicaragua está envuelta en este proceso de gestión acompañada por actores principales como la Fundación Bancaja, la empresa privada, los miembros de la asociación, por lo que consideramos es importante mejorar y conservar estos canales de comunicación. La mayor prueba de sostenibilidad se debe demostrar a ellos, a nuestros primeros colaboradores, ellos pusieron las primeras piedras construyendo los cimientos y les corresponde a los beneficiados, a la base asociativa intervenir en darle continuidad al proyecto así como la creación de nuevos escenarios de participación.

Como Red de asociaciones Jovesolides estamos ahora más consolidados y aquellas iniciativas que logremos como conjunto se podrán revertir en un beneficio a nivel individual para cada una de las asociaciones.

Día a día continuamos creciendo como asociación y a través de estos cuadernos podremos aprender un poco más de los distintos procesos que vive cada asociación y poner en práctica algunas de las lecciones aprendidas.

Fortalecimiento de capacidades laborales
de madres solteras de Granada, Nicaragua
(2011-2012)





PISTAS PARA FACILITAR
EL CODESARROLLO



**Reforzando los vínculos
transnacionales**

**Buscando el desarrollo
de la sociedad de origen
y de recepción**

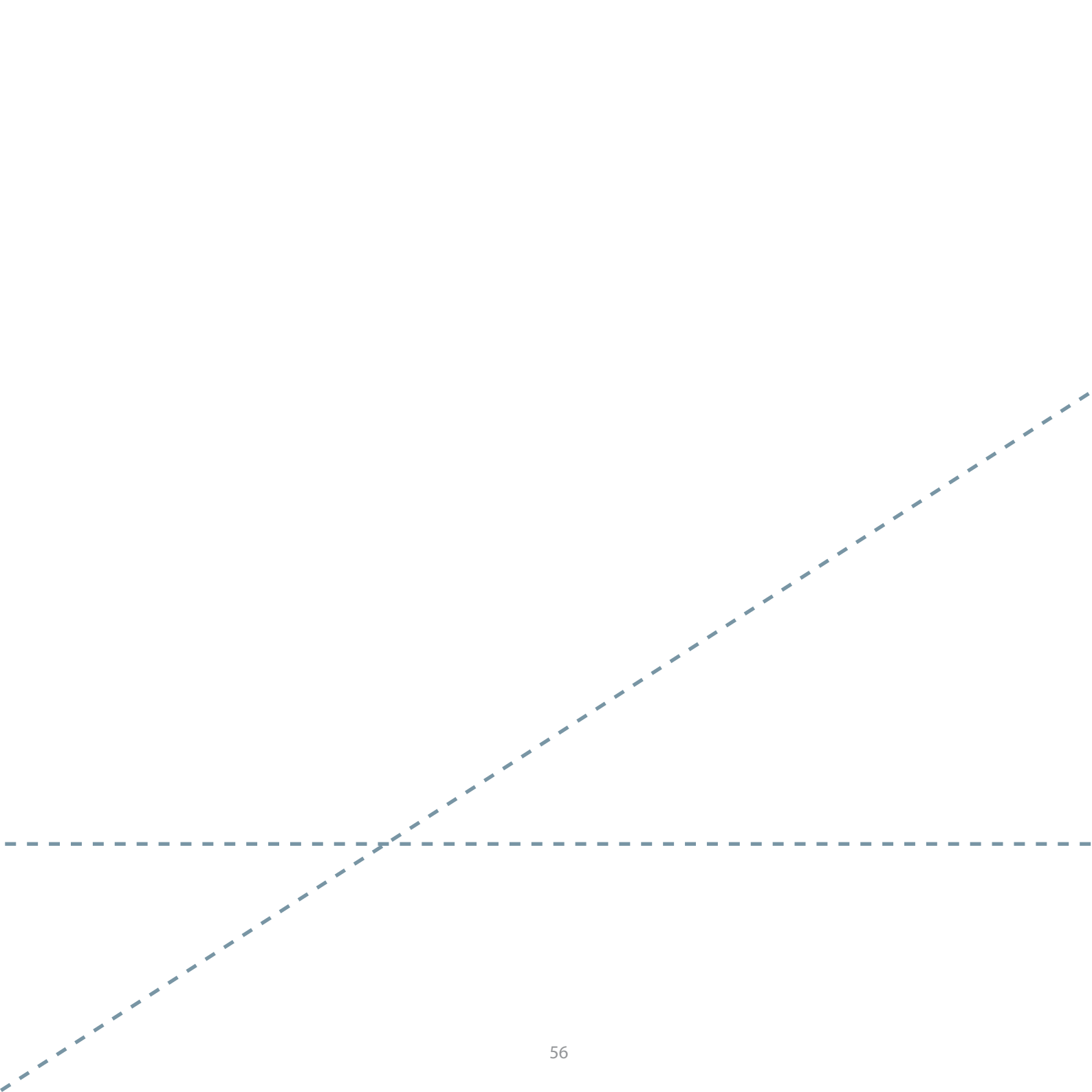
**Contando con diversidad de
actores y propiciando el
protagonismo de los inmigrantes
y sus asociaciones**

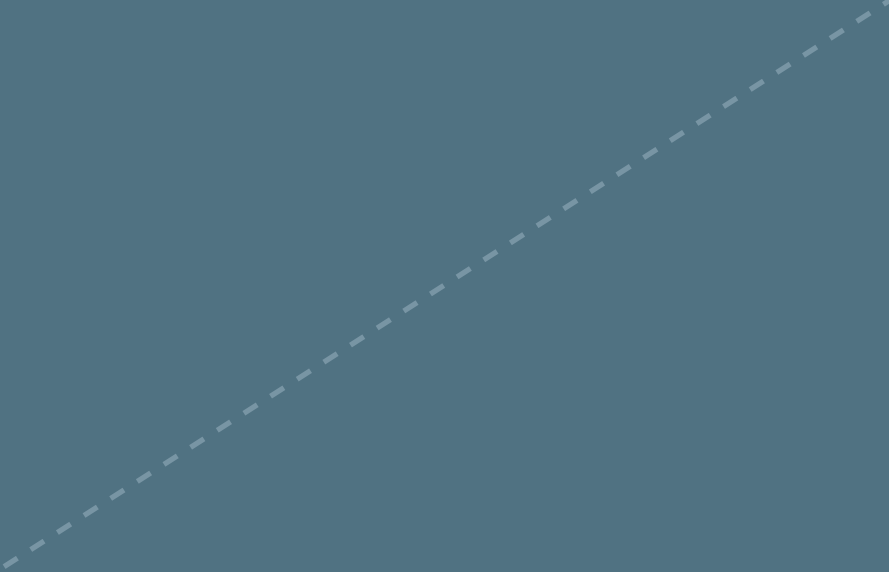
Beneficiaria del voluntariado social
"Sonrisa de los niños" (2007)

- **Propiciando estrategias de incidencia global.** En la actualidad se abren nuevas oportunidades de operar de forma coordinada en red, propiciando acciones de incidencia política de mayor calado donde los intereses ya no son únicamente locales sino también de orden internacional. Se pueden coordinar acciones dirigidas a la opinión pública internacional, a las fuerzas sociales y políticas y a las administraciones públicas.
- **Buscando la colaboración del tejido empresarial inmigrante.** Las empresas desempeñan un papel importante en la vida de las personas no solo como generadoras de empleo y riqueza sino también como agentes de desarrollo en las sociedades en las que se insertan. En este sentido, la colaboración de empresas lideradas por inmigrantes se vuelve una nueva oportunidad para contribuir en el desarrollo de sus comunidades de origen.

- **Internacionalizar la óptica del codesarrollo en la RSC.** Las empresas, especialmente aquellas dirigidas por colectivos de inmigrantes pueden incorporar la óptica del codesarrollo en sus políticas de Responsabilidad social corporativa, del mismo modo integrar otros aspectos como el respeto al medio ambiente, la sostenibilidad, la calidad y los precios justos o el respeto a los derechos de los trabajadores. Podríamos identificar la óptica del codesarrollo como una responsabilidad primaria en aquellas empresas donde el liderazgo de los inmigrantes es alto. De este modo se propicia no solo el desarrollo de las sociedades de origen sino también las de recepción.
- **Compartiendo la estrategia de búsqueda de financiación.** La función de la captación de fondos o *fundraising* es uno de los aspectos fundamentales de las ong, debiendo insertarse en el Plan Estratégico de las mismas. La estrategia de captación de fondos compartida debe contemplar la consecución de las misiones tanto en las organizaciones de origen como en las de recepción. En entornos de trabajo en red, será vital enfocar la búsqueda conjunta para cumplir la misión compartida.

- **Planificación estratégica participativa.** Antes de iniciar cualquier proceso de captación de fondos, estrategia de relaciones institucionales o gestión financiera, conviene disponer de un Plan Estratégico que sirva de guía y oriente la acción de manera sensata. En el proceso de diseño del mismo será vital la implicación del mayor número de personas en el análisis del contexto y en el diseño de propio plan y a posteriori en el desarrollo del mismo.
- **Incentivando la evaluación y autoevaluación participativa.** No solo es importante planificar y hacer sino también aprender lecciones en base a nuestras experiencias. Por ello es importante incentivar la creación de procesos participativos de evaluación y autoevaluación con relación a las acciones que realice la organización en sus relaciones institucionales y/o estrategias de financiación y captación de fondos. En este sentido, las valoraciones del mayor número de actores implicados enriquecerá el resultado y se mejorarán las apuestas de futuro.





***CONCEPTOS* CLAVES**



Partenariado

El partenariado es una forma de colaboración, entre dos o más estructuras, que, a priori, privilegia la cooperación más que la sustitución, subordinación o competencia. Es una construcción negociada por los actores implicados alrededor de un objetivo común. Todo partenariado se enmarca en una temporalidad y en un sistema de actor. En consecuencia, es conducido a evolucionar en función de las estrategias de los actores implicados y cambios que afectan su entorno.

Voluntariado corporativo

Una forma cada vez más frecuente de colaboración entre el mundo empresarial y el tercer sector es la cesión de servicios prestados de forma voluntaria por sus empleados y empleadas durante su jornada laboral. Las empresas pueden ceder voluntarios expertos en marketing, relaciones públicas, derecho, finanzas o contabilidad, por ejemplo.

Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

El fin es que las actividades empresariales tengan repercusiones positivas sobre la sociedad siguiendo los principios y valores por los que se rigen. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

La diferencia entre relaciones públicas, filantropía y RSC

La filantropía es el gasto en asuntos particulares, sin esperar retorno alguno.

Las relaciones públicas consisten en una relación reactiva hacia la comunidad; la empresa se da a conocer y ayuda a la solución de las demandas de la población. Si bien implica ya un compromiso, este sólo es de carácter puntual y básicamente relacionado con los temas de interés para la empresa.

La RSE es una relación proactiva ante las necesidades de desarrollo de la sociedad. La empresa se anticipa a conocer esas necesidades para atenderlas mediante un compromiso sostenible; es decir, de largo plazo.

Mecenazgo, patrocinio y sponsoring

	Mecenazgo	Patrocinio	Sponsoring
Temporalidad	Antigua	Moderna	Moderna
Sentimiento	Corazón	Corazón y razón	Razón
Motivación	Desinterés	Interés	Interés
Ámbito	Cultura y solidaridad	Cultura y solidaridad	Deporte
Contrapartidas	No	Sí	Sí
Finalidad	Altruismo	Comunicación	Publicidad

Fuentes de financiación

- La financiación propia generada en el mismo sector, en cuyo contexto se incluye la renta procedente de actividades comerciales, explotaciones económicas, loterías, sorteos, ventas y rifas.
- La financiación ajena cuyo origen procede de fuentes externas a la entidad, donde se integra la renta que procede del Sector público, del Sector privado o del Sector de Economías domésticas.

Captación de fondos o fundraising

El Fundraising es el proceso mediante el cual se solicitan y recogen aportaciones de dinero u otros recursos mediante la solicitud de donaciones de individuos, empresas, fundaciones caritativas o agencias gubernamentales.

Cuando se habla de fundraising en ONGs no se trata sólo el tema de la captación de fondos, sino también de la rendición de cuentas, es decir, qué se hace con esos fondos (transparencia organizacional). Las cuentas de una ONG están publicadas normalmente en sus memorias anuales para que cualquier socio o donante pueda comprobarlas.

REFERENCIAS

- **Antonia Sajardo Moreno.** Gestión de entidades de voluntariado. Módulo I: Introducción: La captación de fondos en las organizaciones de voluntariado.
- **Antonia Sajardo Moreno.** Gestión de entidades de voluntariado. Módulo II: Las fuentes de financiación de las entidades voluntarias
- **Antonia Sajardo Moreno.** Gestión de entidades de voluntariado. Módulo III: Gestión avanzada de la entidad
- **Luis Bellvís Herrerías y Juan M. Sánchez Villar.** Gestión de entidades de voluntariado. Módulo IV: Técnicas de captación de fondos
- **Códigos éticos y de buenas prácticas.** Asociación Española de Fundraising (http://www.aefundraising.org/buenas_practicas/)
- **Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas.** Fundación Luís Vives – Caja Madrid (http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~emprender/documentos/manual_ayuda_gestion_entidades_no_lucrativas.pdf)
- **Carla Pérez Almendros.** Fundraising o captación de fondos. Cómo consiguen recursos las ONG (<http://www.suite101.net/content/fundraising-o-captacion-de-fondos-a9681>)
- **Marcos Concepción Raba.** ¿Y ahora quién paga esto? Fundraising y la financiación de las ONGs (http://www.unirioja.es/dptos/dd/docs/trabsocial/AEF_QuienPagaEstoMarioConcepcion.pdf)



CUADERNOS DE
CODESARROLLO

Gestión y captación de fondos en entidades no lucrativas

Organiza



Colabora



Financia

