

Todo lo que usted  
necesita saber sobre...

# Cómo generar recursos



01

Fascículos de Tercer Sector

# Fascículos de Tercer Sector

ESTE MATERIAL FUE PRODUCIDO POR LA FUNDACIÓN DEL VISO EN CONJUNTO CON LA FUNDACIÓN TELEFÓNICA.

## CONSEJO EDITORIAL

Marcos Cytrynblum  
Lizzie Wanger  
Silvia Fiore  
Laura Benbenaste  
Diego Schurman

## EDICIÓN

Silvia Fiore

## COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN

Laura Benbenaste

## PRODUCCIÓN

Luz Avruj

## REDACCIÓN

Germán Ferrari

## INFORMES

Sebastián Oliel

## ARTE Y DISEÑO

Pablo Alarcón

## CORRECCIÓN

Rubén Pereyra

## IMPRESIÓN

Cogtal

Es una publicación que distribuye la Revista *Tercer Sector* en forma gratuita.

Personería Jurídica 168/88  
Jorge Luis Borges 2297 (1425)  
Buenos Aires, Argentina  
Telefax: 4832-7962/7996/7985  
R.N.P.I.: 350839

[www.tercersector.org.ar](http://www.tercersector.org.ar)

[www.fundacion.telefonica.com.ar](http://www.fundacion.telefonica.com.ar)

Este fascículo es el resultado de un trabajo conjunto entre la Revista *Tercer Sector* y la Fundación Telefónica. Se trata de un material innovador, concebido con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del sector social.

A lo largo de sucesivas entregas, las organizaciones de la

sociedad civil encontrarán aquí toda la información necesaria para concretar con éxito su misión. Además, podrán acceder a estos contenidos en versión electrónica y en forma totalmente gratuita, a través del portal de internet *Risolidaria* de Argentina.

## EN ESTE FASCÍCULO USTED ENCONTRARÁ...



un glosario donde se amplía información sobre los términos técnicos utilizados.



información de especial interés que constituye una útil herramienta de trabajo para la institución.



un completo listado de direcciones en Internet donde se puede acceder a mayor información.



consejos útiles y recomendaciones a las que conviene prestar atención para alcanzar el éxito en la gestión.



detalles sobre los aspectos legales a tener en cuenta en cada uno de los temas abordados.



algunas experiencias exitosas donde los propios miembros de las OSC relatan cómo lograron sus objetivos.

# El inicio de

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) suelen enfrentarse con algunos interrogantes a la hora de planificar su misión. ¿De dónde se puede sacar el dinero necesario para trabajar? ¿Cómo se obtiene apoyo público o privado? ¿Cómo hacen las instituciones que consiguen generar sus propios recursos?, son apenas algunas de las cuestiones a resolver cuando se trata de hacer realidad los proyectos.

El camino de la generación de recursos puede resultar complejo, pero se simplifica en gran medida si se consideran algunas claves, datos útiles, consejos de profesionales idóneos o se toman en cuenta las experiencias exitosas desarrolladas por otras OSC.

Acceder a la información disponible en esta materia es el punto de partida para el diseño de una estrategia que posibilite obtener los recursos. Y se recomienda abordar esta cuestión de manera planificada porque las acciones aisladas e impulsadas por la urgencia resultan improductivas.

## ALGUNAS DEFINICIONES

Se entiende por **recursos** al conjunto de personas y elementos materiales, económicos y tecnológicos necesarios para llevar adelante la misión institucional.

La **generación de recursos** es la serie de acciones constantes que realizan los miembros de una OSC con el objetivo de concretar las iniciativas sociales y asegurar su continuidad.

Es fundamental que esta gestión se lleve a cabo sin desvirtuar la condición de *sin fines de lucro* de la entidad.

Para ello, las ganancias deben ser invertidas en fines sociales y no distribuidas entre los miembros.

# la búsqueda de fondos



El concepto **generación o desarrollo de recursos** es más amplio que el de **recaudación de fondos**. Los recursos pueden ser producidos a partir de las capacidades de la organización, el compromiso de los miembros con la misión, la implementación de proyectos y una comunicación eficaz.

En las organizaciones sociales *sustentables* conviven distintas fuentes de financiamiento. Eso les permite minimizar riesgos y proyectar con autonomía hacia el futuro su misión.

## EL PUNTO DE PARTIDA

- ▶ **Constituir formalmente la organización**, que debe contar con personería jurídica otorgada por la Inspección General de Justicia (IGJ) o por la Dirección de Personas Jurídicas de cada provincia.
- ▶ **Aprovechar la tecnología** porque las posibilidades de generar recursos se incrementan con la incorporación de herramientas como Internet.
- ▶ **Diversificar las fuentes de recursos**, porque la escasez de organismos que aporten fondos supone una mayor dependencia para cualquier organización social.
- ▶ **Formular proyectos por escrito**. Se deben redactar las propuestas en forma clara y ordenada. Algunos financiadores exigen presentaciones en un formato preestablecido, mientras que otros lo dejan librado al criterio de la OSC.
- ▶ **Atender a la realidad de la organización**. La estrategia de generación de recursos debe adaptarse a cada OSC. No existen fórmulas pre-establecidas que sirvan a todas las organizaciones.
- ▶ **Prestar atención a la situación financiera**. Tener presente la relación entre los cobros y los pagos al momento de tomar decisiones.
- ▶ **Identificar quién se encarga de esta tarea en la institución**. Puede ser un profesional contratado, el consejo directivo, o bien los miembros de la OSC que demuestren idoneidad para esta tarea.
- ▶ **Planificar estratégicamente, no improvisar**. Hay que establecer cuáles son los objetivos a cumplir en un período y con una cantidad de recursos determinados.
- ▶ **Ser ético y transparente en la gestión**, porque eso constituye una fortaleza para la institución.

# Claves para gestionar

Cada OSC debe tener en cuenta una serie de variables antes de salir a buscar recursos para sostener su misión. En general, la tarea está condicionada por las temáticas en las que la entidad trabaja, sus actividades, su marco político-ideológico y su ámbito geográfico de actuación.

Las instituciones necesitan contar con distintas fuentes de financiamiento, a nivel local y regional. Esa **diversificación** contribuye a fortalecer y legitimar su misión en la medida en que distintos actores de la comunidad, como los vecinos de la zona, las pequeñas empresas y los grupos de interés, se involucran con el proyecto.

Muchas organizaciones se enfrentan a problemas cuando alguna de sus fuentes de recursos decide retirar su apoyo a un proyecto. Entonces, las consecuencias financieras y organizativas pueden ser muy difíciles de resolver en el corto plazo.

## → SER TRANSPARENTES

Para que las fuentes de recursos acepten sostener una iniciativa hay que brindarles información adecuada. Es imprescindible demostrar **transparencia** porque los donantes —ya sean grandes fundaciones, socios o colaboradores— quieren saber de qué manera son utilizados sus aportes.

### SE DEBE SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN SOBRE:

- Los proyectos que se desarrollan
- El presupuesto de cada iniciativa, con el detalle de ingresos y gastos previstos
- El registro de las donaciones, si éstas se reciben en especie o en horas de trabajo de voluntarios
- Los aspectos legales y contables, elaborando memoria y balance

## RECURSOS PARA GENERAR RECURSOS

Cualquiera sea el ámbito al que la OSC se dirija para gestionar fondos, debe disponer de una herramienta básica: la **carpeta institucional\***. A través de ella se proporciona información sobre las características de la organización y su misión.

La carpeta de una organización debe incluir datos referidos a su razón social, área temática en la que se desempeña, y si cuenta con personal rentado y voluntario. Además, es recomendable proporcionar información sobre los programas en curso, la pertenencia a redes, las fuentes de financiamiento disponibles o con las que se contó anteriormente, un detalle del presupuesto institucional, los resultados logrados y el balance.

En esa compilación también deben consignarse datos relacionados con el aspecto legal y contable (estatuto, inscripción en la Afip), cuáles son las vías de contacto con la OSC y el nombre de un miembro de la entidad.

La información de la OSC también puede ser presentada en otros soportes de comunicación tales como folletos, videos o CD Rom. También pueden resultar útiles los comunicados de prensa y artículos publicados, las cartas de adhesión o los testimonios de destinatarios, miembros o voluntarios, entre otros.



## INVERTIR PARA GANAR

La confección de una carpeta insume una inversión de la organización en tiempo y dinero. Pero conviene hacerlo, porque este material le permite a la OSC responder en forma rápida y ordenada a los requerimientos de potenciales financiadores. Además, contribuye a brindar una imagen de profesionalismo y a legitimar el trabajo desarrollado por la entidad en su área de incumbencia.

# fondos

Una vez que organizó toda la documentación necesaria, la OSC estará en condiciones de encarar la búsqueda de recursos en diferentes ámbitos.

Podrá realizar gestiones entre las fuentes **públicas** –internacionales, nacionales, provinciales o municipales–; las **privadas** –empresas y organizaciones locales y extranjeras, o mediante la asociación a proyectos y personas–; o a través de la **autogeneración** de recursos, tal como se denomina a aquellas acciones desarrolladas por una institución para obtener fondos por sus medios.



## SABER COMUNICAR

Una OSC debe ser capaz de comunicar con claridad por qué existe y qué necesidades debe cubrir. Antes de buscar apoyo externo, tiene que saber cuáles son sus objetivos y cómo transmitirlos, ya sea a los miembros de la entidad, los destinatarios de sus programas, sus donantes, la prensa y la comunidad.

## Los pasos a seguir

**01** Se debe aprobar el proyecto a desarrollar dentro de la organización

**02** Buscar la convocatoria adecuada

**03** Ajustar la propuesta en función de los requisitos del potencial donante

**04** Completar los instructivos y/o formularios de solicitud y adjuntar la documentación requerida

**05** Presentar la carpeta institucional junto con la solicitud

### AL OBTENER LOS FONDOS:

**06** Ejecutar el proyecto

**07** Monitorear la evolución de la iniciativa

**08** Evaluar los resultados obtenidos al finalizar la ejecución del proyecto

**09** Elaborar un informe



### DIRECCIONES

Inspección General de Justicia [www.jus.gov.ar](http://www.jus.gov.ar)

Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)

[www.icd.org.uy](http://www.icd.org.uy)

InnoNet Non-Profit Toolbox [www.inetwork.org](http://www.inetwork.org)

Fundraiser [www.fundraiser.com](http://www.fundraiser.com)

Soluciones [www.solucionesong.org](http://www.solucionesong.org)

Acción Sin Fronteras [www.idealistas.org](http://www.idealistas.org)

Development Resource Center

[www.drcharity.com](http://www.drcharity.com)

Risolidaria de Argentina [www.risolidaria.org.ar](http://www.risolidaria.org.ar)

Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad

[www.cenoc.org.ar](http://www.cenoc.org.ar)

Futuro Azul [www.futuroazul.net](http://www.futuroazul.net)

Agencias financiadoras

[www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)

Red para el fortalecimiento OSC [www.ifrg.org.uk](http://www.ifrg.org.uk)

Asociaciones [www.asociaciones.org](http://www.asociaciones.org)

Idealistong [www.idealists.org](http://www.idealists.org)

# Las fuentes públicas

En este grupo se incluyen los organismos que dependen del Estado nacional, de los gobiernos provinciales, municipales y fuentes públicas internacionales.

En los últimos años se acentuó la tendencia hacia el trabajo conjunto entre el Estado y las OSC. Esta modalidad posibilita que una parte de los fondos llegue a la sociedad civil a través de las organizaciones sociales.

Se trata de un sistema, denominado de cogestión, que preserva el papel del Estado como responsable de garantizar los derechos sociales de los ciudadanos, sin omitir su función de contralor. Así, además de *asociarse* con las instituciones, se encarga de auditar la calidad de las prestaciones y la aplicación de los fondos asignados.

**Analiza:**  
**VANESA WAINSTEIN,**  
Asesora en Políticas  
Sociales del  
Ministerio de  
Desarrollo Social  
de la Nación

*Las principales dificultades que encuentran algunas OSC para obtener apoyo de los programas del Ministerio de Desarrollo Social a sus proyectos obedecen a la falta de entrenamiento en el diseño, la evaluación y la planificación estratégica, que requiere de conocimientos técnicos e innovadores. Es importante que los planificadores cuenten con herramientas metodológicas para desarrollar el plan. Por eso, resulta esencial el fortalecimiento social y la capacitación de los técnicos encargados de gestionar proyectos en las organizaciones. Así se garantiza que los esfuerzos puestos en la presentación de las propuestas, o de quienes deben evaluarlas, redunden en beneficio de la iniciativa y de las instituciones implicadas.*



Para que conserven la denominación de instituciones privadas sin fines de lucro y para el bien común establecida en el Código Civil, se recomienda a las OSC que no se financien exclusivamente con subsidios del Estado.

## caso

### CÓMO LO LOGRARON

La **Red de Jardines Maternales** agrupa a 16 instituciones que brindan asistencia a unos 3.500 chicos de escasos recursos económicos, en el partido bonaerense de La Matanza. Desde 1990 trabaja con el Estado y recibe financiamiento del Programa Unidad de Desarrollo Infantil del gobierno provincial y apoyo alimentario del Fondo Participativo de Inversión Social (Fopar). Delia Juárez, miembro de la red, explica: “En 1990, después de la hiperinflación, varias organizaciones comunitarias fuimos a pedir alimentos. Nos dimos cuenta de que no estábamos solos en el reclamo y empezamos a articularnos, a formar redes y a trabajar en conjunto. Así, lo que comenzó como una solicitud de comida se convirtió en convenios con la Dirección de Educación Inicial para el sostenimiento de ocho jardines. La provincia siempre nos acompañó, pero a nivel comunal fue un poco más difícil.

*En la relación que mantenemos con el Estado no nos posicionamos en un plano de igualdad, porque somos dos actores diferentes, con un compromiso común. Queremos que el Estado esté presente, por eso las supervisiones nos parecen correctas, permiten pensar nuevas estrategias de contención y hacer evaluaciones constantes. Así trabajamos colectivamente para construir un proyecto de país. De acuerdo con nuestra experiencia, una vez que se obtiene, el apoyo estatal para los proyectos está asegurado en un 80 por ciento. En nuestro caso se mantuvo desde que se acordó y se renueva todos los años, aunque sabemos que no es eterno. A las otras organizaciones les aconsejamos que se acerquen al Estado, cuenten su experiencia y tengan paciencia. También es importante estar conectados con la comunidad y peticionar con fundamento”.*



## PARA ENTENDER NOS MEJOR

**FINANCIAMIENTO:** es el acto global de proporcionar fondos.

**SUBSIDIO:** es el monto de dinero que se asigna a un proyecto u organización. Quienes lo reciben deben realizar una rendición de los gastos, pero no tienen la obligación de devolverlo.

**CO-GESTIÓN:** programa público que se implementa de manera asociada con organizaciones de la sociedad civil.

**APOYO:** no siempre se otorga dinero. A veces el Estado contribuye con la promoción de un programa o lo avala declarándolo De Interés.



El Estado otorga subsidios por un plazo y una cantidad de dinero determinados y es recomendable operar con un banco oficial. Si la OSC se desempeña en el ámbito porteño, conviene abrir una cuenta en el Banco Ciudad. Si posee filiales en el resto del país es mejor trabajar con el Banco de la Nación o con entidades provinciales.

## DÓNDE BUSCAR APOYO

El Estado cuenta con distintas instancias de promoción social en función de sus áreas de ejecución, ya sean **nacional, provincial o municipal**.

Plan Nacional de Seguridad Alimentaria El Hambre Más Urgente

**0800 3333 202**

Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra

**0800 222 3294**

Plan Nacional Familias

**011 4316 4900**

Programa Incluir

**011 4342 6122**

**A NIVEL PROVINCIAL:** Información sobre apoyo a las organizaciones locales a través de los ministerios de Desarrollo Social o afines en cada provincia:  
**[www.info.gov.ar](http://www.info.gov.ar)**

**A NIVEL MUNICIPAL:** Información sobre apoyo a las organizaciones locales a través de los municipios  
**[www.fam-online.org](http://www.fam-online.org)**

## Fondos del exterior

Las fuentes públicas internacionales también distribuyen recursos provenientes de gobiernos extranjeros y organismos bilaterales y multilaterales, como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos últimos se caracterizan por apoyar programas, en especial aquellos que sean innovadores y que involucren una **contraparte\*** local. Por lo general, cuentan con formularios y fechas para la presentación de proyectos que están disponibles en sus páginas en Internet.

**Analiza:**  
**VIVIANA FRIDMAN,**  
economista, ex  
consultora del BID.  
Especialista en temas  
de financiamiento  
internacional.

## GENERAR PROYECTOS INNOVADORES

*Las organizaciones deben visitar las páginas web del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM),*

*donde se publicitan los programas para financiar proyectos. Deben informarse sobre las políticas y prioridades de estos organismos y mirar bien los reglamentos, porque el enfoque de la propuesta debe coincidir con la filosofía del financiador.*

*Además, las instituciones deben prestar atención a experiencias exitosas y generar proyectos innovadores, que muestren el protagonismo y la participación activa de la sociedad civil, teniendo en cuenta que el grado de inserción en la comunidad se traduce en **sostenibilidad\***.*

*A los financiadores les resulta atractivo que las propuestas sean **replacables\***, tengan impacto en varias regiones y aborden distintas áreas como derechos humanos, o perspectiva de género, entre otras.*

*También hay que buscar buenos socios, porque esto demuestra **capacidad de generar escala\***, neutralizar debilidades, tener mayor operatividad y llegar a más personas.*

*El liderazgo de la institución es otro de los temas relevantes, porque eso significa tener capacidad de convocatoria y de representatividad. Los organismos financiadores buscan socios más que beneficiarios.*



DIRECCIONES

Banco Mundial **[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)**

Banco Interamericano de Desarrollo **[www.iadb.org](http://www.iadb.org)**

CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation **[www.civicus.org](http://www.civicus.org)**

Información sobre donantes internacionales **[www.usig.org](http://www.usig.org)**

# Los pasos a seguir pa

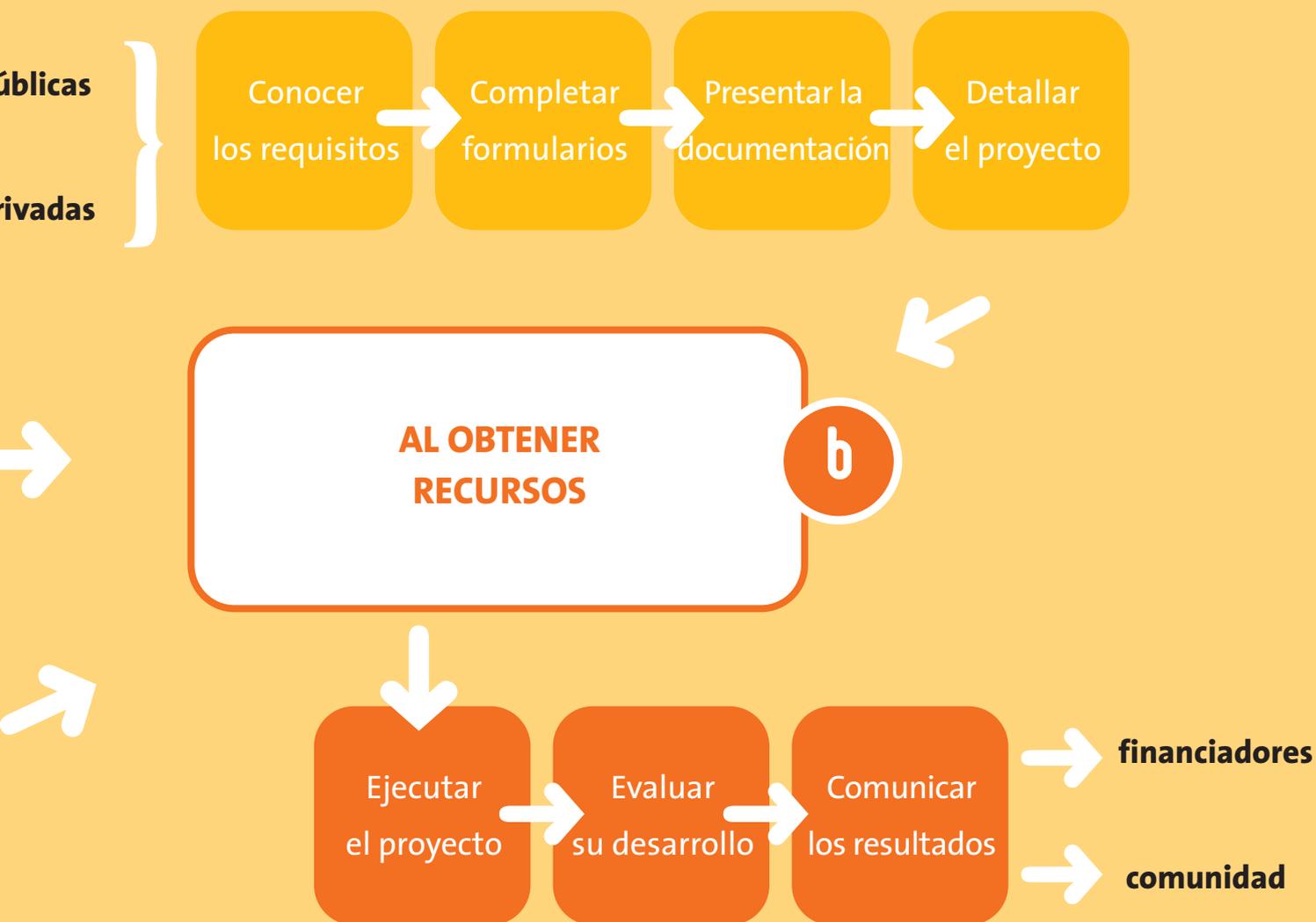


## La OSC debe:



# Para obtener recursos

- ▶ Inscribirse en la Inspección General de Justicia
- ▶ Diseñar un proyecto acorde con su misión
- ▶ Sistematizar su información institucional



# Recibir fondos de las

Las organizaciones pueden acceder a fondos provenientes del sector privado presentando proyectos ante las empresas u organismos nacionales e internacionales.

Por otra parte, las empresas pueden impulsar iniciativas de interés social a través de diferentes vías: desarrollando **proyectos propios** –que realizan en forma directa, asumiendo su diseño, implementación y financiación–; **de terceros** –cuando sólo financia los programas–; y **mixtos**, si trabaja en cogestión con una OSC.

Algunas firmas eligen viabilizar sus acciones de **responsabilidad social empresarial (RSE)** a través de la creación de **fundaciones**, que funcionan con fondos provistos por la compañía y desempeñan acciones en líneas acordes con sus valores.



## OPCIONES DE TRABAJO ASOCIADO

Las OSC y las empresas pueden vincularse a través de:

**DONACIONES.** Son donantes aquellas organizaciones que tienen como principal objetivo apoyar los proyectos desarrollados por las OSC. Los aportes no implican necesariamente la continuidad del vínculo con la institución.

**PATROCINIO.** Se dice que una empresa patrocina una organización o un proyecto cuando efectúa un aporte económico y espera que la comunidad asocie su marca con la causa apoyada. Para que el patrocinio sea exitoso, debe haber afinidad entre la firma y la misión que respalda.

**ALIANZA.** Es una asociación entre diferentes sectores, en la que organizaciones trabajan con una empresa en un proyecto social. Comparten riesgos y logros; y renuevan la relación en función de los objetivos alcanzados.

## ALGUNAS RAZONES POR LAS CUALES LAS EMPRESAS APOYAN:

- ▶ Como expresión de su responsabilidad y compromiso social.
- ▶ Motivar a su personal.
- ▶ Promocionar sus productos.
- ▶ Diferenciarse de la competencia.

## PARA ASOCIARSE CON UNA OSC LA EMPRESA VALORA QUE:

- ▶ Haya afinidad entre la causa apoyada y la imagen del producto o servicio que comercializa.
- ▶ Los consumidores del producto o servicio sean sensibles a la causa apoyada.

## PARA TRABAJAR JUNTO CON UNA EMPRESA, LA OSC DEBE TENER EN CUENTA:

- ▶ Qué quiere obtener exactamente de esa compañía.
- ▶Cuál es la imagen de la empresa y a qué se dedica.
- ▶ Si una alianza con esa firma afecta a sus beneficiarios.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Según la organización brasileña Ethos, la RSE es “la capacidad de una empresa de escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores sociales que contribuyen a su desarrollo. Los atributos de una empresa socialmente responsable son la ética en los negocios y la calidad de sus relaciones con los accionistas, colaboradores, consumidores, proveedores, medio ambiente, comunidad y gobierno”.

# fuentes privadas

## NO OLVIDAR QUE...

**El presupuesto de las empresas para desarrollar actividades comunitarias es limitado y cada una apoya áreas temáticas específicas.** La OSC debe privilegiar la gestión de recursos ante firmas que por su actividad tengan afinidad con los proyectos de la institución.

**Es fundamental que la organización social y la empresa se conozcan mutuamente.** Deben saber cuáles son sus intereses, cuál es su planificación estratégica y si su visión sobre el trabajo conjunto es compatible.

**Algunas OSC sólo se enfocan en el financiamiento y desestiman otras formas de apoyo igualmente valiosas,** como el asesoramiento en temas críticos de planificación, gestión, marketing o aspectos legales y contables.

**Tanto las grandes como las pequeñas empresas pueden asociarse con la OSC y desarrollar en alianza acciones coordinadas,** más allá de las donaciones que eventualmente realicen.

**La OSC debe conocer el negocio de la empresa, especialmente su política de responsabilidad social.** Es imprescindible contar con interlocutores adecuados dentro de la compañía.

**La organización debe ofrecer una imagen de seriedad y profesionalismo.** Es preciso presentar un proyecto bien documentado y, en lo posible, estados financieros auditados.

## caso

### CÓMO LO LOGRARON

La Fundación Manos Abiertas obtuvo el apoyo de la Fundación Arcor para la instalación de una sala de computación en un barrio de Concordia, Entre Ríos. Rogelio Biasizo, presidente de la filial local de la entidad, explica cómo consiguieron la ayuda.

*“Tenemos un centro de jóvenes, una escuela y talleres de microemprendimientos. Elaboramos un proyecto global con información sobre el desarrollo de la obra, los objetivos que perseguíamos, un diagnóstico económico-social de la zona y salimos a distribuir carpetas por correo. La Fundación Arcor nos respondió que estaba dispuesta a ayudar, pero nos pidió que especificáramos el área en la que podría colaborar. Elegimos el taller de computación porque coincidía con el programa de infancia y adolescencia que ellos desarrollan.*

*En lugar de darnos las PC o la plata, la Fundación nos vinculó con la asociación Chicos.net, que nos donó nueve computadoras cedidas por empresas que renovaron sus equipos informáticos. Entonces, solicitamos a Arcor que financiara el montaje de esas máquinas, el cableado, la instalación, el mobiliario y una impresora, especificando en qué utilizaríamos el dinero.*

*Creo que apoyaron el proyecto porque se integraba con una serie de actividades que desarrollamos. Estamos en una zona carente de recursos y el uso de las computadoras no es sólo para los chicos de la escuela sino también para las personas que participan de las capacitaciones en cocina y de marroquinería. Además, el taller de computación forma parte de una muy incipiente biblioteca popular”.*

# Aportes realizados por

El universo de los fondos privados también incluye a los donantes eventuales y los socios, quienes aportan **grandes y pequeñas donaciones**. La gestión de esos recursos se realiza a través de **campañas**.

El primer grupo efectúa contribuciones esporádicas, mientras que el segundo lo hace en forma periódica y puede recibir alguna contraprestación. Este modelo de financiación es recomendable porque los colaboradores que se identifican con la misión y la apoyan, aseguran estabilidad económica a la OSC.

En cambio, los **donantes eventuales** son aquellos que comulgan con la causa de la institución y están dispuestos a prestar su apoyo en algunas ocasiones. Uno de los objetivos de la organización podría ser interesarlos en el trabajo desarrollado para sumarlos como socios.



Para captar o fidelizar donantes y socios, la OSC debe ser capaz de brindar una imagen de eficacia y transparencia.

Es mejor ofrecer un trato personalizado a los donantes y proporcionarles información sobre los logros alcanzados con sus aportes.

## TIPOS DE CAMPAÑA

Todas las acciones que conforman el proceso de recaudación de fondos, se denominan **campaña anual**. En general, se desarrolla en forma sostenida y planificada, involucra a miembros de diferentes áreas de la institución, y sus resultados están destinados a costear gastos operativos de la entidad.

Una **campaña de capital** está dirigida a menor cantidad de donantes individuales, pero a éstos se les solicitan contribuciones mayores. Este tipo de iniciativas suelen implementarse cuando una organización requiere fondos de manera urgente o debe afrontar gastos excepcionales.

Las **campañas especiales o por proyecto** son aquellas orientadas a generar recursos para iniciativas específicas impulsadas por la organización.

## EL MARCO LEGAL DE UNA DONACIÓN

Todos los ingresos de bienes a la organización deben ser declarados en su ejercicio contable. Se aconseja celebrar convenios privados de cooperación, en los que consten quiénes son el donante y el donatario y qué se dona en determinado momento y lugar. Los bienes a donar deben ser congruentes con el objeto social de la OSC. Si la suma de dinero es muy importante, se recomienda que la operación se concrete en una entidad bancaria. En ese caso, el Contrato de Donación deberá establecer cuál será el fin que la institución le dará a esa contribución.

Por parte de la OSC, es recomendable que el acuerdo sea suscripto por el presidente, o el tesorero, según lo indique el estatuto. Y que esta acción sea comunicada a la comisión directiva o a la asamblea de socios de la organización.

# individuos

**Analiza:**  
**PABLO MARSAL,**  
director ejecutivo de  
Amnistía  
Internacional en la  
Argentina y  
presidente de Agodi.

## CÓMO SE GESTIONAN LOS RECURSOS

*“La gestión de fondos no se logra sin una dedicación sistemática. Muchas instituciones salen a buscar dinero cuando el plazo para presentar proyectos ya venció.*

*Por eso es mejor que la OSC cuente con una persona dedicada full time a la búsqueda de oportunidades.*

*Hay que investigar a fondo el campo de los donantes, recorrer las páginas web y estar en sintonía con la programación de quienes financian en relación con las áreas temáticas y zonas geográficas para las que ofrecen dinero.*

*A la hora de presentar un proyecto, se debe explicar muy bien la idea, a quién se va a beneficiar, en qué período de tiempo y a qué costo. Debe ser breve –tres páginas son suficientes– y de ágil lectura. Además, se debe tener en cuenta la originalidad, la eficiencia y la creatividad porque se buscan nuevas ideas para viejos fenómenos. Se debe diseñar el proyecto ideal y luego el presupuesto, y no a la inversa.*

*También hay que demostrar seriedad institucional que puede acreditarse contando con un consejo de administración integrado por personas de prestigio. A eso se deben sumar los certificados de rendición de cuentas y los balances presentados ante la Inspección de Justicia y ante la Afip, y el detalle de alguna donación anterior porque es algo que tienen en cuenta los financiadores.*

*Si se trata de una entidad sin fortaleza institucional, se puede buscar el padrinazgo de una organización con mayor capacidad de gerenciamiento, o establecer alianzas con otras entidades con capacidades complementarias.*

*Es muy bueno demostrar que se cuenta con pequeñas donaciones sistemáticas, porque eso garantiza la solidez de la organización para hacer frente a sus gastos regulares. A los donantes no les gustan las entidades supermercadistas de proyectos, que hoy piden fondos para una cosa y mañana para otra. Es poco serio.”*

Los donantes pueden colaborar con la OSC a través de bonos contribución que deben figurar en el balance como donaciones varias.



Para agilizar la asignación de los fondos, es conveniente que las donaciones provenientes del exterior sean realizadas a través de un organismo internacional o de las embajadas. Para ello, se debe verificar si el donante posee filiales en la Argentina, para simplificar el proceso de ejecución del aporte. Además, de esa manera la OSC evita la gestión de actos administrativos que insumen tiempo y gastos adicionales.



## DIRECCIONES

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria  
**[www.iarse.org](http://www.iarse.org)**

Ebase (Información de contribuciones de donantes y vías para contactarlos) **[www.ebase.org](http://www.ebase.org)**

Grupo de Fundaciones **[www.gdf.org.ar](http://www.gdf.org.ar)**

Bases de datos online y directorios de agencias financiadoras  
**[www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)**

Sitio sostenido por el Council of Foundations. Ofrece enlaces a asociaciones donantes nacionales y regionales

**[www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)**

TCFN–sección: Community Foundations Worldwide (enlaces a fundaciones y organizaciones de apoyo)

**[www.tcfm.efc.be](http://www.tcfm.efc.be)**

Help Argentina **[www.helpargentina.org.ar](http://www.helpargentina.org.ar)**

Plaza Nueva **[www.plazanueva.org](http://www.plazanueva.org)**

Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional **[www.agodi.org.ar](http://www.agodi.org.ar)**

# La autogeneración de recursos

Frente a la disminución en la cantidad de fuentes donantes, las OSC se ven en la necesidad de adaptarse a las reglas del mercado para asegurar sus propios ingresos y movilizar **recursos genuinos\***.

Así, algunas organizaciones apelan a su imagen pública para desarrollar emprendimientos que les reporten beneficios económicos adicionales.

En la mayoría de los casos esas acciones se traducen en la venta de productos y servicios. Esta modalidad no afecta la condición *sin fines de lucro* de la OSC, si las utilidades son reinvertidas en los proyectos sociales y no distribuidas entre los miembros de la entidad, tal como sucede en las empresas.

Si una organización decide generar fondos a través del dictado de cursos o capacitaciones, el dinero que obtenga por esa actividad puede ser destinado a afrontar sus gastos fijos como servicios de luz, gas, o alquiler de su sede; o bien a alguno de sus proyectos.

Antes de incursionar en este sistema de generación de recursos, cada institución debe constatar si su estatuto contempla la posibilidad de desarrollar actividades productivas.

Las organizaciones requieren de un capital inicial para comenzar a ofrecer productos o servicios. Para ello, es necesario que realicen una planificación y consideren su disponibilidad de fondos, entre otros requisitos.

La autogeneración de recursos puede transformarse, a largo plazo y en virtud del éxito del emprendimiento, en una herramienta que contribuya al equilibrio de las finanzas de la OSC, un factor de vital importancia frente a situaciones de inestabilidad de los aportes externos.

## CON VALOR SOCIAL

► **Venta de productos y servicios:** aunque sean de calidad y precio acordes con los comercializados por el sector privado, los productos y servicios ofrecidos por una OSC tienen además un valor social. Hay que tener en cuenta que estas ventas pueden significar para la OSC una entrada de dinero constante.

## DOS MODALIDADES

► **Asociados con la misión:** cuando existe una relación con la causa de la OSC. Esa modalidad también contribuye a difundir los fines de la organización.

► **No asociados con la misión:** cuando se ofrecen productos y servicios que no están vinculados con los objetivos institucionales.



Los **recursos genuinos\*** permiten solventar gastos de funcionamiento difíciles de costear a través de subsidios y donaciones. Los financiadores no suelen aportar dinero para el pago de sueldos o de servicios.

## caso

## CÓMO LO LOGRARON

La **Red Puna** nuclea a 33 organizaciones y comunidades aborígenes de la Puna y la Quebrada jujeña que viven de sus emprendimientos agrícolas, ganaderos y artesanales. Desde 1995, impulsa diferentes iniciativas tendientes a que 1.500 familias de la zona logren ser autosustentables. El coordinador ejecutivo de la red, **Julio César Valdívieso**, cuenta la experiencia.

*“Cuando se cerraron las minas y la gente se quedó sin empleo debimos afrontar la desocupación, la exclusión, la marginación y la discriminación. Tuvimos que aprovechar nuestra materia prima y recursos humanos, porque los artesanos sabían tejer pero había que ayudarlos a mejorar la producción y su comercialización.*

*En función de las necesidades de las comunidades se generaron pro-*

*yectos en forma articulada con otras instituciones nacionales e internacionales para la creación de canales de riego, la mejora de las pasturas, o la capacitación de dirigentes y productores.*

*Demostramos que podemos defender lo nuestro. Mejoramos nuestra calidad de vida, nos hicimos más fuertes y comprobamos que es mejor trabajar en red porque hay cosas que de a uno no se pueden lograr. Ahora comercializamos los productos en el mercado local de Jujuy, papa andina en Buenos Aires y artesanías en la feria de Mataderos. Sin embargo, cuando queremos vender nuestros productos nos piden una serie de requisitos a los que no podemos hacer frente. Estamos dispuestos a articular, discutir y colaborar con el Estado, pero todavía hacen falta leyes que amparen a los pequeños productores.”*



1| Los recursos generados por emprendimientos deben ser considerados un medio para cumplir la misión social y no un fin en sí mismo. Tienen que ser autorizados por el organismo competente y estar reglamentados en el estatuto de la OSC.

Las organizaciones que utilicen este sistema sin consentimiento son pasibles de recibir graves sanciones. De acuerdo con la actividad que cada entidad desarrolle deberá atender a requisitos legales, tales como: *habilitación de local; autorización del producto a vender y regularización laboral de los empleados.*

2| Las OSC deben presentarse ante la Afip, que otorga la autorización para ofrecer el servicio, la exención del IVA y los impuestos a las Ganancias e Ingresos Brutos. Además, deben emitir factura como cualquier otra persona jurídica.

La Inspección General de Justicia o la Dirección de Personas Jurídicas –en las provincias– son los entes encargados de regular las actividades productivas de las OSC. Y les prohíben organizar juegos de azar en cualquiera de sus formas.

El sistema de autogeneración de recursos también es denominado de **MICROEMPREDIMIENTOS** o **EMPRESA SOCIAL** y no cuenta con una legislación específica.



DIRECCIONES

Asociación de Ejecutivos para el Desarrollo de Recursos de Organizaciones Sociales **www.aedros.org**

National Society of Fund Raising Executives  
**www.nsfre.org**

National Society of Fundraising Executives  
**www.fund-raising.com**

Desarrollo de fondos para organizaciones sociales  
**www.webs.montevideo.com.uy**

# Algunas recomendaciones...

- ▶ Las organizaciones donantes financian áreas temáticas específicas. Si el proyecto no responde a ellas es mejor no postularse.
- ▶ Visitar regularmente las páginas web de las organizaciones que financian proyectos en las áreas de incumbencia de la OSC.
- ▶ Una organización tiene una economía sana si al menos un 30 ó 40 por ciento de su presupuesto es cubierto con recursos propios, y si los fondos aportados por una misma fuente no superan el 20 por ciento de sus ingresos.
- ▶ Una dependencia excesiva de financiadores externos importa el riesgo de formular proyectos en función del apoyo antes que de la misión.
- ▶ Es importante que las organizaciones conozcan lo que hacen otras entidades para desarrollar recursos, especialmente aquellas que innovaron de manera exitosa.
- ▶ A las OSC que comercializan productos se les recomienda especificar a los clientes que con su decisión apoyan una causa social. También conviene beneficiar con descuentos a los socios de la entidad.

## \*Glosario

**CARPETA INSTITUCIONAL:** es el instrumento básico para solicitar recursos. Debe contener información detallada sobre los aspectos formales, los programas y la misión de la OSC.

**CONTRAPARTE:** es el aporte humano, económico o material que la OSC destina al proyecto para el que solicita recursos.

**GENERAR ESCALA:** replicar la experiencia en un ámbito mayor, involucrando a más personas, dinero o espacio geográfico.

**RECURSOS GENUINOS:** dinero generado por la OSC y del que ésta puede disponer libremente en función de sus necesidades.

**RECURSOS NO RESTRICTIVOS:** fondos provenientes de un financiador que no están asignados a un fin específico y pueden ser utilizados en gastos operativos.

**REPLICABLE:** es el proyecto que puede ser adaptado y desarrollado en otro contexto geográfico, económico o social, conservando las características de la experiencia original.

**SOSTENIBILIDAD O SUSTENTABILIDAD:** un proyecto es sustentable cuando logra continuidad y la progresiva independencia de los recursos económicos externos.

### AGRADECIMIENTOS:

**Dr. Lucas Orlando.** Abogado, asesor legal de organizaciones sociales  
Tel.: 15-49709770 | orlandoabogados@tutopia.com

**Aedros** (Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales) Tel.: 011 4807-1697 | www.aedros.org

# Tendencias

*Para proyectar el desarrollo de sus recursos, las organizaciones deben tener en cuenta algunas tendencias que se vienen registrando en el sector y en las que reparan los financiadores a la hora de decidir el apoyo:*

- 1. La gestión en red o en alianza entre organizaciones.** Las OSC conforman entidades que las agrupan –también denominadas organizaciones de segundo grado–, comparten objetivos, temas de interés y problemáticas comunes.
- 2. La gestión en la que intervienen como intermediarias OSC de perfil técnico.** Se trata de entidades que desarrollan estrategias de generación de recursos apoyándose en organizaciones más pequeñas con sólido trabajo de base territorial.
- 3. La gestión de proyectos que sean replicables o puedan generarse a escala,** es decir, las iniciativas capaces de ser multiplicadas y desarrolladas en otras organizaciones y contextos, respetando las especificidades de cada caso
- 4. La gestión de proyectos sustentables,** que desde su formulación contemplen cómo serán sostenidos una vez terminado el financiamiento y cómo se integrarán a las comunidades en las que se desarrollan.
- 5. La gestión de proyectos que incluyan la contraparte,** tal como se entiende el aporte en recursos humanos, materiales y económicos realizados por la OSC.
- 6. La gestión de proyectos que promuevan el protagonismo de los destinatarios,** convirtiéndolos en actores principales del desarrollo de las iniciativas.

*En los dos primeros casos, la alianza entre varias organizaciones permite que el financiador pueda acrecentar el impacto social de su inversión y optimizar el esfuerzo y los costos del monitoreo de las iniciativas.*

*También se consolida la tendencia a promover la autonomía financiera de las instituciones, en la medida en que se apoyan las acciones que comprometen a la organización a garantizar su continuidad. Y se privilegian aquellas propuestas que sean posibles de ser desarrolladas en otras comunidades.*

*La generación y gestión de recursos debe ser pensada en conjunto con otras entidades, compartiendo los aprendizajes, para que sean más las OSC que puedan concretar su misión.*

EL PRÓXIMO FASCÍCULO

Todo lo que usted necesita saber sobre...  
**Fondos del exterior**