

DIME CÓMO TE FINANCIAS Y TE DIRÉ QUÉ FUTURO TIENES

La sustentabilidad de una organización social a lo largo del tiempo, está íntimamente ligada a su capacidad para financiarse. Y para obtener financiamiento continuo es fundamental desarrollar diversidad de fuentes de recursos que renueven su compromiso año tras año. Garantizar la sustentabilidad en el tiempo de una organización social no sólo requiere incrementar la base de donantes. También es crítico generar un modelo de financiamiento que considere, además de la gestión de donaciones, otras formas y posibilidades de generar ingresos.

Sus directivos son los responsables de encontrar mecanismos que permitan a una organización social continuar en el futuro desarrollando sus actividades y trabajando para mejorar la calidad de vida de las personas a las que quieren beneficiar. Es en este sentido que deben asumir como tema propio la generación de mecanismos que sirvan a la institución para lograr continuidad en los ingresos, única forma de crecer y de proyectarse hacia el futuro con fuerza. La creatividad de los miembros de la organización será clave a la hora de definir esquemas de financiamiento que tengan en cuenta las necesidades de los clientes y las fortalezas y requerimientos institucionales, que aprovechen las oportunidades que ofrece el medio y que motiven a otros a involucrarse con la causa de la organización y a comprometerse con la búsqueda de soluciones para un problema que los preocupa.

El entorno es parte de lo que toda organización debe, si o si, tener en cuenta. En el medio en el que cada organización lleva adelante su trabajo podemos identificar un tipo de mercado al que llamaremos contributivo, constituido por el conjunto de personas que contribuyen o podrían contribuir con nuestra organización. El mercado contributivo, como cualquier otro segmento, tiene sus reglas, principios y modalidades.

Para obtener los recursos que necesitan para operar, las organizaciones sin fines de lucro encaran acciones en el mercado contributivo. En función de numerosas variables, como las características del mercado contributivo donde deban operar, la cantidad y calidad de los contactos de sus miembros, la experiencia previa con que cuenten, la misión que los guía, quiénes son sus clientes, entre otras, las organizaciones encaran ciertas actividades para obtener fondos y otras las descartan o ni se les ocurren. A veces de manera planificada y otras no tanto, adoptan una modalidad determinada para generar sus recursos. Si tenemos en cuenta su modalidad predominante de financiamiento, podemos clasificarlas a las organizaciones sociales en tres tipos: asociativas, donativas y emprendedoras.

Las organizaciones sociales poseen tres formas básicas de financiamiento¹:

1. Modelo asociativo: cuotas por servicio.

¹ El esquema de modalidades de financiamiento que explicamos a continuación ha sido desarrollado por el Lic. Fernando Frydman.

Muchas organizaciones sociales se financian fundamentalmente por medio del aporte de sus socios, que pagan a la institución para recibir un servicio. La manifestación del aporte es a través de cuotas societarias.

El modelo asociativo se basa en el intercambio de bienes o servicios que pueden ser tangibles –las personas compran un producto que necesitan–, o intangibles –es el privilegio de pertenecer el que motiva el acto de asociarse– a cambio de dinero. Este es el caso típico de los colegios parroquiales, las asociaciones profesionales, los planes de salud de los hospitales de colectividad o los clubes sociales y deportivos.

En este modelo, la base de sostenimiento institucional es el aporte de las personas que voluntariamente asumen la condición de clientes primarios de la organización y con ella el compromiso de pagar una cuota determinada a cambio del derecho a utilizar en todo o en parte los servicios que la organización presta.

En términos generales, la continuidad del vínculo del socio / cliente con la institución estará determinada por lo satisfecho que esté con el servicio prestado y por la continuidad de su capacidad económica para sostener el pago.

En este modelo, quien paga por el servicio es quien lo recibe. En general, el monto del aporte está relacionado con el servicio proporcionado y no con la capacidad contributiva de la persona: dos socios de un club que reciben el mismo servicio pagan la misma cuota, independientemente de su capacidad económica. Por supuesto, esto no significa que la institución no pueda contar con un sistema de becas para ayudar a aquellos que menos pueden.

2. Modelo donativo: compromiso con una causa que nos conmueve

Otras organizaciones sociales se financian mediante el aporte voluntario de personas, empresas, fundaciones u organismos estatales o privados nacionales y extranjeros que consideran que es importante el sostenimiento de los programas que desarrolla la institución. Este es el caso de muchas organizaciones que proporcionan servicios básicos para poblaciones en condiciones desfavorables, que promueven una causa religiosa, que propugnan la introducción de nuevas conductas sociales o que investigan cómo combatir enfermedades incurables.

En este modelo, que denominamos donativo, la base de sostenimiento institucional son las donaciones que realizan estas personas, empresas u organismos, para ayudar al desarrollo de programas en los que los beneficiarios últimos, no necesariamente son quienes realizan la contribución: las organizaciones donativas administran el dinero que las personas aportan para brindar un servicio a terceros. Cuando hacemos un aporte a la parroquia, a Unicef, a la Asociación de Padrinos de Escuelas Rurales, no esperamos beneficiarnos de manera directa con nuestro aporte; sólo intentamos mejorar un aspecto de la sociedad que nos conmueve o para el que somos particularmente sensibles. El intercambio que se produce entre el donante y quien lo recibe es a través del aporte de tiempo, dinero, apoyo o saberes a cambio de cuestiones de tipo existenciales, tales como sentirse bien, en paz, feliz por contribuir con la comunidad o ser parte de un programa exitoso de ayuda al cambio social.

En este caso no es necesario que los donantes realicen aportes iguales, sino que el monto de la contribución dependerá básicamente de la capacidad contributiva de cada individuo, empresa u organismo y de su grado de compromiso con la causa en cuestión. En el modelo donativo el donante no exige que su aporte sea retribuido con un servicio, sino que la institución lleve a cabo de manera eficiente las actividades que se comprometió a realizar con dicho aporte.

3. Modelo emprendedor: negocios para servir mejor al cliente

En la actualidad está ganando adeptos entre las organizaciones del sector social la modalidad de financiar algunos de los programas mediante el desarrollo de emprendimientos productivos encarados por la propia organización o a través de asociaciones con empresas que potencien dichos proyectos.

En este caso, las organizaciones sociales reconocen que son capaces no sólo de prestar servicios básicos a sus clientes primarios o de solicitar donaciones; también asumen que pueden capitalizar su imagen pública mediante el desarrollo de emprendimientos que, por sí mismas o con terceros, generarán nuevas formas de ingresos.

Cuando la Fundación Marco Avellaneda –Hogar Pelota de Trapo– o la Fundación Par decidieron encarar sus emprendimientos productivos tuvieron en cuenta no sólo el potencial económico de sus “negocios” y el flujo de recursos que podrían representar, sino también que los emprendimientos tuvieran relación con el fundamento de su trabajo. El Centro de Telemarketing creado por Fundación Par contribuye al sostenimiento institucional a la vez que genera puestos de trabajo para personas con discapacidad sensorial o motora, de acuerdo con la misión de Par, de integrar laboralmente a las personas con discapacidad. En el caso de la Fundación Marco Avellaneda los emprendimientos contribuyen al sostenimiento de los hogares y al facilitar el desarrollo laboral de los chicos es determinante para construir en ellos la idea de futuro.

Si la organización encara sola el emprendimiento (como es el caso de Pelota de Trapo y Par, entre muchas otras) asume el riesgo comercial o económico del proyecto: si el negocio no resulta exitoso enfrenta una pérdida económica. Si en cambio para concretar el emprendimiento la organización se asocia con una empresa disminuye o anula el riesgo comercial pero pone en riesgo su imagen pública, ya que ante una situación conflictiva la organización social puede perder credibilidad. En este caso, la organización contribuye con su imagen, aportando como valor agregado al producto en circulación los valores de la causa que lleva adelante.

El modelo emprendedor ofrece múltiples variantes: desde el marketing asociado con una causa (Jumbo y Vida silvestre, Vitamina y Unicef, FUCA y Revlon, Supermercados Coto y Fundación Felices los Niños), la licencia (John L. Cook usa la marca Greenpeace para una línea de remeras), el auspicio integral (la empresa aparece asociada de manera “integral” con la imagen de la organización o con una de sus actividades, como es el caso del Museo de Artes y Oficios de Bahía y la empresa brasileña Odebrecht)², la venta de productos por medio de terceros (como tarjetas de Navidad). En síntesis, el tipo de emprendimiento, que forma debe asumir y con quiénes llevarlo adelante queda absolutamente librada al entendimiento e imaginación de los directivos de cada institución.

² Este caso ha sido desarrollado en “Alianzas, la unión hace la diferencia: cuarta Jornada Argentina del Sector Social”, publicado por la Fundación Compromiso.