


**FLM - Programa de Sustentabilidad
Tercer Encuentro de Referentes
Lima - Agosto 2008**

“Llenando la caja de herramientas” - Desarrollo de recursos - apuntes, conceptos y herramientas

Presentación del Manual de la Iglesia Evangélica del Río de la Plata - IERP



Temario

- 
- 1. El Manual**
 - 2. Antes de llenar la caja de herramientas...**
 - 3. Modelos de financiamiento**
 - 4. Elección de la estrategia**
 - 5. Fuentes**
 - 6. Estrategias**
 - 7. El ciclo de desarrollo de recursos**



1. El Manual

El Manual es parte del Proyecto de “Capacitación en desarrollo de recursos” de la IERP, financiado por Pan para el Mundo por el período enero 2005 – junio 2008.

Objetivo General: la capacitación de los diferentes estamentos eclesiales y grupos comprometidos con el trabajo social eclesial, en el desarrollo y la diversificación de los recursos tanto monetarios como no monetarios para la ejecución de obras diacónicas y proyectos de promoción humana.



1. El Manual

Índice del Manual:

- Fuentes de recursos
- Algunas de las estrategias de desarrollo de recursos
- Otras herramientas
- Otros aspectos importantes a tener en cuenta: participación, trabajo en equipo y comunicación



Temario

1. El Manual
2. Antes de llenar la caja de herramientas...
3. Modelos de financiamiento
4. Elección de la estrategia
5. Fuentes
6. Estrategias
7. El ciclo de desarrollo de recursos



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Sin un plan estratégico institucional
difícilmente podemos desarrollar
el plan estratégico de desarrollo
de recursos



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Recursos: el conjunto de personas y elementos materiales, económicos y tecnológicos necesarios para llevar adelante la **misión**.



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Desarrollo de recursos
es más amplio que el de
Desarrollo de fondos



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Desarrollo de recursos es un **proceso**

“La tarea de desarrollar recursos no es una acción única y puntual, sino un proceso a sostener en el tiempo, sujeto a permanente revisión”



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

“Nadie puede elegir lo que no conoce”



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

El desarrollo de recursos genera procesos de aprendizaje organizacional y genera procesos de cambio al interior y al exterior de la organización (y de las personas).



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

“Donar fondos implica comprometerse con un proyecto que intenta responder a necesidades sociales insatisfechas, que intenta generar un cambio significativo en la vida de las personas (impacto). Se trata del ejercicio de una ciudadanía plena”



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

El desarrollo de recursos no es una ciencia (no hay recetas), pero hay estrategias conocidas que funcionan y formas de planificarlas. La creatividad es un componente esencial para convertir ideas de otros en soluciones aplicables al contexto local.



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Clave del éxito en el desarrollo de recursos es:

**construcción del
vínculo**



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

1. **vínculo de confianza: empatía y credibilidad,**
2. **que haya un interés común,**
3. **que se responda con calidad a esa "promesa",**
4. **que el vínculo se de dentro de un marco institucional**



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Y también... que haya **compromiso** por parte de las personas que creen en un proyecto y lo valoran como esencial para el mejoramiento de su comunidad.



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Y que ese compromiso pueda ser transmitido y que pueda desarrollarse un sentido de pertenencias, involucramiento.

Toda donación es la expresión (tiempo, dinero, dotes o talentos) de un compromiso: no buscamos donaciones, sino COMPROMISOS.



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

¿Quién dona y por qué lo hace?
Cuáles son las motivaciones?

La persona que “da” se reconoce a sí misma como un **agente de cambio social**. Por lo tanto, elige apoyar aquella causa en la que ve una oportunidad clara de mejorar la calidad de vida de otras personas, y la propia.



2. Antes de llenar la caja de herramientas...

Nadie apoya a una organización porque ésta necesita fondos, sino porque sus programas y servicios brindan la oportunidad de sumarse a una causa valiosa.



Temario

1. El Manual
2. Antes de llenar la caja de herramientas...
3. Modelos de financiamiento
4. Elección de la estrategia
5. Fuentes
6. Estrategias
7. El ciclo de desarrollo de recursos



3. Modelos de financiamiento

No puede cumplirse una MISION gracias a una sola fuente de recursos. Es la diversificación de las fuentes, sumada a la continuidad de los aportes y la renovación del compromiso de quienes creen en la causa, lo que garantiza que una organización permanezca en el tiempo.



3. Modelos de financiamiento

Factores que deben tenerse en cuenta para analizar el modelo de financiamiento:

- Fuentes
- Estrategias
- Alineamiento

3. Modelos de financiamiento

Matriz de dependencia - diversificación

Estrategias	Fuentes	
	Pocas	Muchas
Muchas	Diversificación moderada	Diversificación significativa
Pocas	Dependencia significativa	Dependencia moderada

3. Modelos de financiamiento

Elementos para la sustentabilidad económica / tipo ideal:

- Modelo diversificado
- Búsqueda permanente de fuentes alternativas
- Fondo de contingencia que permita cubrir gastos de estructura y de programas para un período
- Mecanismo de autofinanciamiento que financie la estructura (cuotas sociales, honorarios por servicios, venta de productos, uso de activos tangibles y no tangibles, dividendos por inversiones). El autofinanciamiento es un componente de la sustentabilidad financiera.



3. Modelos de financiamiento

La **diversificación** de los recursos financieros a través de las fuentes, implica necesariamente una **activa interacción con el entorno** tomando contacto con los diversos actores (Estado, Sociedad Civil, Empresas, etc.).



3. Modelos de financiamiento

Es importante definir qué es lo que necesita financiamiento:

- Proyectos diaconicos
- Congregación
- Estructura - oficina central
- Etc...



Repasando...

Luego de la planificación estratégica cada organización:

- Investigó a fondo el entorno de su organización
- Identificó qué habilidades y capacidades aportan sus recursos humanos
- Examinó el perfil de su organización
- Analizó las acciones realizadas
- Acordó con su grupo cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y qué aspectos deben ser mejorados o incorporados
- Ha investigado sobre la situación económica financiera de su institución



Lo que sigue...

- Conocer modelos alternativos de financiamiento, fuentes y estrategias de desarrollo de recursos
- Considerar las opciones que, como alternativas complejas, se presentan para el desarrollo de recursos
- Definir, evaluar y acordar con su grupo cuáles son las alternativas más eficaces
- Diseñar la o las estrategias que utilizará la organización para lograr un financiamiento sustentable



Temario

1. El Manual
2. Antes de llenar la caja de herramientas...
3. Modelos de financiamiento
4. Elección de la estrategia
5. Fuentes
6. Estrategias
7. El ciclo de desarrollo de recursos



4. Elección de la estrategia

Antes de iniciar...

- No hay una estrategia de financiamiento “como debe ser”.
- Lo que funciona para una OSC puede ser la peor alternativa para otra institución (no adopte, “adapte”).
- Existen estrategias “más apropiadas” para cada OSC, en función de sus características y su misión.
- Existen algunas estrategias “básicas” utilizadas por OSC en diferentes países y culturas.
- La definición del modelo de financiamiento a aplicar en una OSC debe ser el resultado de un espacio de discusión “compartido”.



4. Elección de la estrategia

- Acuerdos institucionales o desacuerdos
- De las que tienen acuerdo, se debe evaluar que oportunidad de desarrollo posee (alta, media y baja)
- Cuales ponen en riesgo la imagen de la institución
- Y luego analizar las estrategias de acuerdo a diferentes criterios



4. Elección de la estrategia

Criterios:

- 1. Experiencia previa
- 2. Capacidad gerencial
- 3. Contactos existentes
- 4. Recursos humanos disponibles para desarrollar recursos
- 5. Organizaciones similares



4. Elección de la estrategia

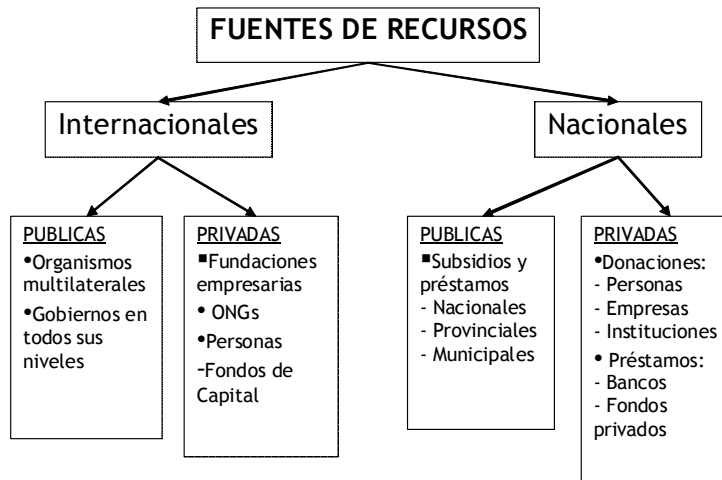
- 6. Potencial de mercado
- 7. Potencial de aporte en el corto plazo
- 8. Potencial de aporte en el largo plazo
- 9. Riesgo económico o financiero
- 10. Aporte de fondos irrestrictos



Temario

1. El Manual
2. Antes de llenar la caja de herramientas...
3. Modelos de financiamiento
4. Elección de la estrategia
5. Fuentes
6. Estrategias
7. El ciclo de desarrollo de recursos

5. Fuentes



5. Fuentes

Las fuentes Internacionales

VENTAJAS

- Proveen importantes sumas de dinero
- Permiten desarrollar proyectos para los que es difícil encontrar contribuyentes
- Posibilitan apoyos tecnológicos y transferencia de know how
- Pueden aportar recursos técnicos de alta calidad a mediano plazo
- Generan un antecedente favorable para atraer nuevos contribuyentes
- Las rendiciones de cuentas exhaustivas motivan a establecer u optimizar los sistemas administrativos y contables
- Ofrecen la posibilidad de relacionarse, intercambiar experiencias e integrar redes con otras organizaciones receptoras del mismo donante
- Otorgan mayor exposición a quien recibe el apoyo



5. Fuentes

Las fuentes Internacionales

DESVENTAJAS

- Atenerse a formularios y fechas de presentación preestablecidas
- Demanda de alta inversión de recursos
- La aplicación es en muchos casos engorrosa y difícil
- En general, requieren el dominio de otro idioma
- Los tiempos de respuestas son largos y largas las hora de trabajo
- Esta fuente impone diversas limitantes y condiciones como alianza con otras instituciones
- El uso de estos recursos para cuestiones administrativas o gastos de estructura es limitado



5. Fuentes

Las fuentes Internacionales

Ejemplos:

- Proyectos de agencias de cooperación internacional eclesial
- Aportes del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de la RFA
- Aportes de comunidades eclesiales en Alemania
- Aporte de una empresa alemana para la remodelación de uno de los centros.
- Aportes personales de los amigos y familiares de voluntarios
- Aportes de la Embajada de Australia en Buenos Aires



5. Fuentes

Las fuentes públicas

VENTAJAS

- Incrementan el impacto del trabajo de las organizaciones actuando con múltiples actores sociales
- Posibilita influir en su entorno y en la definición misma de las políticas públicas
- Da oportunidades de ampliar y/o mejorar los servicios brindados
- Permite promocionar tanto la causa que se atiende como su enfoque de trabajo



5. Fuentes

Las fuentes públicas

DESVENTAJAS

- Falta de voluntad política por parte de los gobiernos para promover procesos asociativos
- Discontinuidad de los funcionarios y/o programas
- Diferencias entre los tiempos políticos y los tiempos institucionales
- Retrasos en los desembolsos por motivos burocráticos o políticos
- Desconfianza hacia el poder político por parte de las organizaciones
- Falta de articulación entre organizaciones y por ende dificultad en la elaboración de estrategias de conjunto para vincularse con el Estado
- Falta de representatividad de las organizaciones que participan de los espacios asociativos



5. Fuentes

Las fuentes públicas

Ejemplos:

Casa San Pablo: se reciben subsidios destinados a un proyecto de capacitación y contención para adolescentes y para el comedor comunitario.

En Florencio Varela se reciben becas del Ministerio de Desarrollo Humano, Subsecretaría de Promoción y Protección de derechos de la Provincia de Buenos Aires.

En Charata, Chaco, para la atención de casos, se articuló con Hospital "Enrique V. de Llamas"; se realizó un taller sobre "Cáncer de Mamas" con estudiantes de "Auxiliares para la Salud" dependiente de la Universidad de Tucumán y un taller de "Género y Violencia" en articulación con el Centro Municipal de la Mujer de la ciudad de Resistencia.



5. Fuentes

Las fuentes privadas nacionales

- Personas
- Empresas
- Fundaciones
- Organizaciones de la Sociedad Civil



Temario

1. El Manual
2. Antes de llenar la caja de herramientas...
3. Modelos de financiamiento
4. Elección de la estrategia
5. Fuentes
- 6. Estrategias**
7. El ciclo de desarrollo de recursos



6. Estrategias

Personas:

- Grandes Donantes Individuales
- Pequeños Donantes Individuales
- Campañas
- Eventos especiales
- Estrategias masivas
- Cuotas

Empresas:

- Donaciones
- RSE
- Alianzas Estratégicas
- Patrocinios

Fuentes Internacionales:

- Donaciones Internacionales
- Cooperación internacional

Estado:

- Alianzas
- Trabajo de cogestión

Otras:

- Emprendimientos Productivos
- Venta de Servicios y Productos



6. Estrategias

a) Fuentes: personas

Son la principal fuente de financiamiento en todo el mundo.

“La principal razón por la que las personas no donan, es porque no se les pidió que lo hicieran”. Si necesitamos dinero, tenemos que pedirlo.



6. Estrategias

a) Fuentes: personas

- **Colectas generales durante el culto:** No es solo una manera de juntar dinero para las necesidades de la Iglesia, sino que es sobre todo una expresión de nuestra ofrenda al Señor.
- **Ofrendas con destino**
- **Cuota membresía**
- **Eventos:** Simples: rifas, venta de ropa, venta de comida - Especiales: festivales, bingos, cenas.
- **Aportes de los miembros**
- **Donaciones de ropa**

6. Estrategias

Pirámide contributiva Fuentes



Estrategia de desarrollo



6. Estrategias

b) Empresa / Responsabilidad Social Empresaria

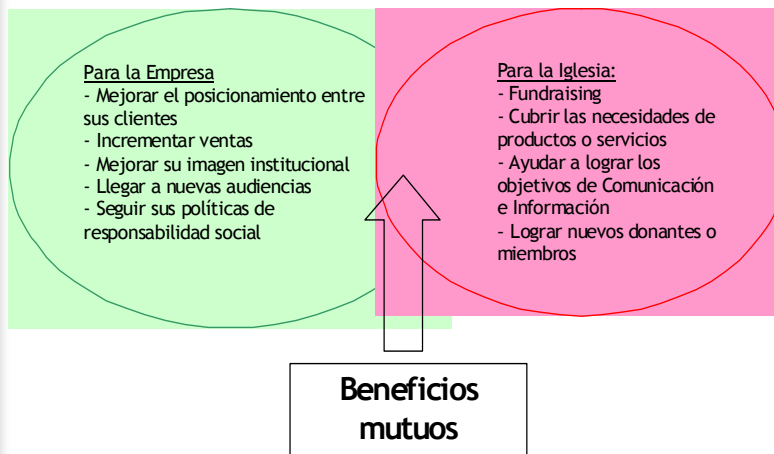
En principio no debemos olvidar los objetivos que tiene una empresa: maximizar utilidades, obtener ganancias.

6. Estrategias

Cada vez más se trata de un modelo de gestión corporativa más que de acciones puntuales y, que tiene ver con todas las áreas de gestión de una empresa= buenas políticas de personal, juego limpio con el consumidor, políticas pro medio ambiente, alianzas con el poder político en grandes temas y un código de ética consistente.

6. Estrategias

Lo importante es poder llegar a establecer una relación ganar / ganar.





6. Estrategias

- Donación de vales de compra en Supermercado Carrefour
- Donación de galletitas de una empresa alimenticia local - Granix



6. Estrategias

c) Cooperación internacional

La cooperación internacional es la relación que se establece entre dos o más actores del sistema internacional con el objetivo de alcanzar metas comunes.



6. Estrategias

Cuestiones a considerar

- ¿Qué **temáticas** prioriza la organización financiadora?
- ¿A qué **tipo de población** destina su apoyo?
- ¿En qué **espacio geográfico** focaliza su atención?
- ¿Qué tipo de **apoyo brindan**?
- ¿Cuál es la **forma en la que se accede** al apoyo financiero?
- ¿Qué **requisitos institucionales** son solicitados por la organización?
- ¿Qué **requisitos técnicos** nos solicitan?
- ¿Cuáles son los **montos mínimos y máximos** del apoyo brindado?
- ¿Se requieren **contraprestaciones** o contrapartidas de fondos para recibir apoyo?



6. Estrategias

Tendencias

- **Disminución de fondos** asignados a América Latina y el Caribe respecto de otras regiones.
- Tendencia a priorizar la **Cooperación Técnica**, especialmente en países con mayores índices de desarrollo “relativo”.
- Prioridades fijadas en base a los “**Objetivos del Milenio**”.
- Contraparte local asume **responsabilidad** junto al donante.
- **Mecanismos más precisos** de rendición de cuentas, monitoreo y evaluación.
- Tendencia a financiar proyectos de **mayor escala** antes que proyectos aislados.
- Alianzas / Articulación con otros actores.



6. Estrategias

d) Estado

- Tener en cuenta que el origen de los fondos que el Estado otorga, proviene de impuestos de los ciudadanos, o de endeudamiento externo
- **Comprometer al Estado:** considerar que las organizaciones y las Iglesias, no estamos para suplir los déficits de nuestros estados.
- El desafío es construir una relación con el Estado que trascienda los cambios de gobierno.



6. Estrategias

e) Campañas:

- Hogar de Urdinarrain - Entre Ríos
- Hogar San Juan - Eldorado - Misiones



Temario

1. El Manual
2. Antes de llenar la caja de herramientas...
3. Modelos de financiamiento
4. Elección de la estrategia
5. Fuentes
6. Estrategias
7. El ciclo de desarrollo de recursos



7. El ciclo de desarrollo de recursos

Cambiar la pregunta “¿A dónde podemos llegar con los recursos que disponemos?” por “¿A dónde queremos llegar, qué recursos nos hacen falta, y cómo los obtendremos?”



7. El ciclo de desarrollo de recursos

1. Sistematizar procesos - no improvisar
2. Gestión de Base de Datos
3. Seguimiento
4. Agradecimiento en tiempo y en su justa medida
5. Comunicación



7. El ciclo de desarrollo de recursos

Plan de Desarrollo de Recursos

1. Evaluar las acciones desarrolladas en el pasado
2. Definir las necesidades de la población que vamos a atender, y las oportunidades que ofrece el contexto
3. Desarrollar el caso
4. Definir el objetivo económico del Plan
5. Comprometer a los voluntarios
6. Diseñar el plan de trabajo y ponerlo en práctica
7. Informar, reconocer y agradecer al donante
8. Monitoreo y evaluación del plan



7. El ciclo de desarrollo de recursos

El equipo de desarrollo de recursos

El equipo de desarrollo de recursos debe conocer el motivo por el cual necesitamos fondos, tener una visión amplia de la Iglesia, y a la vez detalles anecdóticos. Conocer la historia y tener idea de su futuro. Pero sobre todo debe tener la habilidad de transmitir con pasión.

Reglas a tener en cuenta:

1. Estudiar los argumentos para pedir apoyo y la mejor forma de expresarlos,
2. Escribir bien o pedir ayuda para escribir
3. Sistematizar la información de los donantes, bases de datos, etc.
4. Escuchar a los donantes y responder cualquier inquietud
5. Aprender a pedir: cerrando la donación
6. Dar las gracias



7. El ciclo de desarrollo de recursos

También debemos planificar la comunicación...

Si somos capaces de organizar nuestra comunicación, planificarla y llevarla adelante:

- Ampliaremos nuestras capacidades para dar a conocer la Misión,
- Tendremos herramientas fundamentales para llevar adelante acciones de generación de recursos económicos y humanos,
- Construiremos reputación,
- Potenciaremos nuestras chances de trabajar articuladamente con otras Iglesias y organizaciones.



7. El ciclo de desarrollo de recursos

Una Iglesia debe ser capaz de comunicar claramente por qué existe y qué necesidades debe cubrir para poder cumplir con su Misión. Por eso es crucial que antes de buscar apoyo externo, toda la comunidad comparta claramente la Misión. Y además, que sepa convencer y demostrar a otros que lo que ofrece es de gran valor para la vida.

Comunicar la identidad de la Iglesia y construir un reconocimiento, una "marca".



Muchas gracias!!!

María del Valle Garimberti
Iglesia Evangélica del Río de la Plata
hdobrar@ierp.org.ar