

UADE



Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Administración y Negocios (FADA)

Trabajo de Investigación Final



Conceptos y herramientas de gestión empresarial aplicables a ONGs para lograr la auto-sustentabilidad.

Autores:

Studer Miranda, Luciano Agustín. LU: 1010246

Trucco, Diana Estefanía. LU: 1011396

Tutora:

Dra. Mónica De Arteché

Buenos Aires, 2012.

Título de la Tesis:

Conceptos y herramientas de gestión empresarial aplicables a ONGs para lograr la auto-sustentabilidad.

Resumen

Desde los años 90 la cantidad de ONGs en Argentina se ha ido multiplicando. Éstas se encuentran en una lucha cotidiana por obtener fondos que les permitan cumplir con su misión.

En este contexto, la presente tesis se ha centrado en analizar la posibilidad de diversificar sus fuentes de financiamiento con negocios propios. Para ello, se ha tenido que indagar acerca de su situación actual en el país, su clasificación y el marco legal y jurídico que pesa sobre ellas.

Esto condujo a analizar luego, la importancia de las misiones, de la credibilidad y finalmente de los sistemas de rendición de cuentas, para los que necesitan una efectiva comunicación y control financiero. Es así, como hoy en día las ONGs están necesitando de herramientas empresariales que estén incluidas en sus estrategias, y de personal capacitado que guíe sus finanzas y sus actividades de promoción y fundraising.

Con el fin de determinar si es posible que una ONG logre el auto-financiamiento sin desviarse de su objetivo primordial, y saber si la sociedad se encuentra preparada para este cambio, se han utilizado distintas herramientas de investigación: entrevistas a personas que trabajan en diferentes ONGs que ocupan un cargo administrativo medio/alto, una entrevista a una ONG experta en fundraising, un análisis de documentos contables, y por último encuestas a personas que colaboran o han colaborado con alguna ONG.

Como resultado, se obtuvo que la ambigüedad del marco legal repercute negativamente en la decisión de las organizaciones de auto-financiarse, lo que dificulta la proyección a largo plazo por la inestabilidad de sus ingresos. También, observamos que gran parte de la sociedad desconoce las problemáticas actuales del tercer sector. Esto se relaciona con la falta de presencia de las ONGs en medios de comunicación masivos, resultado de la contraposición de intereses que existe entre las partes.

Palabras clave: ONGs, marco legal, auto-financiamiento, sociedad

Thesis title:

Concepts and business management tools that can be appliciant in NGOs to achieve self-sustainability.

Abstract

Since the 90s the number of NGOs in Argentina has grown up. They are always looking for ways to get funds to carry out its mission

In this context, this thesis has focused on analyzing the possibility of having different funding sources with own business. For this it has been necessary to inquire about the current situation in the country, their NGOs classification and the legal framework and legal burden on them.

As a consequence, as first was needed to make an analyze of the importance of the missions, the credibility and the accountability systems, for those which need effective communication and financial control. Because of that, NGOs today needs of business tools that are included in their strategies, and trained human resources to guide their finances and marketing.

In order to determinate if a NGO can have a self-financing without losing its primary purpose, and know if society is ready for this change, there have been used different research methods: interviews with senior of the administration department of different NGOs, analysis of accounting records, and finally surveys to people collaborate or have collaborated with NGOs.

As a result of this investigation, the conclusion was that the legal framework has a negative impact in the decision that organization can have a self-financed, making it difficult to forecast long-term because of the instability of their income. Also, we note that much of society ignores the current problems of the third sector. This has to do with the low diffusion in the mass media of the NGOs, and the clash of interests between other parts.

Keywords: NGOs, legal framework, self – financed, society.

Contenido

1. Presentación: Problema y Objetivos.....	1
2. Marco Teórico.....	3
2.1. Capítulo 1: Contexto de las ONGs en Argentina.....	3
2.1.1. Historia de las ONG y sus inicios en Argentina.....	3
2.1.2. Teoría sobre el origen de la ONG.....	6
2.1.3. Las ONG y las Sociedades Civiles.....	7
2.1.3.1. Empresas Sociales.....	9
2.1.4. Marco jurídico y estado de situación de las ONG en el país.....	9
2.1.4.1. Estructura legal del auto-financiamiento en la Argentina.....	13
2.2. Capítulo 2: Comunicación y finanzas de las ONGs.....	16
2.2.1. Misión, credibilidad y rendición de cuentas.....	16
2.2.2. Actividades de Fundraising: Marketing social y relaciones públicas.....	20
2.2.3. Gobernabilidad, gestión presupuestaria y financiera.....	22
2.2.4. Recaudación de fondos y fuentes de financiamiento de las ONG.....	26
2.3. Capítulo 3: Estrategias de promoción y auto-financiamiento para ONGs....	32
2.3.1. Fabricación y/o venta de Bienes.....	32
2.3.2. Venta de Servicios.....	34
2.3.3. Medios de comunicación.....	37
2.3.4. Internet y Redes Sociales.....	39
3. Metodología de la investigación y trabajo de campo.....	41
3.1. Metodología de la investigación.....	41
3.2. Trabajo de Campo.....	45
3.2.1. Resultados de la encuesta.....	45
3.2.2. Resultados de las entrevistas a ONGs y análisis de documentos.....	49

3.2.3. Resultados de la entrevista a la Responsable del Área Social de Help Argentina.	56
3.2.4. Conclusiones del Trabajo de campo y triangulación.	57
4. Conclusiones y Propuestas.....	61
5. Bibliografía.....	65
6. Anexos.....	73
6.1. <i>Anexo 1: Resultados de la encuesta.</i>	<i>73</i>
6.2. <i>Anexo 2: Entrevistas a ONGs.....</i>	<i>81</i>
6.3. <i>Anexo 3: Entrevista a la Responsable del área Social de Help Argentina.....</i>	<i>98</i>
6.4. <i>Anexo 4: Documentos Analizados.....</i>	<i>101</i>

1. Presentación: Problema y Objetivos.

Problema:

Desde sus comienzos, se creyó que el único objetivo de una ONG es del ámbito social, y que la realización de un negocio propio o de grandes actividades promocionales, significaría desviarse del “core business” de la institución.

Los principales ingresos de las ONGs han sido tradicionalmente las donaciones y subvenciones provenientes de los sectores públicos y privados. La dependencia de estas fuentes de financiamiento externas pone en riesgo la perdurabilidad de las ONGs, que acostumbradas al pensamiento a corto plazo y ante un contexto económicamente inestable como el de la actualidad, comenzaron a notar la creciente dificultad de acceder a esos beneficios con los que parecía que siempre contarían.

La necesidad de llevar a cabo actividades de auto-financiamiento que les permitan adoptar un pensamiento a largo plazo, ha acercado a las ONGs al campo de la gestión empresarial. Ventas de productos y servicios, campañas en los medios de comunicación y en redes sociales, capacitación del personal, son algunas de las herramientas que utilizan las empresas que pueden aplicarse a las ONGs.

Hoy en día, gran parte de las organizaciones sin fines de lucro cuentan con personal especializado en distintas áreas y realizan negocios propios para poder cumplir con su objetivo social. Pero por otro lado, existen otras que no han podido o querido dar el siguiente paso, y aún están sujetas a la financiación externa y al trabajo voluntario de personas que, si bien coinciden con los valores de la ONG, no están capacitados para ocupar algunos cargos.

Es así como queremos abordar esta investigación: indagando sobre cómo las organizaciones no gubernamentales pueden aplicar los conceptos y las herramientas de gestión empresarial, sin perder de vista su objetivo social y la credibilidad y transparencia ante el público. Esta segunda parte la analizaremos mediante encuestas y entrevistas.

Entonces, empezaremos por hacernos dos preguntas:

¿Es posible que una ONG logre ser auto-sustentable, sin que se desvíe su atención al objetivo primordial social y sin que se ponga en riesgo la credibilidad de la misma?

¿Sería plausible y beneficioso lograr esta auto-sustentabilidad utilizando herramientas empresariales, como ventas, acuerdos, alquileres y propagandas masivas?

Objetivos:

- Analizar posibles nuevas alternativas de financiamiento y sustentabilidad de las ONG, basándonos en las que utilizan las empresas.
- Analizar si las ONGs argentinas están preparadas para afrontar negocios propios, en cuanto al nivel de profesionalización, eficiencia en la gestión y la cantidad necesaria de fondos para invertir.
- Analizar si la sociedad argentina está dispuesta a aceptar esta tendencia, y en todo caso, cuál sería el impacto en la misma.

2. Marco Teórico

2.1. Capítulo 1: Contexto de las ONGs en Argentina.

2.1.1. Historia de las ONGs y sus inicios en Argentina.

2.1.2. Teoría sobre el origen de la ONG.

2.1.3. Las ONG y las Sociedades Civiles.

2.1.3.1. “Empresas sociales”.

2.1.4. Marco jurídico-legal y estado de situación de las ONG en el país.

2.1.4.1. Estructura legal del autofinanciamiento en la Argentina.

En este capítulo se hará una breve introducción sobre la historia de las ONGs, y las particularidades de su surgimiento en la Argentina. Luego, se distinguirá a las ONGs dentro de las organizaciones de la sociedad civil, así como también se analizará el marco jurídico y legal que rige para las mismas en el país.

2.1.1. Historia de las ONG y sus inicios en Argentina.

Las Organizaciones No Gubernamentales han existido aproximadamente desde el siglo XIX, pero las ONG tal como las conocemos en la actualidad, resultaron y obtuvieron su reconocimiento formal una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, en un contexto de cooperación e integración entre los países víctimas de la violencia generada por las guerras (Contreras, 2006). En 1945 una conferencia internacional celebrada en San Francisco redactó la Carta de las Naciones Unidas, que es el tratado internacional fundador del organismo, y que hace las bases de su constitución interna. (SENG)

Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas: *“El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con*

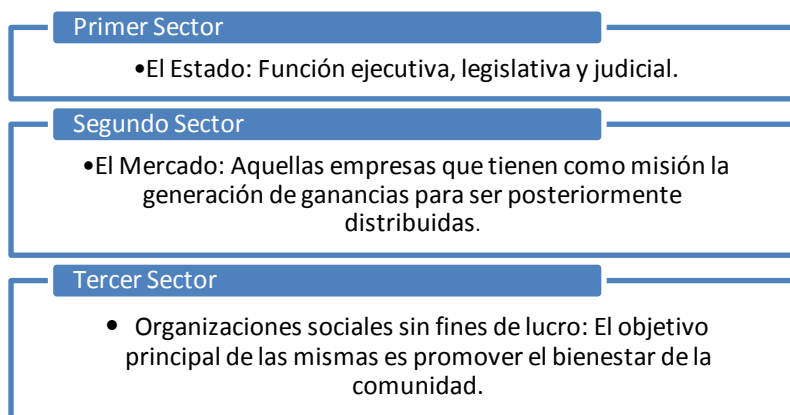
organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo". (SENG)

En el marco de la guerra fría, en donde se enfrentó el capitalismo (Estados Unidos) con el comunismo (Unión Soviética), la operación Cóndor¹ imposibilitaba el desarrollo de las ONGs en Sudamérica, en tanto que ONGs internacionales con base en el Norte, estaban creciendo notablemente. La mayoría de las ONG comenzaron profesando críticas dirigidas hacia sus gobiernos, con respecto a los compromisos y obligaciones que los mismos tenían con respecto a los países del Tercer mundo.

Finalmente, con el advenimiento y posterior asentamiento del sistema de gobierno democrático en el país a partir de 1983, las ONGs argentinas se multiplicaron, teniendo su auge durante la década del 90. (Breve historia de las Organizaciones no Gubernamentales, 2011)

Según un listado del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)², en el año 2011 había **15.803 ONGs inscriptas en Argentina**. Mientras que según Gabriel M. Astarloa (Abogado de la Confederación de la Sociedad Civil) hay más de 100mil entidades sin fines de lucro (inscriptas y no) en el país.

Para entender mejor el contexto de las ONG, consideramos dividir a la comunidad en tres sectores (Fundación YPF):



¹ Operación Cóndor o Plan Cóndor: Fue el plan de coordinación de operaciones entre las cúpulas de los regímenes dictatoriales del Cono Sur de América y con la CIA (Agencia Central de Inteligencia) de los EE. UU., llevada a cabo en las décadas de 1970 y 1980, con el fin de suprimir cualquier actividad de izquierda política que supongan "tendiente al comunismo".

² CENOC (<http://www.cenoc.gov.ar/>)

Este denominado “Tercer sector” si bien se encuentra compuesto por una gran diversidad de organizaciones con ideologías, objetivos y formas de constitución diferentes, poseen cinco rasgos en común, según Salamon y Anheier (1997):

- Estar organizadas a través de una estructura institucional.
- Pertener al sector privado, y por lo tanto, estar formalmente separadas del Estado.
- Autonomía.
- La no distribución de beneficios entre sus miembros.

Si bien resulta difícil encontrar una definición exacta para el concepto de ONG, por la arbitrariedad y la diversidad propia del sector, consideramos importante poner énfasis en tres cuestiones claves. Por un lado, conjuntamente a la *independencia gubernamental*, se asocia *el no tener carácter lucrativo*, y por el otro, el hecho de su *objetivo social* como fuente primordial de existencia, lo que hace que se distinga claramente de aquellas organizaciones pertenecientes a los otros dos sectores (el Estado y el Mercado). (Contreras, 2006)

Conceptualmente, las ONGs son organizaciones con la particularidad de que la unión de personas es duradera, voluntaria y organizada, y las mismas ponen sus fuerzas en común para llegar al cometido final, que tiene como base fundamental el bien común. (Balfhor, 2007)

Precisamente, definiremos a la **ONG**, en líneas generales, como:

Organización sin fines de lucro y no gubernamental. El término sin fines de lucro, se utiliza en el sentido de “distribución sin fines de lucro” que significa que cualquiera de los beneficios son invertidos en la misión pública de la organización y no se han de distribuir entre la junta directiva, personal o accionistas – de este modo se distingue el sector de la ONG, del sector de los negocios. El termino no-gubernamental, se usa en el sentido de que la organización es independiente del gobierno – que no es controlada por ninguna entidad gubernamental y así como

tampoco es establecida por algún tratado o convenio inter-gubernamental. (El Código de Ética y Conducta para las ONG, WANGO. p-3)

2.1.2. Teoría sobre el origen de la ONG

Según Rodríguez y Velasco (2002) hay diversas teorías económicas que intentan explicar la existencia de las ONG:

La primera explicación, Fallos del Mercado, *“sugiere que las ONGs aparecen cuando los mecanismos ordinarios contractuales fracasan en su objetivo de proporcionar al público medios adecuados para valorar los servicios y productos ofrecidos en el mercado”*. (Rodríguez y Velasco, 2002. p-100). En cambio, la segunda teoría sostiene que el origen de las ONGs surge como resultado de los Fallos del Estado. Ésta plantea que las ONGs se originan con el objetivo de satisfacer la demanda insatisfecha de bienes públicos existentes en una sociedad determinada, a causa de que el Estado brinda un nivel de servicios públicos capaz de satisfacer sólo al votante medio. Estas dos corrientes teóricas, tienen en común el supuesto de que las ONGs surgen con motivo de satisfacer las deficiencias o fallos que se presentan en el sector privado y estatal. (Rodríguez y Velasco, 2002)

Otra explicación del origen de las ONGs, es la llamada “tendencias ideológicas”, en lo que podemos distinguir una división realizada por Gómez Galán y Sanahuja (1999):

- 1) La reflexión humanitaria. En este punto se hace referencia al origen de las primeras ONG de desarrollo luego de la Posguerra Fría, en donde, prevaleció el compromiso humanitarios con las víctimas de acontecimientos catastróficos resultantes de desastres naturales y conflictos armados, dejando de lado cualquier tipo de discriminación en cuanto a género, religión, raza o clase social.
- 2) Las creencias religiosas. Durante el período colonial se puede distinguir el hecho del surgimiento de las ONG de cooperación, siendo impulsadas por las misiones católicas en base a actividades de salud y educación.
- 3) La reflexión ética. Por otro lado, el compromiso de numerosas personas en busca de la solidaridad, la igualdad, justicia social y la paz ha llevado a la constitución y origen

de numerosas ONGs en las últimas décadas, buscando combatir la pobreza, así como también, luchar por los derechos humanos.

2.1.3. Las ONG y las Sociedades Civiles

Empezaremos distinguiendo en este apartado, dos términos que utilizaremos a lo largo del trabajo: Sociedad Civil y ONG.

Una “*Organización de la Sociedad Civil (OSC) comprende a las organizaciones sin fines de lucro, no estatales, a las asociaciones de base comunitaria y a los grupos que están fuera del ámbito de los sectores económicos y de gobierno*” (NESsT, 2008. p-3). En Argentina se visualiza a las OSC como “*actores claves, protagonistas, socios o aglutinadores de las fuerzas vivas existentes en la sociedad*”. (Orlowski, 2007. p-11).

Las ONG representan sólo una pequeña porción del universo total que constituye a las Sociedades Civiles.

Confundirlas con la sociedad civil en sí es atribuirle capacidades y una legitimidad que no poseen. De hecho, las sociedades civiles son meros espacio contradictorios y tensos de la acción política no estatal, metidos entre el estado y el sector privado (la economía). (Eade y Ligteringen, 2004. P-266).

Siguiendo esta afirmación, Buthet (2002) menciona tres tipos principales de organizaciones dentro de las OSC en Argentina:

- 1) De membresía: sus objetivos principales son la mejora de las condiciones de vida de quienes la componen, por ejemplo: los Clubes, las Asociaciones barriales.³

³ Según otra clasificación (Requisitos legales para constituir una ONG) se incluyen a las organizaciones en las cuales sus beneficiarios son sus propios miembros, como un subgrupo dentro de lo que es una ONG. (Por ejemplo: centros de estudiantes y mutuales). Igualmente, tomaremos como base para este estudio, la división de las categorías de las OSC de Buthet ya que aporta un mayor nivel de detalle en la clasificación.

- 2) Fundaciones Empresarias: Las mismas tienen variados objetivos. En este tipo de instituciones no es fácil diferenciar cuál es la finalidad principal de su acción, variando según los casos: “*el predominio de la asunción real de su responsabilidad social o el predominio de réditos indirectos (mejora de la productividad de sus empleados, marketing, etc.), para las empresas patrocinantes*”. (Buthet, 2002. p-3)
- 3) Organizaciones no gubernamentales (ONGs): denominando así a aquellas que tienen como fin principal el apoyo a organizaciones, familias y personas de los sectores sociales más marginados, o sea, teniendo como finalidad apoyar a sujetos sociales diferentes de sus miembros.

A su vez, Buthet (2002) determina que hay dos grupos diferentes dentro de la categoría de ONGs, distinguiéndolas de la siguiente manera:

- ONGs Asistenciales: Son las que proveen de bienes y servicios a la población pobre e intentan asumir un rol sustitutivo del Estado. No tienden a resolver problemas causales de la situación de pobreza-indigencia, pero sí a paliar sus efectos.
- ONGs de Promoción del Desarrollo: Enfocado a los sectores pobres, intenta lograr la mayor participación de los mismos en el contexto social y político, mediante la capacitación, el desarrollo organizacional y social. Busca la equidad en lo social y en lo económico.

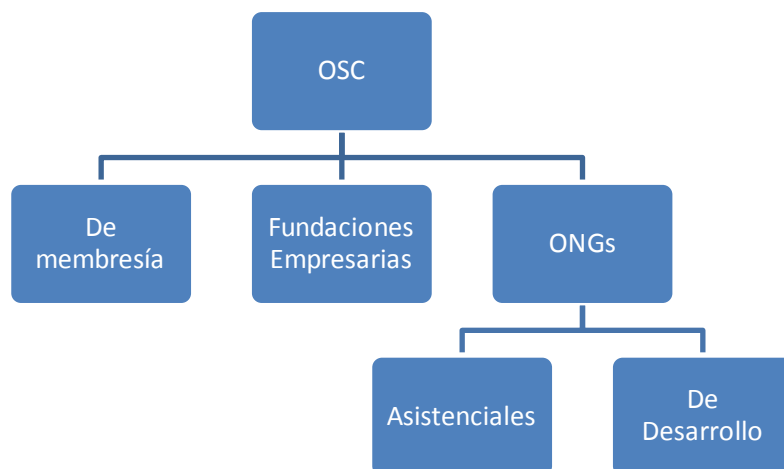


Figura 2.1. Clasificación de las OSC en Argentina según Buthet (2002)

Como hemos explicado, existe diversidad de formas de organización de las ONGs en la Argentina. Por ello, decidimos acotar la definición general de ONG que hemos dado en el apartado 2.1.1 de este capítulo, haciendo más bien referencia en nuestro trabajo, a aquellas **ONGs** que se encuentren *constituidas legalmente, movilicen intereses, alienten la autonomía*, y por último, que actúen *promoviendo la mejora tanto en las condiciones de vida como las oportunidades de los ciudadanos*. (Reilly, 1996)

2.1.3.1. Empresas sociales

Resulta preciso en este momento, luego de que se ha aclarado el lugar que ocupan las ONG dentro las OSC, distinguir que según Berger y Blugerman (s.f.), hay una “hibridización” entre organizaciones sin fines de lucro (OSFL), y cooperativas⁴, de la que resultan las denominadas “*empresas sociales*”.

Las empresas sociales son organizaciones privadas que desarrollan estrategias de mercado para financiarse, con el objetivo de lograr valor social para sus miembros, y/o colectivos o para comunidades, sean jurídicamente OSFL o cooperativas. Las mismas siguen un objetivo social, y no reparten dividendos. (Berger y Blugerman, s.f.)

Además todas las ganancias que se generan, son reinvertidas para la mejora del producto/servicio o para su expansión, y el inversionista solo recupera la inversión inicial realizada. (Fundación Argentina de las Empresas Sociales, s.f.). Esto último que se nombro, el hecho del inversionista y el recupero de la inversión inicial es una de las características que distingue a las denominadas empresas sociales de las ONGs.

2.1.4. Marco jurídico y estado de situación de las ONG en el país.

En Argentina, no existe una legislación específica para las OSC; éstas se rigen en líneas generales por:

⁴ Las cooperativas son instituciones con estrategias que tienen como finalidad resolver algunos problemas en común que tienen sus integrantes. El beneficio que surge como resultado de las actividades realizadas, pertenece al grupo de individuos que la conforma, y se reparte equitativamente entre los mismos. (Berger y Blugerman, s.f.)



Figura 2.2. Marco jurídico de las ONGs. NESsT (2008)

En primer lugar, en la **Constitución Nacional** se establece en el artículo 14 el derecho a "asociarse con fines útiles", garantizando el derecho a la organización libre y democrática. El artículo 19 declara que todo lo que no está prohibido está permitido: "*las acciones privadas de los hombres en tanto no ofendan el orden ni la moral públicas ni perjudiquen a terceros, están solo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados*". Es por este principio que en Argentina se otorga la posibilidad de que no sea obligatorio solicitar el reconocimiento como determinada persona jurídica a todo grupo que se reúne con fines desinteresados, (NESsT, 2008) aunque el hacerlo trae beneficios para la OSC.

Es así que las OSC pueden no adquirir una forma jurídica, o adquirir dos formas jurídicas diferentes:

- 1) Constituirse como Asociación Civil⁵. En caso de adquirir esta forma, se encontrará regulada por el Artículo 33 del **Código Civil Argentino** que establece que tienen carácter privado "*Las asociaciones y las fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado, y obtengan autorización para funcionar*". (Argentinos Alerta. p-14). En este caso (salvo que se soliciten exenciones o subsidios) las organizaciones no tienen la obligación de presentar sus estados contables ante la IGJ.

⁵ "Una Asociación Civil es una Organización de la Sociedad Civil (OSC) que surge de la voluntad de un grupo de personas para alcanzar un fin de bien común". (Mazzeo, S. y Etchart, N., 2008)

- 2) Constituirse como una Fundación⁶, y en tal caso estará regulada, además de por el Código Civil, por la **Ley de Fundaciones 19.836**. La diferencia con las Asociaciones Civiles es que en las Fundaciones *“la voluntad está determinada por lo que ha establecido el fundador en el acta fundacional y en los estatutos; y el objeto debe ser inmediato y directamente útil al bienestar general, es decir, altruista”*. (NESsT, 2008. p-18). Las fundaciones, por su carácter de mismas, tienen la obligación de presentar sus estados contables auditados a la IGJ

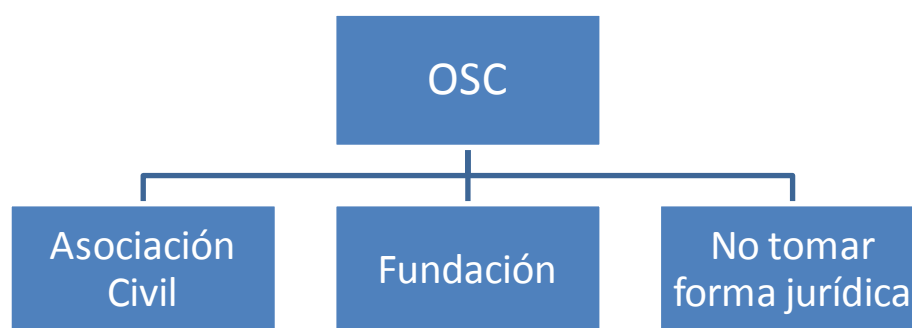


Figura 2.3.: Formas jurídicas que puede adoptar una OSC en Argentina. (Argentinos Alerta y NESsT, 2008)

Más allá de la forma jurídica que adopten, en cualquiera de los casos tendrán importantes beneficios impositivos (Requisitos legales para constituir una ONG). En Argentina hay políticas de Estado para facilitar que se constituyan jurídicamente las ONG, para de esta manera lograr un doble efecto. Por un lado, mediante la formalización legal, estas organizaciones logran una mayor credibilidad en la sociedad y permanencia en el tiempo. Por otro lado, se permiten adoptar diferentes mecanismos, por ejemplo: de publicidad, rendición de cuentas y monitoreo del ciclo de vida las organizaciones. (Orlowski, 2007)

Para obtener la personería jurídica, deben solicitar la autorización de la **Inspección General de Justicia** (Para la Ciudad de Buenos Aires). El obtener personería jurídica le da la posibilidad a las OSC de abrir una cuenta bancaria, gestionar la exención de diferentes tipos de impuestos, limitar la responsabilidad de sus socios, gestionar y recibir

⁶ “Una Fundación es una persona jurídica que surge de la afectación de un patrimonio a un fin determinado”. (Mazzeo, S. y Etchart, N., 2008)

donaciones (de empresas, subsidios estatales, cooperación internacional), y de formalizar la relación con sus voluntarios. (NESsT, 2008 y Orłowski, 2007)

Si bien las acciones de las ONG se encuentran reguladas por el marco legal de su propio país, la mayoría asumen un **Código de Ética y Conducta** internacional, para que se las identifique con prácticas éticas aceptables. Este fue desarrollado bajo el auspicio de la Asociación Mundial de ONGs (World Association of Non-Governmental Organizations - WANGO). La adopción del Código les brinda un fortalecimiento y un control interno.

En primer lugar las ONGs deberán sostener los Principios Orientadores mencionados en el capítulo 1 del Código. A grandes rasgos, éstos son:

- A. Responsabilidad, Servicio y Conciencia Pública.
- B. Cooperación más allá de cualquier frontera.
- C. Derechos Humanos y Dignidad.
- D. Libertad Religiosa.
- E. Transparencia y Responsabilidad
- F. Veracidad y Legalidad.

En segundo lugar, en el Capítulo 2: "Integridad de la ONG", se establecen los requisitos a cumplir de: ser una organización Sin Fines de Lucro, No Gubernamental, Auto-Gobernada e Independiente, Voluntaria, y debe estar Organizada mediante: Un documento o carta orgánica, una junta directiva, directores, reuniones regulares y actividades. Además, deberá contar con documentos que determinen la misión, los objetivos, la estructura organizativa y los derechos y obligaciones de los socios. Todo esto deberá cumplirse, aún cuando la organización aún no haya sido reconocida por el órgano de gobierno correspondiente.

Volviendo al contexto nacional, la situación de las ONGs argentinas está determinada por una economía inestable (lo que provoca donaciones inestables), gran importancia en la promoción en los medios de comunicación y la baja profesionalización de sus integrantes en toda la estructura, lo cual se relaciona principalmente con la falta de crédito de las ONGs afectando al mantenimiento del personal profesional. (SciELO, 2006).

Debido a esto, muchas ONG buscan fuentes de auto-financiamiento para reducir la dependencia de las donaciones. Ésta tendencia será desarrollado en los capítulos posteriores de este trabajo. Es necesario para completar este capítulo, entonces, poner de manifiesto lo que establece la Ley argentina en cuanto al auto-financiamiento de las ONGs.

2.1.4.1. Estructura legal del auto-financiamiento en la Argentina

Cabe recordar que, tal como se nombro anteriormente, desde el punto de vista legal los principales términos establecidos por el Código Civil argentino para las personas de derecho privado que no persiguen fines lucrativos son los de asociación civil y fundación. (Fundación YPF)

En Argentina no existe una norma legal sobre las actividades que pueden desarrollar las ONGs, ni siquiera, en cuanto a la realización de actividades comerciales. (Fundación YPF). Por ello, la discusión que surge en general, es si las ONG que desarrollan actividades económicas, mantienen o no su característica esencial.

NESsT (2008) sostiene que mientras la actividad no sea realizada o considerada para la generación de lucro, las ONGs no perderían su calidad de sin fines de lucro. Para esto se han desarrollado dos criterios, que determinarán si las actividades económicas realizadas por las ONG son con o sin fines de lucro. Uno de esos criterios, es la “*prueba del propósito principal*”, y determina que el autofinanciamiento o la actividad comercial será destinada para el cumplimiento de la misión de la organización, y no es la actividad principal de la misma. El segundo, criterio “*del destino del ingreso*” ignora la naturaleza económica de la actividad que se analiza, y especifica que para que la ONG califique como tal, deberá destinar el total de los ingresos generados por dicha actividad, al cumplimiento de la misión establecida en su estatuto.

Respecto a la legislación Argentina, la ley de Fundaciones (N° 19.836) ya nombrada anteriormente, si bien no contempla las actividades comerciales dentro del ámbito de acción de las organizaciones, tampoco las prohíbe. (Requisitos legales para constituir una ONG)

En cuanto a la ley de impuesto a las ganancias N° 20.628, establece la exención del pago del impuesto en el artículo 20 inciso f a (Ley de impuesto a las ganancias):

Las ganancias que obtengan las asociaciones, fundaciones y entidades civiles de asistencia social, salud pública, caridad, beneficencia, educación e instrucción, científicas, literarias, artísticas, gremiales y las de cultura física o intelectual, siempre que tales ganancias y el patrimonio social se destinen a los fines de su creación y en ningún caso se distribuyan, directa o indirectamente, entre los socios.

NESsT (2008) destacó que la IGJ⁷ expresó que “*la fundación puede efectuar actos de comercio sin perder sus características de objeto de bien común e inexistencia de ánimo de lucro, como medio a través del cual lograr recursos cuyo destino sea el objeto previsto en sus estatutos*”. (NESsT, 2008. p-22)

Además, la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) determina que se deberá analizar cada caso en particular, para determinar si la actividad comercial que es llevada a cabo por las fundaciones es realizada como un medio para cumplir con su misión o no. (Rendir Cuentas, 2011).

Con respecto a la Ley 23.349 (Ley de Impuesto al Valor Agregado), se establece que los servicios prestados por aquellas organizaciones incluidas en el inciso “f” del artículo N°20 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, nombrada anteriormente, se encuentran exentos del IVA siempre y cuando los mismos se relacionen directamente con los fines específicos de la organización previamente establecidos. Por lo tanto, quedarán exentos solo en la prestación de servicios, y no así, en la venta de bienes muebles. (Ley de impuesto a las ganancias; NESsT, 2008)

NESsT (2008. p-39) concluye que:

Argentina posee un modelo híbrido que combina el criterio del destino del ingreso y el criterio del propósito principal. Es decir, que en la actualidad la legislación con respecto a las actividades de autofinanciamiento, posee como criterio ignorar la naturaleza económica o comercial de la actividad en cuestión y se concentra,

⁷ IGJ (Inspección General de Justicia), sitio web: <http://www.jus.gob.ar/igj>

exclusivamente, en los propósitos que determinan el uso de los ingresos producto de la actividad (criterio del destino del ingreso).

Por último, según NESsT (2008), no hay en el país una legislación que promueva las actividades de autofinanciamiento de las ONG, debido a que la ley es ambigua, y está sujeta a la interpretación de los jueces en cada caso en particular.

2.2. Capítulo 2: Comunicación y finanzas de las ONGs.

- 2.2.1. Misión, credibilidad y rendición de cuentas.
- 2.2.2. Actividades de Fundraising: Marketing social y relaciones públicas.
- 2.2.3. Gobernabilidad, gestión presupuestaria y financiera.
- 2.2.4. Recaudación de fondos y fuentes de financiamiento de las ONG.

En el principio de este capítulo se detallarán los requisitos necesarios para lograr credibilidad en las ONGs a través de la declaración de la misión y la rendición de cuentas. Posteriormente, se hará un análisis de las actividades realizadas, la búsqueda de eficiencia y profesionalismo, para lo que será necesario luego adentrarse en conceptos de gestión y gobernabilidad, para finalmente terminar refiriéndonos a las fuentes de financiamiento, que le permiten a la organización el logro de su misión.

2.2.1. Misión, credibilidad y rendición de cuentas.

La misión general de una ONG es la de realizar actividades que fomenten el bien común. Cada organización puede centrarse en ámbitos distintos (como vivienda, educación, seguridad, salud, entre otros), pero todas deben contar con un activo indispensable para su funcionamiento: la credibilidad ante la sociedad. Para ello, las ONGs deben demostrar que las actividades que realizan son acordes a su misión específica, y que los fondos obtenidos no son utilizados para otros fines. A esto se le llama rendición de cuentas a los colaboradores, y mismo a la sociedad, e intenta agregar transparencia de la gestión. El “Código de Ética y Conducta para las ONG” desarrolla estos tres conceptos.

Con respecto a la **misión**, en el Capítulo 3: “Misión y Actividades”, se establece que:

La organización deberá realizar un estatuto formal y breve de su misión a través de una declaración escrita, que ha de ser aprobada por el cuerpo directivo de la

ONG. Esta declaración deberá establecer claramente que la ONG existe de allí en más, y todo lo que ésta espera lograr llevar a cabo. (Código de Ética y conducta para las ONG. Págs. 7-8)

Este estatuto es de disponibilidad pública, y cada dos o tres años debe ser revisado para determinar si aún es relevante. Por otro lado, las actividades que realice la organización deberán ser consistentes con la misión declarada. Deberán llevarse a cabo de forma eficiente, realizando acciones de retroalimentación con los beneficiarios y las demás partes interesadas.

Según el artículo de Bradach, Tierney y Stone (2009) de la revista Harvard Business Review, las necesidades de la sociedad exceden la capacidad de cualquier organización, por lo que es importante que las ONGs comiencen a vincular su misión a declaraciones muy concretas del impacto que buscan generar.

Utilizando el denominado *Impacto Proyectado*, que identifica a los beneficiarios y los beneficios a otorgar, la organización puede ajustar sus limitados recursos a las actividades que tendrán el máximo impacto. Lo difícil de este proceso no es determinar de qué se ocupará la ONG, sino determinar lo que no hará. Para declarar el Impacto Proyectado, las ONGs suelen basarse en los valores organizacionales (historia de la organización, por ejemplo) y en los datos a los que se puede acceder (para que sea un impacto realista).

Además, mencionan la importancia de delimitar dónde empieza y termina el trabajo de la organización, con respecto al trabajo de otras. Por ejemplo, en el caso de organizaciones que brindan apoyo escolar a los niños, ¿deberían también dar apoyo a las familias de los mismos?

La **credibilidad** ante la sociedad es mencionada en el Capítulo 6: “Confianza Pública” del Código de Ética y Conducta, refiriéndose por la misma a la confianza del público, de los medios de comunicación, del gobierno, de las corporaciones, de los donantes, de las otras ONGs, de los beneficiarios y de los empleados y voluntarios.

Para alcanzarla y mantenerla, es necesaria la **rendición de cuentas**. En nuestro país, existe normativa explícita en cuanto a la misma: la Inspección General de Justicia (<http://www.jus.gob.ar>) ordena que *“Las asociaciones civiles deben comunicar a la INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA la celebración de sus asambleas ordinarias con quince (15) días hábiles de anticipación”*. Y en ella deberán presentar, entre otras cosas, *“Un ejemplar de los estados contables firmados por el representante legal, con informes de auditoría y del órgano de fiscalización y el inventario anual”*.

Sin embargo, en el Código de Ética y Conducta para las ONGs (Capítulo 1, Sección E: “Transparencia y Responsabilidad”), se menciona el concepto de “Accountability”, que trasciende la mera rendición de cuentas e implica responsabilidad social de la información contable, financiera y administrativa.

Esto significa que la organización deberá ser transparente *“en todos los contactos con el gobierno, el público, los donantes, asociados, beneficiarios y demás partes interesadas, excepto en los asuntos personales y la información sobre la propiedad”* (Código de ética y conducta para las ONG. p.5). Las ONGs deben publicar la estructura de gobierno, con los nombres de las personas que integren el cuerpo directivo y administrativo; y cualquier asociación o programa realizado. Deberán asegurar que se está actuando conforme a la ley y que la información brindada se presentará de forma imparcial y no tendenciosa. La ONG debe responsabilizarse por sus acciones y decisiones ante la sociedad, e informar al público acerca de sus actividades y del origen y uso de sus recursos.

Quizás el concepto de rendición de cuentas se haya tenido que ampliar por hechos como el de Anesvad⁸, por los cuales las ONG han quedado sujetas a un sinnúmero de cuestionamientos y críticas. Así lo expresa la fundación *HazloPosible* de España, que aseguró en 2009 en su sitio:

Tradicionalmente, la base moral de las actuaciones llevadas a cabo por las ONG era suficiente para su legitimación. Sin embargo, en la actualidad, debido a

⁸ Caso Anesvad, ONG española. En 2006 Gamarra, ex presidente de la ONG, accedió a fondos de la organización para su uso particular. En Abril del 2012 fue condenado a 6 años de prisión. *Diario El País* (2012-04-25). Consultar bibliografía.

su creciente papel dentro de la sociedad civil y a la presencia de algunos escándalos aislados de malversación de fondos dentro del tercer sector, las organizaciones desean más que nunca mostrar lo que hacen. Y no sólo eso, sino también que eso que hacen, lo hacen bien. (Fundación HazloPosible, 2009)

Para demostrar el compromiso con su misión surgen cada vez *más formas de responsabilizar a la organización* ("Accountability"), y sin que lo exija la ley, las ONG se ofrecen a ser auditadas e incluso se inscriben en programas que les permiten obtener certificados de calidad por su fidelidad y transparencia. Según la consultora Sand (<http://sand.org.es/>), la necesidad de lograr eficiencia en las actividades aumenta las coincidencias entre las obligaciones de un administrador de ONG y las de un administrador de empresas. Salvando las diferencias del entorno, ambos deben fomentar el trabajo en equipo, estimular a los empleados-voluntarios, gestionar los objetivos y estrategias de la organización, y obtener los recursos para que ésta pueda funcionar.

Si bien una de las grandes fuerzas con las que cuentan las ONG es que casi todos sus miembros trabajan por una causa, por sus ideales, y no sólo para ganarse la vida (Drucker, 1992), los conocimientos de herramientas de gestión y la alta capacitación de los administradores, se han vuelto indispensables.

En respuesta a esta tendencia, en España existen numerosas empresas que brindan servicios de formación y consultoría para ONGs. Estas, conformadas por especialistas de distintas áreas, capacitan a los administradores de entidades no gubernamentales para fortalecer las estrategias de finanzas y de comunicación de la institución a la que representan. Algunas de ellas son: *SGS*, *BnFactor*, y proyectos como *El Forum de las microONGs*.

En Argentina, aunque en menor medida, también se encuentran este tipo de empresas. DESARROLLAR ARGENTINA (<http://www.desarrollar.org/>), por ejemplo, tiene como misión colaborar en el desarrollo de entidades no gubernamentales, mediante el soporte y la capacitación en el uso de tecnologías de información.

2.2.2. Actividades de Fundraising: Marketing social y relaciones públicas.

Con el crecimiento de las ONG y su búsqueda de eficiencia y profesionalismo, la necesidad de mayores recursos se hizo inminente. Las organizaciones ya no pueden adoptar una postura pasiva, tienen que salir a captar nuevas fuentes de financiamiento. Así es que conceptos como el de Fundraising fueron tomando gran importancia en el mundo, y recientemente en Argentina.

El **Fundraising** (fund-raising: captación de fondos) es el *“proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, empresas y fundaciones para organizaciones no lucrativas”*. (Instituto de Filantropía y Desarrollo. Palencia, 2001. p-20). Consiste básicamente en comunicar lo que la organización está realizando, con el fin de obtener recursos de entidades o individuos que decidan apoyarla. En Argentina ya existen empresas especializadas que brindan el servicio de Fundraising. Los métodos más utilizados en el Fundraising para buscar donativos o socios, según la revista Actibva, son:

- Cara a Cara. (Puerta a puerta, en la calle, por los comercios o empresas).
- Telefónico
- Campañas en medios de comunicación e internet.
- Member get a member. Cada socio debe captar a otra persona de su entorno.
- Institucional. Recursos de instituciones públicas o de empresas privadas.
- Ventas y otras actividades. Recursos y actividades propias.
- Crowdfunding. Campañas a través de redes sociales.

Como se ha podido observar, el Fundraising incluye dos grandes actividades de comunicación: **Marketing** (para concientizar) y **Relaciones Públicas** (para el desarrollo de fondos).

Antes de seguir avanzando, aclararemos como vamos a vincular el concepto de marketing con una entidad no lucrativa. Según Kotler, el marketing es *“el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”* (Kotler, 2003. p.712). En este caso, la necesidad es una de solidaridad, de defensa de ideales, de asociación. En el sector sin fines de lucro, el marketing es la ingeniería de satisfacción entre los diferentes públicos (donantes,

miembros del cuerpo directivo, usuarios, reguladores, partes interesadas que puedan influenciar a la organización, medios de comunicación y la opinión pública en general). (Wolf, 1990)

Es así que podemos decir que las ONGs realizan actividades dentro de lo que se denomina **Marketing Social**. Kotler y Armstrong (1998) definen el marketing social como: *"el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o prácticas en grupos"* (Kotler y Armstrong, 1998. p-576).

Las campañas de cambio social llevadas a cabo por las ONG son un esfuerzo organizado que intenta persuadir a otros de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas (Kotler y Roberto, 1989). Wiebe (1951) sostenía que cuanto más se pareciera una campaña social a una comercial, más probabilidades de tener éxito tendría. Su planteo era: *"¿Por qué no se puede vender la solidaridad como se vende un jabón?"* (Mendive, 2008. p-19)

La respuesta vino de la mano de Michael Rothschild, y es citada por Mendive (2008). Rothschild sostiene que el jabón tiene beneficios inmediatos para comunicar, en cambio los beneficios de una campaña social (o hermandad, como la llama) son inciertos, a largo plazo y difíciles de explicar en forma concreta. Tal como explica Mendive (2008), las empresas utilizan fondos propios para realizar campañas y tienen resultados más fácilmente mensurables (posicionamiento, participación en el mercado, volumen de ventas, etc.). En cambio, las ONGs deben conseguir fondos de terceros para poder financiarlas, y además sería injusto medir los resultados según los recursos obtenidos por nuevas donaciones, cuando si bien quizás no se obtuvo más dinero, se logró comenzar a concientizar a la sociedad a largo plazo sobre la importancia de ayudar a ciertas causas.

Las **relaciones públicas** incluyen la generación de una imagen y la gestión de vínculos que permitan el desarrollo de fondos para la entidad. Mendive (2008. p-57) las define como:

Una herramienta para entablar buenas relaciones con los distintos públicos a los que se dirige a través del programa de marketing social, para crear y mantener una buena imagen del programa y de quien lo ejecuta, como también el manejo y bloqueo de rumores, comentarios o sucesos que son desfavorables.

La imagen de la organización será la percepción de la misma en la mente de los distintos públicos.

Las relaciones públicas deben utilizarse para conseguir promocionar el programa de marketing social de forma gratuita en los medios de comunicación como revistas, radios y TV. Otras herramientas de relaciones públicas son: los discursos de responsables de la ONG, propagandas, eventos deportivos, espectáculos, fiestas, entrevistas y conferencias de prensa, representación por parte de celebridades, folletos, artículos, entre otras.

Basándonos en lo desarrollado por O'Guinn, Allen y Semenik (2004), podemos decir que las ONG deben aplicar una estrategia de Anticipación de Relaciones Públicas, es decir, adoptar una posición ofensiva en lo que respecta a la difusión de las actividades de la organización para así persuadir a colaborar. Sin embargo, no siempre más promoción significa más colaboradores, ni mucho menos mejor imagen. Las entidades no lucrativas suelen ser muy cuidadosas en su manejo de relaciones públicas, ya que existe la posibilidad de la distorsión del mensaje en grandes medios de comunicación, la utilización ofensiva de escenas de dolor, la sospecha del público sobre una alineación a un partido político o sobre lavaje de dinero en una ONG "simuladora". Es responsabilidad del órgano de gobierno evaluar las formas de promoción, asegurándole al público que la ONG tiene independencia política y auto-gobernabilidad.

2.2.3. Gobernabilidad, gestión presupuestaria y financiera.

Para esta sección, nos basaremos fundamentalmente en el ya mencionado "Código de ética y Conducta para las ONG".

Según el Capítulo 2, sección C, una ONG debe ser independiente y auto-gobernada. *"La organización deberá ser independiente. Su visión, políticas y actividades no deberán ser determinadas por alguna corporación con fines de lucro, benefactor, gobierno, funcionario gubernamental, partido político, o por otra ONG". "La organización deberá auto-gobernarse en forma autónoma, según la estructura gubernativa que haya seleccionado para sí misma. Deberá estar equipada para controlar sus propias actividades".* (Código de Ética y Conducta para las ONG. p-7).

La **governabilidad** es “*cualquier forma de coordinación social*” (Colombo, 2003. p-131). En el caso de las ONG, los voluntarios del cuerpo directivo son quienes ejercerán la gobernabilidad, y no deberían recibir un pago o salario por esta tarea. El Capítulo 4: “Gobernabilidad”, consta de cinco secciones: Estructura de gobernabilidad, Estructura del cuerpo directivo, Responsabilidades del cuerpo directivo, Conducta del cuerpo directivo y Conflicto de intereses.

Con respecto a la *estructura de gobernabilidad*, la ONG deberá establecer un plan de gobernabilidad. Éste debe permitir el mejor cumplimiento de la misión, y reflejar los valores centrales y los niveles culturales de la organización. Los documentos orgánicos deben contener las reglamentaciones de cómo debe manejarse el cuerpo directivo, y del procedimiento para elegir y nombrar dirigentes.

La *estructura del cuerpo directivo* contará con individuos comprometidos con la organización, que aporten su tiempo, energía y recursos tales como experiencia, inteligencia y la capacidad de reunir fondos. Tiene que estar integrado por un mínimo de tres miembros, no relacionados por lazos familiares cercanos, y que estén en esa posición por un período de tiempo limitado. El número de personas que formen parte del personal de pago (votadas por los miembros del cuerpo directivo), deberá ser preferentemente uno. Las personas compensadas directa o indirectamente no deberían estar al servicio del presidente o tesorero del cuerpo directivo.

Las responsabilidades del cuerpo directivo:

1. Declarar la misión (adoptando o creando el estatuto) y revisarla periódicamente. Deben entenderla y apoyarla plenamente.
2. Determinar los programas y servicios que se brindarán.
3. Asegurar que la organización cuenta con los recursos apropiados para cumplir con la misión.
4. Aprobar el presupuesto anual y participar activamente en el proceso de la recaudación de fondos.
5. Administrar los recursos efectivamente y proveer imprevistos relacionados con los requisitos legales y fiduciarios.
6. Prevenir a la organización de la distribución de sus ganancias o sus activos para el beneficio de individuos, tanto durante la operación como cuando esta concluye.

7. Contratar a un director ejecutivo, decidir su compensación y evaluar periódicamente su actuación.
8. Participar activamente con el personal en el proceso de planificación estratégica a corto y largo plazo, esto incluye las metas y objetivos definidos y el éxito de la ONG dirigido al logro de su misión.
9. Aprobar el código de ética y/o conducta para la ONG y asegurarse que la organización está en conformidad con este código.
10. Servir como embajadores para la organización, articulando su misión, logros y metas al público, y acumular apoyo para la organización.
11. Los miembros del cuerpo directivo mantienen en última instancia la responsabilidad fiscal por la organización.

Con respecto a la *conducta del cuerpo directivo*, menciona que el mismo tiene que reunirse con la frecuencia necesaria, como mínimo cuatro veces al año. Las actas de cada reunión tienen que ser distribuidas a cada miembro del cuerpo directivo y archivadas para futura referencia. También deberán estar disponibles para los miembros de la asociación, funcionarios, personal y público en general, con la excepción de las discusiones relacionadas con la evaluación y la información confidencial del personal. El cuerpo directivo deberá ser responsable por su propia conducta y establecer por escrito las expectativas para los miembros de la junta directiva, y evaluar anualmente su propia actuación. Si aún no se ha establecido esto en la carta orgánica, el cuerpo directivo tiene que establecer las descripciones de las funciones para sus dirigentes (presidente, tesorero, secretaria, etc.).

En la sección *Conflicto de Intereses*, se establece que en el servicio al cuerpo directivo, los directores pondrán las metas e intereses de la organización antes que las personales. No deberán participar en decidir un asunto que le impacte directamente como individuo. Cada director deberá divulgar los actuales y potenciales conflictos de intereses, sin embargo tal divulgación no implica o excluye una falta de corrección ética. El cuerpo directivo deberá desarrollar una política por escrito sobre el conflicto de intereses y los miembros deberán firmarlo en forma individual al comienzo de cada plazo de servicio.

La **gestión presupuestaria** puede ser llevada a cabo por una persona que no sea parte del cuerpo directivo, pero la aprobación del presupuesto, como ya fue mencionado, es

responsabilidad de los miembros del mismo. Para aprobar el presupuesto anual, el cuerpo directivo tiene asegurarse de que por lo menos un 65% de los ingresos sean destinados para el desarrollo e implementación de los programas (un 80% o más sería lo ideal). Esto es para controlar que los recursos no se estén desviando en inversiones, en administración y recaudación de fondos.

Todas y cada una de las variaciones significativas entre lo presupuestado y lo real, han de estar identificadas y explicadas convenientemente por el cuerpo directivo.

A continuación, para explicar la **gestión financiera**, desarrollaremos el Capítulo 7: “Legalidad y Finanzas”. La claridad en las finanzas de una ONG no es sólo por permanecer dentro del marco legal, sino para asegurarle al público que no se hace un mal uso de los fondos recibidos.

Deben existir, en primera instancia, *procedimientos de control interno*. Por ejemplo, la necesidad de dos firmas para emitir cheques por un determinado monto límite. Además, periódicamente deberían llevar a cabo revisiones internas para asegurarse de que están actuando correctamente según las leyes vigentes.

En segunda instancia, se controlarán los informes financieros mediante una *auditoría*. Si la organización tiene un considerable ingreso anual, la exactitud de los informes financieros estará sujeta a una auditoría realizada por un contador independiente, si la ONG tiene un total de ingresos de monto reducido tendrán que ser revisadas por un contador, y para las ONG con muy pocos ingresos, producidos internamente, alcanzará con una declaración financiera completa.

En tercera instancia, la organización se ceñirá a niveles de profesionalidad en los procedimientos contables y auditorías según sea estipulado por *las leyes en su nación*, y cumplirá con los requerimientos sobre los informes financieros. En nuestro país está establecido que: “*Las asociaciones civiles deben comunicar a la INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA la celebración de sus asambleas ordinarias con quince (15) días hábiles de anticipación*”. Y en ella deberán presentar, entre otras cosas, “*Un ejemplar de los estados contables firmados por el representante legal, con informes de auditoría y del órgano de fiscalización y el inventario anual*”. (<http://www.jus.gob.ar>)

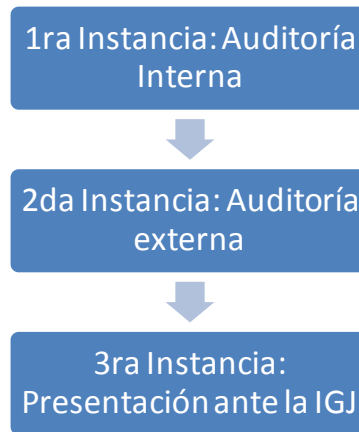


Figura 2.4. Control Financiero según el CEC e IGJ

A diferencia de las empresas, los resultados financieros de una ONG difícilmente puedan evaluar la operación de la misma. Si bien, para Shapiro (1990), el éxito de las campañas de recaudación de fondos de una ONG puede determinarse mediante el estudio de las contribuciones de los donantes (si efectúan donativos están satisfechos, si no lo hacen están insatisfechos), otros autores sostienen que el éxito estará dado cuando se logre concientizar a las personas y se satisfaga las necesidades de los usuarios y también de los donantes. ¿Cómo pueden medirse la concientización y la satisfacción? La primera quizás por el incremento del número de socios, que aunque no contribuyan en dinero podrían ofrecerse como voluntarios para ciertos eventos. La satisfacción de los usuarios puede medirse por la cantidad de personas atendidas, cuantas más sean, más probable es que se esté recomendando el servicio; o también realizando encuestas. Y la satisfacción de los donantes, por el porcentaje de ingresos dedicado a proyectos y ahí sí también, por la recaudación de fondos.

2.2.4. Recaudación de fondos y fuentes de financiamiento de las ONG

Las ONG tienen en principio, tres fuentes de financiamiento: el sector público, el sector privado y donaciones de individuos. Todas ellas pueden ser a nivel nacional o internacional.

Los **organismos públicos** suelen contribuir mediante convenios o subvenciones. Éstos son gestionados en nuestro país por ANSeS (Administración Nacional de la Seguridad Social) o programas del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Los convenios son

por los cuales la institución ofrece los recursos económicos, mientras que la ONG aporta el personal. En marzo del 2011, por ejemplo, la ONG “Ecos del Pueblo” de Cacharí (partido de Azul, prov. de Buenos Aires) realizó con ANSeS un Convenio de Participación Activa del Ente Nacional. Las subvenciones son aportes económicos para el desarrollo de actividades o proyectos. No sólo el Estado nacional brinda subvenciones, sino también la ONU (que actúa como una asociación de gobiernos global) y las embajadas de distintos países.

Dentro del **sector privado**, las entidades financieras suelen otorgar créditos con mayores beneficios; y las empresas colaboran haciendo donaciones económicas esporádicas o habituales, sponsoreando algún evento, o también participando activamente donando bienes en especie y aportando personal para voluntariado. Con el avènement de la Responsabilidad Social Empresaria, muchas empresas han visto una oportunidad en el apoyo de las causas de diversas ONGs. Además, en nuestro país existe la posibilidad de deducir las donaciones y bienes en especie de impuestos.

Los **donantes individuales** pueden ser:

- Trabajadores voluntarios, que brindan gratuitamente su trabajo y su tiempo para las actividades y servicios de la organización.
- Donantes: Hacen una aportación económica de forma esporádica.
- Socios: Pagan una cuota periódica generalmente anual y a través de transferencia bancaria.
- Legados: Dejan a través del testamento todo o parte de sus bienes a la organización.

Según Balfhor (2007) en general los que más dinero donan son los individuos con un 83%, en segundo lugar las fundaciones donantes y por último las empresas. Esto resulta fundamental, a la hora de desarrollar la estrategia de fundraising, para poder concentrarse en cada caso, en la fuente que más le genere ingresos, no descuidando las restantes, teniendo en cuenta que es de vital importancia el hecho de diversificar.

Bradach et al. (2009) destacan algunas particularidades de las fuentes de financiamiento de los sectores sin fines de lucro:

Por un lado, los donantes (más bien los individuales) no suelen recompensar el buen desempeño, como si lo hacen con las empresas. A menudo, colaboran en aquellas organizaciones que persiguen un fin que los toca emocionalmente, pero no en organizaciones que demuestran eficiencia. Incluso, el éxito de una ONG puede brindar una excusa para que los donantes dejen de dar, ya que la organización “ya no necesita su dinero”.

Por otro lado, los donantes (tanto públicos, como privados) quieren que su dinero sea destinado casi en su totalidad a programas nuevos. Esto genera que luego no haya fondos destinados a los programas existentes (los “viejos”) ni para los gastos generales de la organización (inversiones en sistemas, personal más capacitado, etc.), que son también muy importantes.

En el Capítulo 8 del Código de Ética y Conducta para las ONG, se desarrolla la recaudación de fondos. Como ya fue explicado, para la recaudación de fondos, es importante que la ONG sea abierta y transparente. El esfuerzo de recaudación de fondos puede ser de un sector en particular de la organización, pero para no arriesgarse a situaciones no éticas, por esta tarea no existirá compensación basada en un porcentaje de las contribuciones reunidas o que se esperan conseguir, y tampoco se proveerá un salario por ello. También podría realizar esta tarea una empresa que brinde el servicio tercerizado de fundraising. En cualquier caso, el cuerpo directivo debe participar activamente solicitando fondos y dando contribuciones por su parte. Sólo deberá aceptar fondos que guarden coherencia con la misión, que no comprometan sus principios fundamentales y que no restrinjan su autoridad en la toma de decisiones. La organización no debe tolerar cualquier actividad que carezca de ética (como financiar dos veces un solo proyecto, desviar fondos, destinar fondos para otro fin diferente al aprobado o exagerar los logros obtenidos con los mismos). Deberá existir un plan de acción en el caso de fondos excesivos para un fin.

Los costos implicados en la recaudación de fondos deberán mantener cierta relación con los ingresos generados. Estos costos deberían representar (en un cierto número de años), una tercera parte o menos de los ingresos generados por la recaudación. En caso de que representen un número mayor en un periodo de más de 5 años, la organización debería demostrar que va progresando en la concreción de sus objetivos o propósitos, o explicar por qué consideran que los costos de recaudación de fondos son razonables.

Los directores, administrativos, personal y voluntarios de la organización no deberán explotar ninguna relación con el donante o potencial donante para un beneficio personal o beneficiar a algún pariente, amigo, asociado, colega y demás. La información privilegiada o confidencial en relación a un donante o donación no debe ser revelada a las partes no autorizadas.

Ante las particularidades de las fuentes de financiamiento, mencionadas por Bradach et al. (2009), es de gran ayuda utilizar una herramienta que permita alinear las fuentes de financiamiento y las estrategias. La que presentaron, es una matriz que permite clasificar los programas e identificar opciones estratégicas para cada uno.

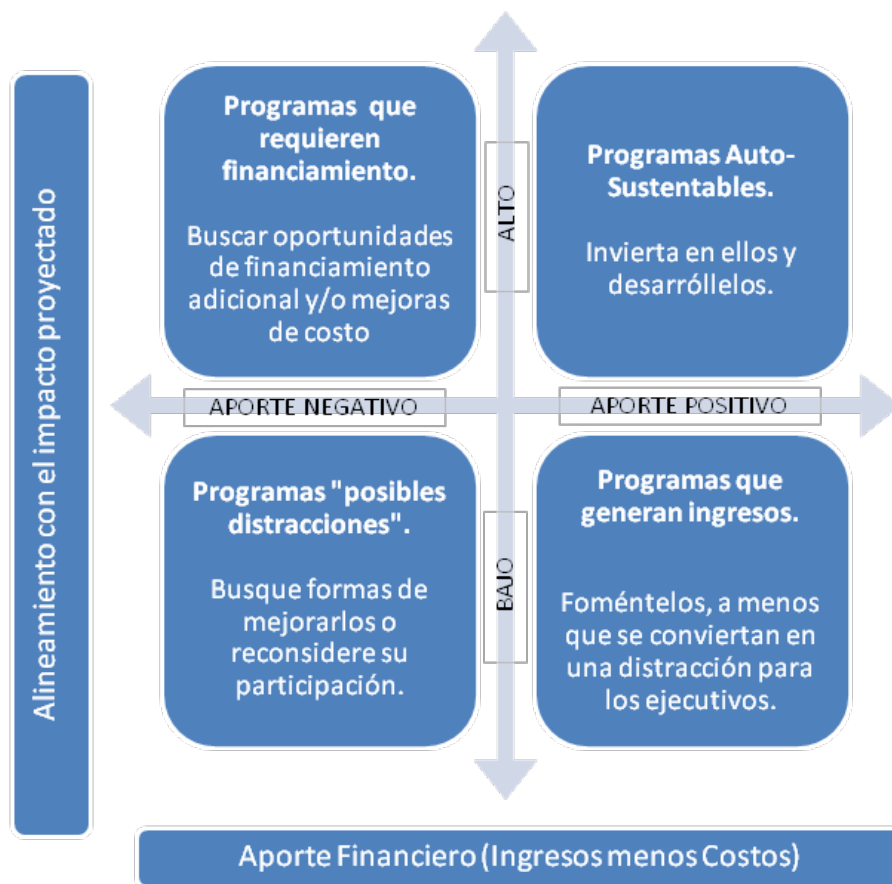


Figura 3.1. Matriz programas y estrategias. (Bradach et al., 2009)

A pesar de que puedan tomarse distintas medidas, muchas veces las donaciones no son suficientes. Hoy en día, se está intentando hacer que la recepción de fondos deje de ser eventual y a corto plazo, y que se convierta en algo constante que le permita a la organización pensar estratégicamente a largo plazo. Por este motivo, las ONGs están comenzando a desarrollar la **autofinanciación**, con todas las repercusiones y polémicas

que esto acarrea. En el artículo del 27-09-11 de la web Cronista.com, Gabriel Berger, director del posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro dictado entre las universidades San Andrés, Torcuato Di Tella y el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) resalta:

Una forma que se va haciendo más común es la puesta en práctica de emprendimientos en la misma ONG. Se trata de negocios sociales, que, por un lado, dan empleo y, por otro, resuelven problemas de la comunidad a la que asisten.

Es así que pueden comenzar a diversificar las fuentes de ingresos, reducen la dependencia de subvenciones y donaciones, y además pueden comenzar a solventar con estos fondos, sus gastos administrativos, y finalmente concretar su misión. (Pérez Sarmenti, 2009).

Para lograr emprender negocios propios las ONGs necesitan de herramientas de gestión, así lo expreso Berger en una nota en La Nación (Pérez Sarmenti, 2010):

Hay que entender la complejidad de la gestión de este tipo de entidades para que sean sustentables y puedan tener impacto. Más allá del conocimiento específico del sector donde trabajan, es necesario conocer sobre herramientas de gestión, contabilidad, presupuesto, recursos humanos, planeamiento, movilización de fondos y marketing.

Según ONGsoluciones.Org las barreras que deben enfrentar las ONG al comenzar el proceso de autofinanciación son:

- 1. Que en el documento de constitución o en un contrato firmado con un donante se prohíban las actividades de financiación.*
- 2. Conflictos entre la misión y valores con la generación de ingresos.*
- 3. Riesgo de perder el tratamiento especial de los impuestos, en caso de que la justicia determine que están apartadas de su misión.*

4. *No haya aceptación por parte de los empleados-voluntarios a trabajar para generar ingresos.*
5. *Riesgos e incertidumbre por desconocimiento del campo empresarial, insuficiente experiencia en planificación y gestión.*
6. *Riesgo de que la imagen pública decaiga por comenzar a realizar estas actividades.*
7. *Problemas en la puesta en marcha y el financiamiento.*

Algunos ejemplos de actividades de autofinanciación son:

- Fabricar y vender productos (o revender)
- Brindar servicios y cobrar honorarios
- Alquiler inmuebles
- Participar en las licitaciones del gobierno y del sector privado

Las tres primeras, serán desarrolladas en el capítulo siguiente.

2.3. Capítulo 3: Estrategias de promoción y auto-financiamiento para ONGs

2.3.1. Fabricación y/o venta de Bienes.

2.3.2. Venta de Servicios

2.3.3. Medios de comunicación.

2.3.4. Internet y Redes Sociales.

En este tercer capítulo, indagaremos sobre distintas herramientas que utilizan actualmente las empresas, y que pueden ser (y son) aplicadas por algunas ONGs.

2.3.1. Fabricación y/o venta de Bienes.

Las ONG pueden tener como fuente de ingresos la venta de productos y servicios propios, siempre que estén enmarcados dentro de la misión de la organización. Los beneficios económicos percibidos no son repartidos entre los socios como en el caso de las empresas, sino que se utilizan en actividades a fines de la organización. (Fundación HazloPosible de España).

Como fue explicado en el Capítulo 1, no existe en el marco legal argentino una ley que regule explícitamente a las asociaciones civiles, pero si tienen un apartado en cuanto a la legislación impositiva. Con respecto al Impuesto a las Ganancias, hemos observado que la ley es más estricta con las fundaciones, no así con las asociaciones civiles. Por otro lado, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) 23.349 establece la exención al mismo sólo a la prestación de servicios, y no a la venta de bienes muebles. Igualmente, existe la posibilidad de solicitar la exención del IVA para ventas extraordinarias ante la AFIP. Para ventas habituales, las asociaciones deberían realizar un tratamiento del IVA igual al de las empresas, comprando y vendiendo con IVA, generando créditos y débitos fiscales. (NeSsT, 2008)

Los productos vendidos pueden ser fabricados por los propios beneficiarios o miembros de la ONG, o ser productos de segunda mano ofrecidos por donantes. Estos productos

pueden ofrecerse en tiendas o mercados solidarios, que también pueden encontrarse vía Internet. Por ejemplo, en el sitio Tu Patrocinio (<http://www.tupatrocinio.com/tienda-solidaria/tiendas-solidarias.cfm>), distintas ONGs (como Unicef y Payasos sin Fronteras) pueden promocionar sus tiendas. Los productos más ofrecidos mencionados en este sitio son camisetas, tarjetas, tazas, gorras, artículos para el hogar, adornos de cerámica, pulseras, vestimenta, alimentos, dibujos y pinturas.

Además, otra vía para vender por Internet, es por MercadoLibre.Com. La Fundación Adopar (2010) entrevistó a Marcos Galperín (fundador de MercadoLibre.com), quien notó que muchas empresas que deseaban colaborar con ONGs no contaban con efectivo para realizar donaciones, pero si con productos para donar. Su idea fue la de abrir un espacio llamado “A beneficio” en su sitio, en donde las empresas puedan donar sus productos y así las ONGs puedan convertirlos en dinero. Los productos a beneficio son ofrecidos de manera destacada en la página inicial y no forman parte de las ganancias de la compañía.

Por otro lado, La Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (FUNDAPAZ) es un ejemplo de ONG que cuenta con su propia fábrica. FUNDAPAZ (<http://www.fundapaz.org.ar>) tiene como misión la promoción humana y el desarrollo solidario de comunidades rurales de bajos recursos del norte argentino. Algunas de las actividades que llevan a cabo son programas de asistencia técnica y capacitación en la producción de quesos y mieles. Su forma de financiamiento es mediante relaciones con organismos públicos nacionales, provinciales y municipales, la Iglesia Católica y otras iglesias cristianas, las universidades, diferentes organizaciones no gubernamentales y la comercialización de productos. FUNDAPAZ impulsa distintas unidades productivas, en las que participan familias campesinas y comunidades indígenas. La ONG administra la fábrica de quesos “Las Cabrillas”, en Santiago del Estero y además comercializa la miel “Los Madrejones”. Con la venta de los productos fabricados, se logra un ingreso económico fundamental para la economía familiar y la continuidad del trabajo de la ONG.

Basándonos en lo expresado por Galperín: *“Muchas veces los usuarios de MercadoLibre.com prefieren comprar un producto por medio del cual saben que también están ayudando”* (Fundación Adoptar, 2010), podemos decir que las ONGs tienen una gran oportunidad frente a ellas.

Invirtiendo en un estudio y en un presupuesto para la venta de productos, podrían llegar a obtener más fondos de los que reciben por donaciones. Una vez analizados los mercados, clientes, posibles competidores y gastos de la puesta en marcha y del primer año de operación, podrá decidirse si tiene sentido o no lanzarse en este emprendimiento. (ONGsostenible.Org, 2012)

A continuación, mencionaremos algunos de los productos vendidos por ONGs individuales en América del Sur (ONGsostenible.Org, 2012):

- Aparatos ortopédicos y prótesis.
- Granos y cereales
- Zapatos, carne, fábricas de productos lácteos y productos de seda.
- Anticonceptivos
- Comidas y bebidas en un bar o restaurante
- Artículos en mini-mercados
- Billeteras y artículos tejidos
- Camisetas
- Fotografías artísticas
- Productos de panadería

2.3.2. Venta de Servicios

Otra forma de conseguir fondos de manera independiente, es a través de la venta de servicios. Las ONG han buscado diversas maneras para obtener fondos a través de la venta de los mismos, como por ejemplo (Rodríguez y Velasco, 2002):

- Mediante la venta de publicaciones.
- La oferta de diferentes cursos de cooperación.

- El alquiler de salas, en el caso de que la organización cuente con un lugar adecuado para realizar dicha actividad.

Además, en países como EE.UU, Canadá y Finlandia los gobiernos han generado que las ONG puedan competir en licitaciones de contratos con empresas del sector privado, haciendo que las ONG en este caso, hagan prevalecer sus ventajas con respecto a las empresas privadas en cuanto a flexibilidad e imagen social. (Rodríguez y Velasco, 2002)

Si bien por el cobro de la prestación de los servicios se puede considerar que se pierda el enfoque de la ONG de ser sin ánimos de lucro, según Rodríguez y Velasco (2002) este punto de vista va cambiando lentamente. La obtención de fondos mediante la venta de servicios, puede ayudar a la ONG tanto a consolidarse como a crecer, y así lograr su misión, creando una vía alternativa de financiación.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) 23.349 establece la exención de este impuesto a la prestación de servicios, lo que es una oportunidad para las ONGs.

A su vez, se distinguen tres maneras mediante las cuales se podría obtener fondos a través del servicio brindado (AEFR):

- Cobrarles directamente a los usuarios del servicio.
- Brindar un servicio totalmente gratuito a los usuarios, pero que esté subvencionado o contratado por algún organismo ya sea privado o público.
- Determinar una manera mediante la cuál se combinen las otras dos alternativas.

Con respecto a esto, en Argentina, más precisamente la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina) con su Servicio de Empleo es un claro ejemplo de cómo una ONG puede lograr la auto-financiación. Esto lo logró a través de un acuerdo de apoyo financiero firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2001. Dicho acuerdo tenía una duración de tres años, e iba reduciéndose gradualmente, con lo que obligaba a la organización a desarrollar estrategias para auto sustentar el servicio. La manera en que lograron esto, fue a través de la venta de servicios de recursos humanos a diferentes empresas del sector privado, ofreciendo entre otras cosas: la búsqueda y selección de personal, y la capacitación. Tiene la característica de ser un servicio totalmente gratuito

para los usuarios, y los costos son solventados por las empresas asociadas. (Servicio de empleos AMIA; Pérez, 2009)

Según lo detallado, el servicio ofrecido puede estar relacionado de manera directa con la misión de la organización, tener solo una relación tangencial con la misma o ser completamente ajeno a la misión. (AEFR).

En el primer caso, se da como ejemplo a aquellas ONG que han logrado desarrollar a lo largo de los años determinados conocimientos y habilidades especiales, los cuáles podrían utilizar para vender servicios de consultoría a organismos públicos o empresas privadas. Por ejemplo, una ONG que se dedica a la inserción laboral de las personas, podría vender cursos a empresas para el desarrollo de habilidades, aprovechando el conocimiento obtenido a través de la práctica y la experiencia. (AEFR)

En cuanto al segundo caso, el servicio podría ser una organización que ofrece un curso para formar expertos en el campo en el cuál se encuentra la misma, aprovechando los conocimientos que se tienen gracias al accionar constante de los integrantes de la ONG en ese campo. (AEFR)

Por último, un ejemplo de una organización que ofrece un servicio completamente ajeno a la misión, son determinadas ONG que poseen instalaciones que no utilizan parcial o totalmente, y por lo tanto una buena solución para generar ingresos sería mediante el alquiler de los espacios. Se puede por ejemplo, adecuar una oficina para alquilar como centro de reuniones, aunque se debe en estos casos contar con un capital inicial para poder realizar la inversión, cosa que en muchas ONG es un impedimento, debido a que prácticamente todo lo recaudado es gastado para lograr su misión. (AEFR)

Se debe poner especial atención en los beneficios obtenidos a través de la prestación de esos servicios, debido a que los mismos requieren de un esfuerzo económico de la organización, por lo que hay que analizar si los ingresos generados son sustanciales, o sea, superan a los gastos realizados para poder dar el servicio determinado. Y además, la organización debe recordar en todo momento que la prestación del servicio es un medio para conseguir su misión, que es el bien común. (Rodríguez y Velasco, 2002)

2.3.3. Medios de comunicación

Si bien existen autores que consideran sinónimos a los conceptos de Publicidad y Promoción, otros los creen completamente diferentes. Para este capítulo, nos basaremos en éstos últimos, y en las siguientes definiciones de la Real Academia Española (<http://www.rae.es>):

- Publicidad: “*Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.*”
- Propaganda: “*Asociación cuyo fin es propagar doctrinas, opiniones, etc.*”

La publicidad tiene un fin comercial: establecerse/permanecer en la mente del consumidor y lograr que éste compre un producto o servicio. Kotler y Armstrong (1998) sostienen que la publicidad, además, tiene un patrocinador identificado que pagará por ella. Por otro lado, la propaganda, no tiene un fin lucrativo. Son “las ideas, información u otro material difundido comúnmente a través de los medios en un esfuerzo por ganar a personas para una doctrina o punto de vista” (American Marketing Association, A.M.A.). El punto en común es que ambas buscan persuadir al público (sobre un producto o sobre una idea).

Lograr llegar a los medios de comunicación es todo un desafío para las pequeñas ONGs. Según la CONGDE (2007) los medios de comunicación españoles consideran la información que brindan las ONGs como muy reiterativa, y aunque sea de interés periodístico, la falta de espacio, tiempo e impacto (según la dirección) hace que a veces no llegue a salir al aire. Esto coincide con la situación argentina.

A continuación, expondremos los motivos de por qué la propaganda en los medios argentinos resulta difícil para las ONGs. Para ello nos basaremos en el artículo publicado en Junio del 2008 por la Asociación Civil Periodismo Social en su sitio Web.

Para explicar lo que sucede en el **medio gráfico**, Periodismo Social tomó los testimonios de Inés Selwood y Mariel Fitz Patrick (periodistas encargadas, en ese entonces, de “Plaza Pública” un blog en Clarin.com) y María Gabriela Ensinck (redactora de suplementos del Cronista, también en ese entonces).

Selwood y Fitz explican que los tiempos son muy cortos, que muchas veces las notas se cierran en sólo un día, y que cuando contactan a una ONG, ésta no está preparada para contestar en simples palabras y en poco tiempo. Ellas consideran que están “faltas de

reflejos”. Creen que esta situación ocurre porque cuando una ONG logra un contacto con un medio, quiere tener un discurso elaborado que contemple todas las actividades que se están realizando o un informe terminado muy amplio, que a pesar de ser muy interesante, resulta difícil hallar el tiempo para sintetizarlo. Explican que ellas necesitarían un resumen del mismo, una opinión de un directivo o responsable del área, una foto, el contacto de un caso o ejemplos concretos, o algún otro recurso que se pueda brindar de manera rápida.

Ensinck, por su parte, diferencia a las grandes Fundaciones y ONGs de las pequeñas. En el caso de las primeras, cuenta que tienen estructuras bastante armadas de prensa y comunicación. Suelen enviar boletines e informes de prensa, y responder con celeridad cuando se les pide información o contactar a un vocero. En cambio, las pequeñas no cuentan con el contacto preciso y muchas veces la comunicación está a cargo de personal voluntario y no especializado. Es así como cuando hay un tema social candente circulando en los medios, en el apuro, siempre se termina consultando a las mismas grandes asociaciones.

Con respecto a la **televisión**, si bien el desafío de los tiempos cortos también existe, Liliana Hendel (psicóloga y en ese entonces, periodista de Canal 13, TN y Metro) expresa otras problemáticas en la relación medios-ONGs. Por un lado, critica que haya organizaciones en las que la cara visible siempre es la misma persona. Ella cree que debería dejarse decidir al afectado si quiere o no dar su testimonio, pero que algunas ONGs ofrecen una “resistencia atroz” por querer “cuidar la intimidad”. Por otro lado, dice que muchas veces se ha encontrado con organizaciones sociales pequeñas que desprecian a la televisión. Esto quizás pueda explicarse con los resultados que obtuvo la CONGDE (2007) en sus encuestas, en donde pudieron comprobar que, en relación a cuestiones sociales, la televisión habla más de catástrofes humanitarias. Los periodistas españoles argumentaron que es por la espectacularidad de las imágenes que se buscan en la televisión. Muchas ONGs temen que se muestren en un medio tan masivo imágenes agresivas y que se las ligan al nombre de la organización, generando así un efecto negativo en el público. Además, Hendel señaló que hay miembros de ONGs que temen la humillación o las malas intenciones en las notas.

En la **radio**, la relación parece ser menos conflictiva. Luján Cambariere (en ese entonces, editora del suplemento M2 de Página 12) cuenta que en su experiencia en Radio Continental (Solidaridad al día) tuvo muy buena predisposición por parte de las ONGs y

particularmente de sus directivos. Sí reconoce que algunas organizaciones cuentan con personas más idóneas que otras para la comunicación, pero que la tarea de informarse previamente es responsabilidad del periodista.

Entonces, en resumen la problemática en la relación medios-ONGs se da por:

- Tiempos muy cortos y ONGs faltas de reflejos para responder sintéticamente.
- En ONGs pequeñas, personal no especializado realiza la tarea de comunicación.
- Falta de estrategias conjuntas de comunicación y contraposición de intereses de las partes: Necesidad de los medios de actuar con rapidez, síntesis y en caso de la TV con testimonios de impacto. En cambio, las ONGs desean detallar sus actividades y cuidar la intimidad de sus beneficiarios.
- La televisión es un medio rechazado por algunas ONGs por la exposición de imágenes agresivas, generando impactos negativos en el público.
- Poco espacio en los medios para el debate de causas sociales.
- Desconfianza y miedo de las ONGs a la humillación, malas intenciones o distorsión de mensajes.

2.3.4. Internet y Redes Sociales

En la actualidad, con la evolución constante de la tecnología y el uso cada vez más frecuente y continuo de la misma por la sociedad, resulta interesante analizar de qué manera pueden aprovechar esta herramienta las ONGs para poder obtener fondos.

Muchas organizaciones utilizan Internet para mantener relaciones con sus actuales o potenciales contribuyentes, logrando agilizar procesos, y aumentando la cobertura de sus campañas y comunicaciones. (Balfhor, 2007)

En los últimos años, ha surgido un nuevo concepto que cada vez está teniendo mayor trascendencia global en general, y en particular en las ONGs. El crowdfunding es según Butzbach (2012) un método de financiación colectiva, mediante el cual proyectos de diferente índole reciben aportaciones económicas de diferentes personas. Los donantes, o sea, participantes del proyecto aportan en general pequeñas sumas de dinero.

En cuanto a las principales ventajas que el crowdfunding puede aportar a las ONG, se destaca el hecho de que puede ser un complemento para la visibilidad de la ONG a través de la web, la generación de nuevos ingresos, y la llegada a un público nuevo. (Crowdfunding: claves para el éxito, 2012)

Las principales desventajas del crowdfunding son que no es un método de captación de fondos en el largo plazo, y por otro lado no hay garantía alguna de conseguir determinada cantidad de dinero, por lo que no puede ser considerado como la única forma de financiamiento de la organización. (Crowdfunding: claves para el éxito, 2012)

Otro método que se está comenzando a explotar como forma de conseguir nuevas vías de ingreso de fondos, son las Redes Sociales, aprovechando el auge de las mismas. El problema que surge ante esto, es que las ONGs deben realizar una fuerte inversión en RRHH, para poder realizar la campaña de Social Media, ya que se requiere de personal especializado en la materia, lo cual genera una traba para muchas, por no contar con los recursos necesarios para implementar dicha acción.

En cuanto al método de “explotar” este medio, dependerá de la causa (misión y visión) que define a la organización, y en base a esto deberá dirigirse a la audiencia que mejor se adapte a los ideales de la misma. Tal como se describía anteriormente, para lograr esto las ONGs deben contar con especialistas en marketing, ya que una mala campaña puede generar además de pérdida de dinero, también una imagen negativa de la organización en la sociedad.

Es importante que la solicitud de donaciones no deba figurar como el principal objetivo, para no generar rechazo. Por lo que se debe generar una imagen atractiva y seria, invitando a apoyar la causa que define el accionar de la ONG, y manteniendo una comunicación constante con los seguidores de la plataforma utilizada, para que recuerden en todo momento que forman parte, junto con la organización, de la causa. (Cristi)

3. Metodología de la investigación y trabajo de campo.

3.1. Metodología de la investigación

3.2. Trabajo de campo

3.2.1. Resultados de la encuesta.

3.2.2. Resultados de las entrevistas a ONGs y análisis de documentos.

3.2.3. Resultados de la entrevista a la Responsable del Área Social de Help Argentina.

3.2.4. Conclusiones del trabajo de campo y triangulación.

3.1. Metodología de la investigación

Este trabajo de campo se llevó a cabo mediante el *uso de técnicas cualitativas y cuantitativas*. De esta forma, pudimos reducir el sesgo intrínseco de cualquiera de ambos métodos por separado. Esta triangulación, según Cook y Reichardt (1986), permitió indagar sobre los múltiples objetivos de la investigación, las herramientas se complementaron para obtener resultados más representativos y para fomentar el debate, el replanteamiento y el razonamiento.

Nuestro objetivo general fue el de determinar si las ONGs están listas para emprender negocios propios con herramientas empresariales, y lo que es clave, si la parte de la sociedad que actualmente colabora con ONGs está dispuesta a aceptarlas.

El análisis **cuantitativo**, se caracteriza por la medición de los resultados expresados numéricamente. Toma una perspectiva “desde afuera”. Éste nos sirvió para determinar el nivel de concientización de los colaboradores sobre la situación actual de las ONGs y sus necesidades de auto-financiarse. Además, pudimos determinar si el motivo de este conocimiento/desconocimiento es la forma en que las ONGs se comunican con el público actualmente.

El análisis **cualitativo**, se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. Aquí determinamos el nivel de profesionalización de los

miembros de las ONGs, la forma de financiamiento y los controles a los que se someten actualmente, así pudimos respondernos si las ONGs están listas para encarar negocios por su cuenta. Además, intentamos medir el impacto que las ONGs con negocios propios causarían en nuestra sociedad (en credibilidad y cantidad de donaciones) y conocer los medios de comunicación que prefieren los colaboradores para informarse sobre las ONGs.

Siguiendo lo explicado por Best (1988), realizamos una investigación **descriptiva**, ya que intentamos explicar el impacto de una tendencia en una condición actual. Esta tendencia es la utilización de herramientas empresariales ante la necesidad de auto-financiamiento de las ONGs. Consideramos las opiniones, los puntos de vista y las actitudes de los colaboradores actuales y de los empleados-voluntarios de ONGs.

Dentro de la investigación descriptiva, realizamos un **Estudio de Conjunto** (Best 1998). Nos enfocamos en un grupo de ONGs de distintos ámbitos, que actuaron de forma representativa para el resto de las que operan en el país. En educación: FUNDACIÓN CIMIENTOS, en seguridad alimentaria: FORO P.A.I.S., en protección del medio ambiente e inclusión: CASCOS VERDES; en arte y esparcimiento: LA 14 BIS, y en educación y recreación: VOLUNTARIOS SIN FRONTERAS.

Los instrumentos utilizados fueron encuestas (cuantitativas y cualitativas), entrevistas y análisis de documentos.

La **encuesta** estuvo dirigida a una muestra de personas de entre 18 y 60 años que colaboran o han colaborado en el pasado con alguna ONG. Esto fue premeditado así, para medir el impacto, es decir, si existe/existió un cambio de opinión o cese de colaboración. Estuvo constituida por afirmaciones a completar:

- En el caso de la medición del impacto que las ONGs con negocios propios causarían en los actuales colaboradores (comparando la situación actual con la futura), y la evaluación de las formas de comunicación que utilizan las ONGs, se pusieron opciones *cualitativas* con las que los encuestados pudieron sentirse identificados.
- Se utilizaron métodos *cuantitativos* para corroborar la evaluación de los encuestados de la efectividad de los medios de comunicación y la situación futura en caso de que las ONGs comiencen a tener negocios propios. La medición del

conocimiento sobre la situación actual de las ONGs se hizo de la misma forma. Así, el encuestado debió elegir un valor en la escala de Likert (del 1 al 5), siendo nuestro número de corte 3.3.

Las **entrevistas** en profundidad se realizaron con:

- El Responsable del área de Administración y Finanzas de la FUNDACIÓN CIMIENTOS: Francisco Echevarne.
- La Coordinadora General de FORO P.A.I.S.: Susana Nuti.
- La Responsable de Desarrollo de Fondos de CASCOS VERDES: Nerina Barbosa
- El Socio-Fundador de LA 14 BIS: Ivo Holsinger

- El Director Ejecutivo y Tesorero de VOLUNTARIOS SIN FRONTERAS: Gustavo Curcio.

Se buscó medir el nivel de especialización/profesionalización de los miembros de las ONGs en cada área. Además, se les preguntó sobre sus fuentes de financiamiento, su opinión sobre los negocios propios, el porcentaje de fondos destinados a los programas, su gestión presupuestaria y sus sistemas de control actuales. Es importante también, averiguar por qué medios están dándose a conocer hoy en día.

Los análisis de documentos, como balances, presupuestos y organigramas, nos permitieron validar algunos de los datos obtenidos en las entrevistas.

Por otro lado, se le realizó una **entrevista** sobre la situación general y actual de las ONGs del país a la Responsable del área social de HELP ARGENTINA, Mercedes Álvarez. HELP ARGENTINA es una ONG que permite que los donantes internacionales identifiquen y apoyen a ONGs de alto impacto en Argentina. Tiene como meta fortalecer el trabajo de las ONGs para crear un cambio social en Argentina, incrementar la confianza en el tercer sector y promover la cultura del dar entre los argentinos.

A modo de resumen, adjuntamos un cuadro que resume la metodología planteada para el trabajo de campo:

Constructos	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	N° de Pregunta/Ítem
ONGs	Contexto actual (2.1.4)	% de personas que colaboran que conocen la situación actual de las ONGs	Encuesta (cuantitativa)	Ítem 1)
	Credibilidad (2.2.1. y 2.2.4.)	% de personas que colaboran que confiarían en los trabajos de las ONGs si ésta tuviera negocios propios	Encuesta (cuantitativa y cualitativa)	Ítems 4) 6) y 7)
	Especialización (Capítulo 2, todas las secciones)	Nivel de especialización/profesionalización de las ONGs en cada área	Entrevistas y Análisis de Documentos	Preguntas 1) y 7)
	Comunicación (2.2.2., 2.3.3. y 2.3.4.)	Por qué medios las ONGs prefieren informar sus actividades y necesidades	Entrevistas	Pregunta 2)
		Qué medios resultan más efectivos para que las ONGs consigan colaboradores.	Encuesta (cuantitativa y cualitativa)	Ítems 2), 3) y 4)
Financiamiento	Rendición de Cuentas (2.1.4., 2.2.1. y 2.2.3.)	Cantidad de ONGs entrevistadas que destinan más del 65% de los ingresos a los programas.	Entrevistas y análisis de documentos (balances)	Pregunta 3)
		A qué procedimientos de control de finanzas se someten las ONGs entrevistadas	Entrevistas y análisis de documentos	Pregunta 4)
	Fuentes de Financiamiento (2.2.4. y Capítulo 3)	Cómo se financian las ONGs entrevistadas	Entrevistas y análisis de documentos (balances)	Pregunta 5)
	Auto-Financiamiento (2.1.4.1. y Capítulo 3)	ONGs que han considerado o ya cuentan con un negocio propio.	Entrevistas	Pregunta 6)

3.2. Trabajo de Campo

3.2.1. Resultados de la encuesta.

La encuesta fue dirigida a una muestra de personas de entre 18 y 60 años que colaboran o han colaborado en el pasado con alguna ONG. Los objetivos de la misma eran:

1. Analizar los medios de comunicación más efectivos por los que las ONGs ofrecen información.
2. Determinar si habrá un cambio de opinión o cese de colaboración en caso de que la organización realice algún emprendimiento.

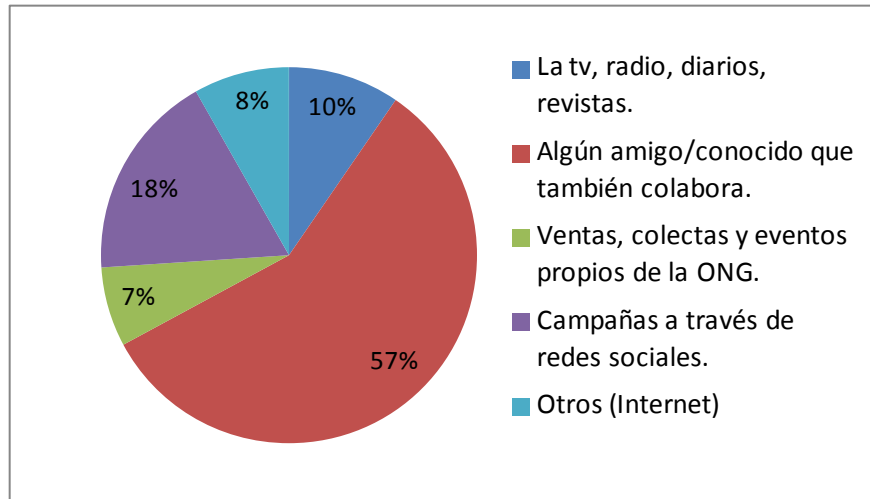
La encuesta fue respondida por 73 personas. En el anexo 1 figuran los detalles de las preguntas realizadas y las respuestas obtenidas. Nuestro número de corte es 3.3 para aquellos ítems en los que el encuestado deba calificar mediante una escala de Likert (del 1 al 5).

- **Medios de comunicación:**

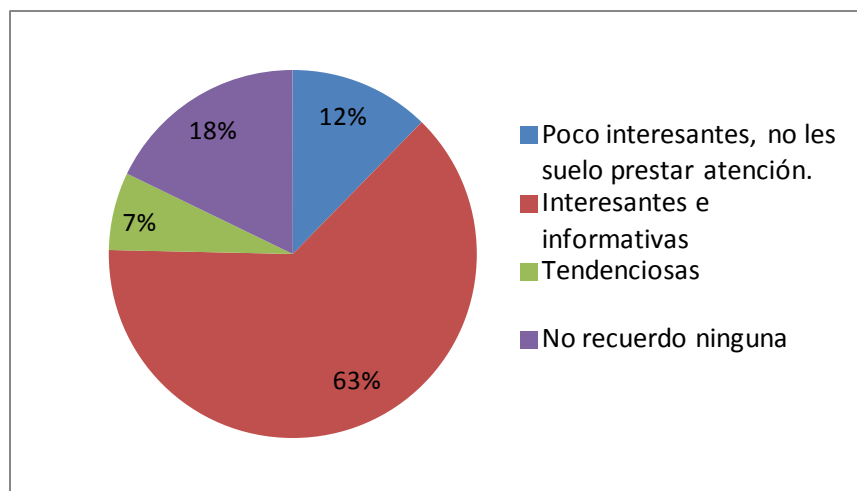
Las personas, si bien colaboran, no están muy informadas acerca de las problemáticas del Tercer Sector en Argentina. La calificación media fue de 3,07, y en los extremos se observaron 15 personas que dijeron estar poco informados y 10 muy informados. Creemos que esto se debe a que, en general, no hay mucha difusión en el país acerca de los motivos por los que surgió y por los que opera este sector en Argentina y en el mundo. Por ejemplo, en los colegios no suele haber más que algún taller optativo en el que se hable del Tercer Sector.

	Porcentaje	Personas
1	20,55%	15
2	12,33%	9
3	20,55%	15
4	32,88%	24
5	13,70%	10
Total Personas		73
Media		3,07

A la ONG en la que colaboran la conocieron en su mayoría (57,53%) por algún amigo o conocido que colaboraba desde antes, y en segunda instancia (17,81%) por campañas en las redes sociales. Esto permite ver la importancia del boca a boca en este sector, y por otro lado, destacar que las redes sociales se posicionan en segundo lugar, desplazando a otros importantes medios como la televisión.



Con respecto a las propagandas de las ONGs, un 63,01% las considera interesantes e informativas, aunque el segundo resultado más observado fue de un 17,81% que no recuerda ninguna, y el tercero de un 12,33% que las considera poco interesantes. Aquí podemos concluir, que si bien los resultados son en su mayoría favorables, se está perdiendo al resto de las personas por no generar impacto (que atraiga la atención y que se fije en la mente de la persona).

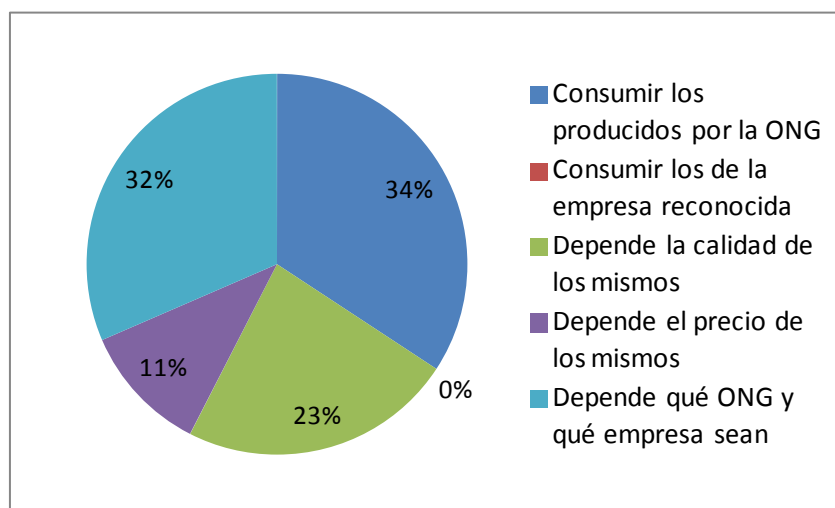


Cuando preguntamos si una persona famosa en una propaganda de una ONG ayuda a recordar la misión de la misma, los resultados estuvieron dispersos en las 5 opciones, pero con una media de 3,37 concluimos que sí lo hace.

	Porcentaje	Personas
1	9,59%	7
2	12,33%	9
3	30,14%	22
4	27,40%	20
5	20,55%	15
Total Personas		73
Media		3,37

- **ONGs emprendedoras de negocios propios:**

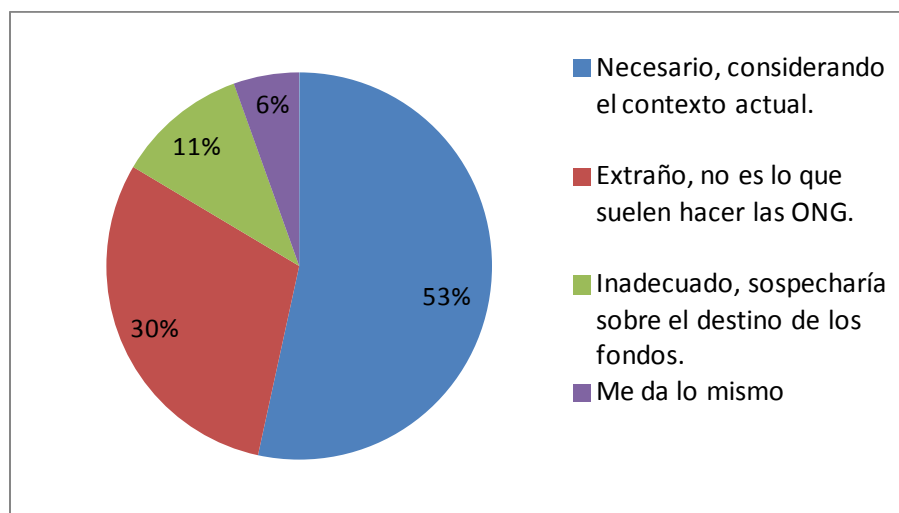
Se les pidió a los encuestados que contesten a quién le comprarían en el caso de que una ONG fabricara los mismos productos que una empresa reconocida. Los resultados fueron variados. Un 34,25% optó por comprarle a ONG, pero un 31,51% dijo elegir según qué empresa y qué ONG sea. En tercer lugar, un 23,29% eligió según la calidad de los productos, y un 10,96% según el precio. Nadie optó por comprar los de la empresa en primera instancia.



De esto podemos concluir que, si bien un producto de una ONG puede tener algún tipo de ventaja con respecto a los productos de las empresas, igualmente deberán tener mucho

cuidado en cuestiones claves como la comunicación, el precio y la calidad del mismo. Independientemente del fabricante, las personas evalúan todos estos aspectos a la hora de realizar una compra.

Un 53,42% considera necesario que las ONGs comiencen a financiarse mediante sus propios negocios, pero un 30,14% sostiene que le resultaría extraño. Un 10,96% dijo que sospecharía sobre el destino de los fondos.



Observando estos resultados, podemos concluir que en el caso de que una ONG comience a desarrollar negocios para financiar su actividad principal, deberá:

- Por un lado, explicar detalladamente el por qué, y la condición actual que la llevo a llevar a cabo dicho negocio.
- En segundo lugar, ser totalmente transparente, poniendo al alcance de todos toda la información correspondiente a la actividad realizada, como por ejemplo: balances.

Las personas no creen que porque una ONG tenga negocios propios, sea necesariamente más profesional y eficiente que una que no los tiene. (Media: 2,53) Como fue mencionado anteriormente, las personas en general no evalúan a las ONGs por el desarrollo de negocios o la eficiencia en sus operaciones, si no que lo hacen simplemente por la declaración de su misión.

	Porcentaje	Personas
1	26,03%	19
2	15,07%	11
3	42,47%	31
4	12,33%	9
5	4,11%	3
Total Personas		73
Media		2,53

3.2.2. Resultados de las entrevistas a ONGs y análisis de documentos.

A modo de resumen, y para una mejor comprensión, tabulamos los resultados obtenidos en las cinco entrevistas realizadas.

CIMIENTOS		IA 14 BIS	CASCOS VERDES	Foro P.A.I.S.	VSF	
Fundación Entrevistado 1		Asociación Civil Entrevistado 2	Asociación Civil Entrevistado 3	Asociación Civil Entrevistado 4	Asociación Civil Entrevistado 5	
Constructos	Dimensiones	Indicadores				
ONGs	Especialización	Nivel de especialización o profesionalización de las ONGs en cada área	Nivel Alto	Nivel Alto	Nivel Alto	
	Comunicación	Por qué medios las ONGs informan sus actividades y necesidades	Dpto. De Comunicación Sitio Web Testimonios Eventos Propaganda TV y Web Diarios/Revistas Sistema de Redes Acuerdos con empresas	Resp. de diseño y comunic. Asesores en fundraising Sitio Web Testimonios Eventos y campañas. Video Institucional TV y Web - Apoyo de Facundo Arana Carteleras en empresas	Dir. de comunicación y relaciones institucionales Sitio Web - Eventos y Stand en Tecnópolis Entrevistas Radios, TV y revistas. Conferencias. - Acuerdos con las empresas asoc.	Resp. de la tarea de comunicación Sitio Web Testimonios Eventos y merchandising Entrevistas en TV, radios y gráficas. - Relación con otras ONGs
Financiamiento		Cantidad de ONGs entrevistadas que destinan más del 65% de los ingresos a los programas.	No hay estimado.	No hay estimado.	No hay estimado.	Filosofía: 90% programas, todos son voluntarios.
	Rendición de Cuentas	A qué procedimientos de control de finanzas se someten las ONGs entrevistadas	No hay procedimientos de control	EECC auditados internamente.	EECC auditados y presentados ante IGJ. Obligatorio por exenciones.	EECC auditados y presentados ante IGJ. Obligatorio por exenciones.
	Fuentes de Financiamiento	Cómo se financian las ONGs entrevistadas	Donaciones de Socios y Padrinos Negocios propios. - - Inversiones	Donaciones de Socios y Padrinos. Negocios propios. - - -	Cuatro empresas. - - -	Donaciones de socios y padrinos. Negocios propios. Eventos Subsidios
	Auto-Financiamiento	ONGs que han considerado o ya cuentan con un negocio propio.	Menciones en la radio, y Contrataciones por salidas de la batucada.	Contrataciones y ventas de videos de las capacitaciones de los jóvenes educadoras.	En el futuro quizás capacitaciones o eventos.	Venta de Remeras y Calendarios. Entradas a eventos.

El primer factor importante que pudimos detectar mediante las entrevistas a integrantes de cinco ONGs de distintos ámbitos, es que todas ellas cuentan con un cuerpo directivo y staff **especializado y profesional**. Esto podemos explicarlo mediante lo expresado a lo largo del Capítulo 2 de esta investigación, en donde se destacó la importancia de la rendición de cuentas para la credibilidad en la actualidad. Desde las grandes hasta las pequeñas ONGs, reconocen la necesidad de un personal capacitado para realizar las tareas más importantes de la organización, como son las relaciones públicas y las finanzas. A su vez, podemos concluir que con esto se contradice lo citado de Scileo (2006) en el capítulo 1, donde se hacía referencias a una supuesta baja profesionalización de los integrantes de las ONGs en toda la estructura.

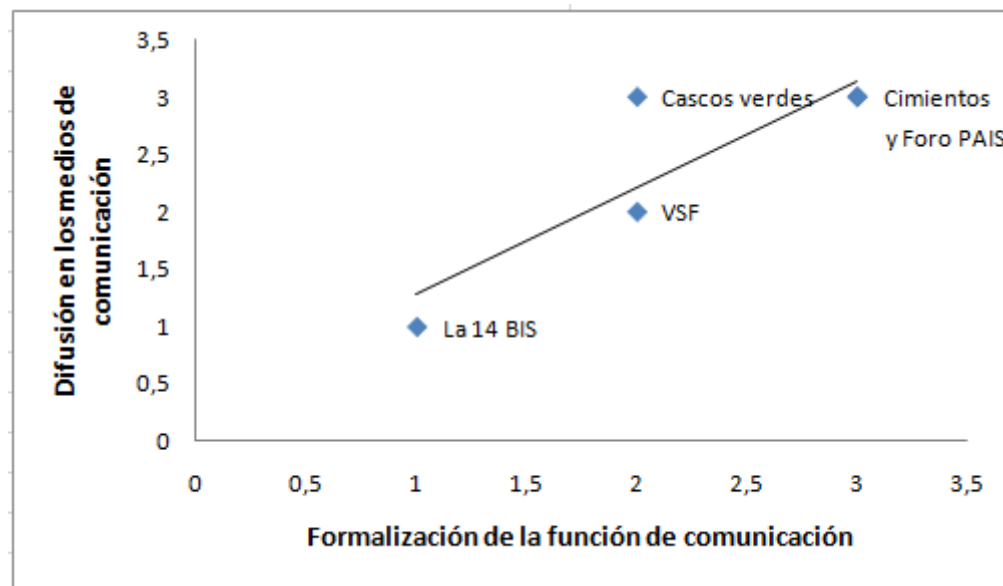
Por otro lado, la cantidad de empleados/voluntarios presenta grandes diferencias entre las ONGs entrevistadas. CIMIENTOS es la de mayor cantidad con 110 empleados, y FORO P.A.I.S. la de menor cantidad con menos de 15 integrantes.

Con respecto a los **medios de comunicación**, el más utilizado según las cinco entrevistas, es la presencia en Internet (sección 2.3.4.). Todas las ONGs entrevistadas cuentan con su sitio Web, en el cual dan a conocer sus actividades, sus nuevos proyectos, sus logros y los testimonios de empleados/voluntarios y beneficiarios. En los medios *gráficos* todas las organizaciones entrevistadas están (o han estado) presentes pero, tal como fue mencionado en la sección 2.3.3, las más consultadas parecerían ser las que cuentan con departamentos especializados, como por ejemplo CIMIENTOS. En la *televisión*, sólo dos de las entrevistadas han tenido presencia mediante una propaganda institucional (CIMIENTOS y CASCOS VERDES), otras dos (FORO P.A.I.S. y VSF) sólo han aparecido en situaciones como entrevistas al cuerpo directivo, y la restante (LA 14 BIS) nunca ha sido mencionada. En la *radio*, LA 14 BIS, cuenta con su programa propio. Luego, sólo FORO P.A.I.S. y VSF mencionaron haber hecho entrevistas en algún programa de radio.

CASCOS VERDES cuenta con el apoyo público y la colaboración de Facundo Arana, y CIMIENTOS y FORO P.A.I.S. con el de distintas empresas como Coca Cola, que ha cedido espacios de publicidad en la vía pública.

Para corroborar lo expresado recientemente, y mencionado en la teoría (sección 2.3.3.), acerca de que las ONGs más grandes y preparadas suelen tener más difusión, realizamos un gráfico de Osgood.

Capacitación y formalización de la función de comunicación	Difusión en los medios de comunicación
1: No tienen a una persona encargada de la comunicación	1: Baja. (Sitio Web y dos medios tradicionales)
2: Tienen a una persona encargada de la comunicación	2: Media (Sitio Web y tres medios tradicionales).
3: Tienen un departamento encargado de la comunicación	3: Alta (Sitio Web y apoyo de empresa o famosos).



La respuesta es que efectivamente, aquellas ONGs con un departamento especializado (es decir, mayor formalización de la función de comunicación), reciben más difusión en los medios de comunicación. Esto creemos que se debe a la capacidad de negociación y a la practicidad para brindar entrevistas e informes en momentos oportunos.

De ésta forma, van apareciendo en más medios y se van haciendo más conocidas por el público en general. Así se convierten en organizaciones atractivas para vincular con las actividades de RSE de una empresa, o con la imagen de un famoso.

Sobre la rendición de cuentas, indagamos sobre los **procedimientos de control financieros** a los que se someten. LA 14 BIS por su parte, obtuvo su personería jurídica hace muy poco tiempo y maneja pocas cantidades de dinero, por lo que aún no realiza operaciones a su nombre, ni tiene procedimientos de control. El resto de las respuestas avalaron lo explicado en la sección 2.2.1 (Capítulo 2), acerca de la importancia de la rendición de cuentas, y del concepto de "Accountability". Incluso CASCOS VERDES no tiene la obligación legal, e igualmente presenta al público sus estados contables.

Basándonos en la figura 2.4. (Control financiero según el CEC e IGJ) de la sección 2.2.3., CASCOS VERDES se encuentra en la primera instancia, ya que sus estados contables son auditados internamente en la organización. Por otro lado, CIMIENTOS, VSF y FORO P.A.I.S. son las que están obligadas por ley a presentar estados contables auditados a la IGJ (Sección 2.1.4 del Capítulo 1), por lo que se encuentran en la 3ra instancia. CIMIENTOS por su carácter de fundación y FORO P.A.I.S. y VSF porque, si bien son asociaciones civiles, solicitaron la exención de impuestos.

En cuanto a la **gestión presupuestaria**, cuatro de las ONGs entrevistadas realizan presupuestos y controlan los desvíos (LA 14 BIS no lo hace por las razones ya explicadas). En la sección 2.2.3. del capítulo 2, se menciona que según el Código de Ética y Conducta de las ONGs, las mismas *deberían* destinar más de un 65% de sus ingresos a los programas. Si bien todos prestan atención al asunto, sólo CIMIENTOS y VSF tienen una filosofía organizacional sobre la cantidad de ingresos destinados a los programas. Ambos consideran importante destinar 90% de los ingresos a los programas y 10% a los gastos administrativos. En el caso de VSF se pudo corroborar esto viendo el Balance al 31-03-2009, pero en el caso de CIMIENTOS (según el balance al 31-12-2010) la relación está dada por un 36% en gastos de administración y 64% en gastos para programas. Creemos que la gran diferencia radica en que VSF trabaja sin empleados pagos y toda la organización está conformada por voluntarios que no reciben un sueldo, lo que disminuye considerablemente los gastos administrativos. En contraposición, CIMIENTOS cuenta con una estructura muy grande, de 110 empleados, y todos ellos son pagos, por lo que la filosofía de 90-10 es muy difícil de aplicar.

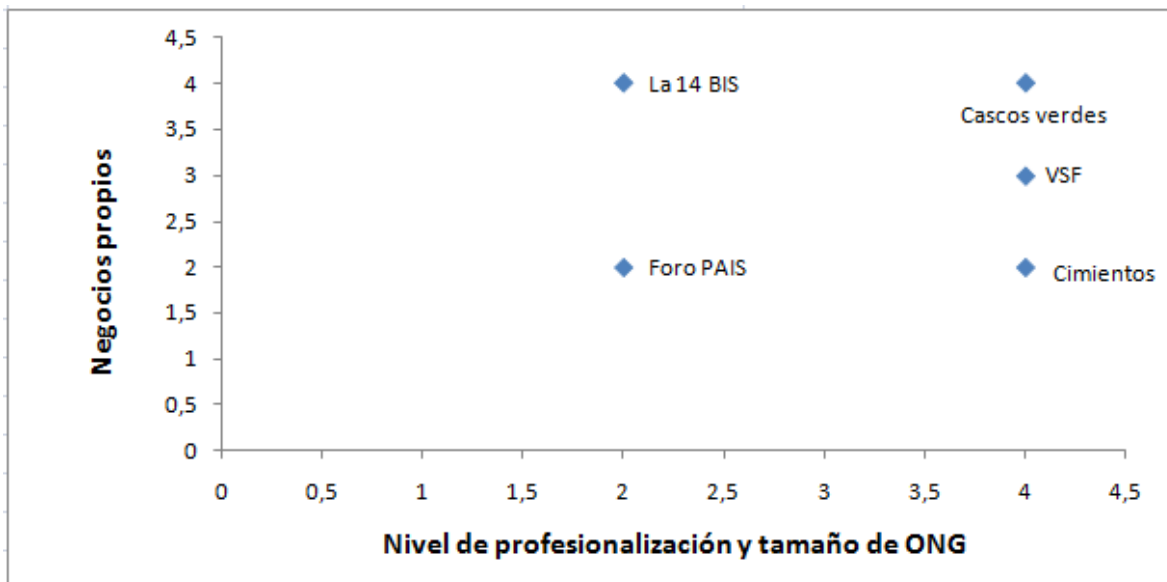
Las **fuentes de financiamiento** más mencionadas en cuatro de los casos, y observadas en los balances, fueron las donaciones individuales por parte de socios y padrinos. Esto corrobora lo expresado por Balfhor (2007) en la sección 2.2.4., que señaló que el 83% de las donaciones son hechas por individuos. Sólo FORO P.A.I.S. no tiene donaciones individuales, ya que se solventa en su totalidad con los aportes de las cuatro empresas que acompañan sus actividades. CIMIENTOS, además, realiza inversiones en títulos públicos y plazos fijos en moneda local y extranjera, y un evento una vez por año (no es considerado como “negocio” por ser esporádico); y VSF recibe subsidios.

LA 14 BIS, CASCOS VERDES y VSF cuentan con algún tipo de **negocio propio**, como fuente secundaria de financiamiento.

- LA 14 BIS recibe contrataciones para salidas de la batucada en distintos eventos y además, cobra por menciones en su programa de radio. Como se detalló en la sección 2.3.2. (Capítulo 3), lo que realiza la organización es una venta de servicios.
- CASCOS VERDES es contratada por diversas empresas (e incluso por el Gobierno de la Ciudad) para que sus jóvenes educadores brinden capacitaciones y concientización sobre el medio ambiente. Estas opciones también fueron mencionadas en la sección 2.3.2. También venden estas charlas en DVD.
- VSF vende remeras y calendarios y cobra por distintas entradas a eventos. Las ventas pueden realizarse vía Internet, como fue mencionado en el capítulo 3 (sección 2.3.1.), dentro de su propio sitio Web.

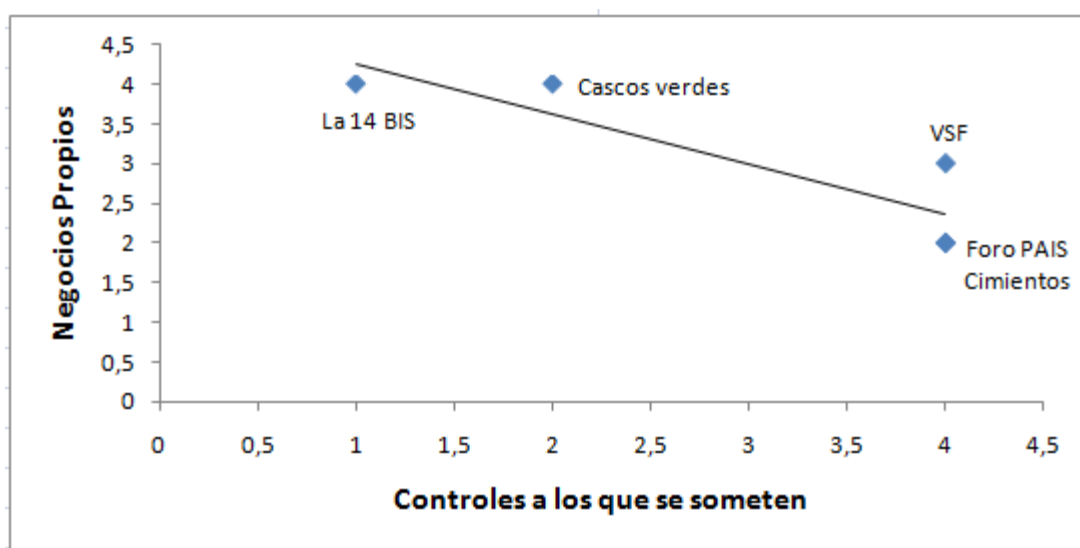
Tratamos de determinar qué es lo que hace que éstas ONGs (y no las otras) elijan desarrollar un negocio propio. Para ello, realizamos distintos análisis y gráficos de Osgood.

En primer lugar, concluimos que no hay una relación entre la infraestructura y el nivel de profesionalización, con la búsqueda de emprender negocios propios.



Nivel de profesionalización y tamaño de la ONG:	Negocios propios habituales
1: - de 20 empleados, con - de un 50% de profesionales	1: No realizan, ni los buscarían en un futuro.
2: - de 20 empleados, con + de un 50% de profesionales	2: No realizan, pero quizás en el futuro si.
3: + de 20 empleados, con - de un 50% de profesionales	3: Realizan, pero no genera muchos ingresos.
4: + de 20 empleados, con + de un 50% de profesionales	4: Realizan, y es muy importante para la ONG.

En segundo lugar, encontramos que sí existe una relación inversa entre los controles y la búsqueda de emprender negocios propios.



Controles a los que se someten	Negocios propios habituales
1: No auditan, o no tienen balances.	1: No realizan, ni los buscarían en un futuro.
2: EECC auditados internamente	2: No realizan, pero quizás en el futuro si.
3: EECC auditados externamente	3: Realizan, pero no genera muchos ingresos.
4: EECC presentados ante IGJ	4: Realizan, y es muy importante para la ONG.

Es decir, que las ONGs que se encuentran sometidas a mayores controles, están menos dispuestas a intentar desarrollar negocios propios. La única excepción es VSF que realiza algún tipo de negocio, pero no más que la venta de merchandising.

Esto está relacionado con la ambigüedad de las leyes argentinas, tal como se desarrolló en la última sección del capítulo 1 del marco teórico. Volveremos con este tema en la conclusión del trabajo de campo.

3.2.3. Resultados de la entrevista a la Responsable del Área Social de Help Argentina.

A partir de la entrevista realizada sobre la situación general y actual de las ONGs del país a la Responsable del área social de HELP ARGENTINA (ver anexo 3), Mercedes Álvarez, haremos un resumen de la misma con los puntos más destacados.

En cuanto al **contexto** en el cual se encuentran las ONGs hoy en día en el país, la especialista destacó el hecho de una mayor participación del Estado en políticas sociales, lo cual debería llevar a un cambio y reajuste de los objetivos de dichas organizaciones.

Por otro lado, al indagar sobre **transparencia y sustentabilidad** (tal como se trató en el capítulo 2 del marco teórico), la entrevistada resaltó algunas cosas interesantes:

- La “juventud” de las ONGs en Argentina las obliga a trabajar mucho para comunicar sus resultados, y ser transparentes en cuanto al impacto que producen sus actividades.
- Tienen el desafío de diversificar sus fondos para lograr la sustentabilidad, y así lograr el cumplimiento de sus programas. Justamente de esta diversificación se habló en el capítulo 2 del Marco Teórico, en el cuál se citó a autores como Berger, Bradach y Balfhor, los cuáles hablan de las diferentes formas a través de las cuales las ONGs buscan financiarse.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de OSC que surgieron en los últimos años (hacia el 2011 había inscriptas en la Argentina 15.803 ONGs, según un listado del CENOC, Cap. 1 del Marco Teórico), Mercedes cree, por un lado que lo mejor sería *que trabajen de forma articulada* aquellas que están involucradas en temas similares, para de esta manera lograr sinergia y no competir por los mismos fondos. Y por el otro, *trabajar en conjunto el sector público con el “tercer sector”*, para lograr mayor impacto en sus acciones, aplicando en última instancia el Estado aquellas metodologías que resultaran exitosas luego de ser probadas por el tercer sector.

Al hablar de **efectividad en la comunicación**, la especialista consideró que las formas de comunicarse que hallaron los profesionales encargados de dicha área, es bastante efectiva. Igualmente destacó que podría ser mejor en el caso de que se tuvieran más recursos. En relación a esto, en el capítulo 3 del marco teórico (sección 2.3.3) se citó a

diferentes personas, y se establecieron algunas causas por las que la comunicación en algunos casos resulta ineficiente:

- Tiempos muy cortos y ONGs con faltas de reflejos para responder sintéticamente.
- En ONGs pequeñas, personal no especializado realiza la tarea de comunicación.
- Falta de estrategias conjuntas de comunicación y contraposición de intereses de las partes
- Poco espacio en los medios para el debate de causas sociales.

Por último, al indagar sobre su opinión en cuanto a que las *ONGs cuenten con emprendimientos propios*, Mercedes opinó que deberían existir *más empresas sociales* (el concepto de empresa social fue desarrollado a través de citar a Berger, G. en el capítulo 1 del marco teórico) que ofrezcan productos/servicios al mismo nivel de calidad que las empresas tradicionales, en vez de ONGs con emprendimientos propios.

Además, consideró que esto debería venir acompañado de un *cambio en la mirada de los consumidores*. Sostiene que finalmente, los consumidores seremos los responsables al elegir entre productos de una empresa tradicional u otra sin fines de lucro, que tiene un compromiso social y que reinvierte sus ganancias nuevamente para lograr los objetivos.

Concluyó la entrevista diciendo que a la *sociedad argentina* aún le falta un largo camino para reconocer como valiosas las tendencias de ONGs con emprendimientos propios o empresas sociales.

Esto último, en cuanto a la mirada de la sociedad argentina, creemos que se relaciona directamente con lo citado de Bradach et al. (Capítulo 2 marco teórico, sección 2.2.4) que destacan que los donantes no suelen recompensar el buen desempeño, como si lo hacen con las empresas. Y por otro lado, que los mismos colaboran con aquellas organizaciones que persiguen un fin el cual por algún motivo les llega emocionalmente, pero no con organizaciones que demuestran eficiencia específicamente.

3.2.4. Conclusiones del Trabajo de campo y triangulación.

A modo de conclusión del trabajo de campo, reunimos los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas.

Pudo observarse en el análisis de los resultados de la encuesta, que las personas no estarían muy **informadas** acerca de los desafíos de las ONGs en la actualidad. Sí comprenden y apoyan la misión específica de la organización en la que colaboran, pero los procedimientos internos y las problemáticas diarias de falta de recursos y cierre de programas no serían de gran interés. Esto trae como consecuencia que por el propio desconocimiento, como fue mencionado en la sección 2.2.4., los donantes (sobre todo si son empresas) insistan en que su dinero sea destinado a programas nuevos. Generando así, que la organización se ubique en una posición difícil, ya que debe sostener una estructura con pocos recursos o estar sumergido en eternas negociaciones.

Aquí puede explicarse que, a pesar de que todas las organizaciones entrevistadas realizan un **control presupuestario**, es difícil el ponerse objetivos de cuánto destinar a los programas y cuánto a la administración. Como ya fue mencionado, sólo CIMIENTOS y VSF lo hacen, y uno de ellos no lo lleva a cabo como quisiera.

También cabe mencionar, que el desconocimiento del público puede ser resultado del poco espacio y tiempo que brindan los **medios** de comunicación masivos a difundir actividades del Tercer Sector. Las ONGs no tienen más que algunos renglones u opiniones aisladas de sus presidentes en algún medio cuando ocurre un “hecho candente” relacionado, pero en ningún caso cuentan con la libertad de expresarse sobre sus necesidades.

Si bien la presencia en Internet ayuda, la exposición es optativa. Debe salir de la propia persona el buscar información particular sobre el Tercer Sector. Éste no es el caso de la televisión, por ejemplo, en donde cada minuto millones de personas están expuestas a lo que se muestra.

Entre los encuestados, la gran mayoría conoció a la ONG en la que colaboran por algún amigo o conocido que colaboraba desde antes; y en segundo lugar, por las redes sociales. Creemos que esto fue así por dos motivos:

- Por la poca difusión en los medios tradicionales, las ONGs se han abierto sus propios caminos para darse a conocer (como las redes sociales y los sitios webs), en donde no tengan límites de tiempo y espacio. Además, el espacio en televisión resulta muy costoso y las ONGs suelen tener la dificultad de conseguir recursos para ese fin.

- Porque el testimonio de un amigo, de un empleado/voluntario, y más aún de un beneficiario (como muestran los sitios webs, redes sociales y blogs), hace que el beneficio que brinda la organización sea más tangible. Como fue mencionado en la sección 2.2.2., de esta forma se aproximan más las campañas con fines sociales a las de fines comerciales. Por lo que, podría “venderse la solidaridad, como se vende un jabón” (Wiebe en Mendive, 2008).

Por otro lado, la necesidad de auto-financiarse ya es conocida en el Tercer Sector. Tres de las cinco ONGs entrevistadas realizan algún negocio propio relacionado con su misión.

Para las que aún no lo realizan, la disminución de la **credibilidad** de los donantes actuales no sería, en principio, un problema. Incluso en las encuestas, ninguno de los encuestados dijo que le compraría en primer lugar a la empresa en el caso de que una ONG fabricara los mismos productos que una empresa reconocida. Igualmente, aunque el grupo más grande estuvo entre los que le comprarían a la ONG, una gran parte no se mostró segura. Factores como el precio, la calidad y la imagen de la ONG y la empresa, influyen considerablemente en el comportamiento de compra. Como expresó la Responsable del área social de HELP Argentina: todavía falta un camino por recorrer.

El nivel de **profesionalización** tampoco presentaría un problema, ya que las cinco ONGs entrevistadas cuentan con un personal completamente especializado y capacitado. Por otro lado, la cantidad de empleados no tiene una relación directa con la capacidad de tener un negocio propio. Asociaciones Civiles como LA 14 BIS, con pocos integrantes especializados en negocios, tienen su propia actividad de financiamiento. Al contrario de la Fundación CIMIENTOS, que a pesar de tener una gran estructura, se sigue financiando casi en su totalidad con donaciones.

Lo que sí consideramos que puede ser un problema al momento de decidir tener un negocio propio, es la falta de claridad de las normas que rigen sobre los **controles financieros** de las ONGs. Las asociaciones civiles menos reglamentadas, son las que más realizan negocios propios. Es así como LA 14 BIS y CASCOS VERDES están desarrollando actividades en las que participan sus beneficiarios, y por las que reciben una contribución. En cambio CIMIENTOS y FORO P.A.I.S., que se encuentran en la 3ra instancia, prefieren no arriesgarse a perder sus exenciones a impuestos; y VSF se limita a la venta de merchandising y eventos esporádicos.

Como las leyes son ambiguas, en muchos casos la decisión final queda a cargo de un juez que evaluará en cada caso en particular si la actividad realizada tiene como fin cumplir la misión de estatuto o no. Es un riesgo que se elige no correr.

De ésta forma, las mayores **fuentes de financiación** son aún las donaciones individuales. Y está claro por qué es así: los individuos no exigen estados contables auditados (como sí lo hace el sector público), ni piden un destino particular para sus fondos (como lo hacen las empresas), ni están regidos por leyes ambiguas (como lo está el auto-financiamiento). En la práctica, sólo les basta la declaración de la misión y el cumplimiento de la misma para aportar.

4. Conclusiones y Propuestas

A lo largo de la investigación, hemos abarcado temas concernientes a cada uno de los objetivos planteados en el comienzo. De esta forma podremos luego proponer acciones que contribuyan a la mejora de la situación actual de las ONGs.

Por un lado, hemos indagado sobre las alternativas de financiamiento que permiten que las ONGs diversifiquen las fuentes de sus fondos y descubrimos que ésta tendencia no es ajena a nuestro país. Tal como fue mencionado en el capítulo 2 por el Dr. Berger (sección 2.2.4.), varias ONGs argentinas están realizando actividades por las que obtienen una retribución. Nuestro trabajo de campo lo confirmó, ya que tres de las cinco ONGs entrevistadas ya se encuentran desarrollando, en mayor o menor medida, un negocio propio, y una de las restantes consideraría hacerlo.

En cuanto a la preparación de las ONGs argentinas, hemos notado un acercamiento al campo empresarial. Éstas ONGs ya no parecen estar conformadas únicamente por personas poco capacitadas (aunque con buenas intenciones) que mantienen una administración improvisada como sucedía en el pasado. Actualmente, se encuentran integradas por personas capacitadas e idóneas para sus funciones, realizan controles presupuestarios y financieros, e intentan una planificación a un mayor plazo.

Como en el caso de las empresas, las actividades de comunicación (y más específicamente de fundraising), son fundamentales y determinan la operatoria de la ONG. Aunque la relación de los medios con el tercer sector es más conflictiva (mencionada en la sección 2.3.3.). Existe una contraposición de intereses, ya que los medios necesitan respuestas sintéticas y a tiempo, y las ONGs necesitan un espacio para exhibirse y contar detalles de sus actividades y requerimientos.

Nuestra propuesta en este caso está basada en un análisis de la CONGDE (2007). Por un lado, los medios deberían darles más oportunidades a las pequeñas ONGs para expresarse, y no sólo cuando ocurre un “hecho candente”. De ésta forma, las segundas adquirirían mayor experiencia y darían informes más concisos.

Por otro lado, las ONGs deberían comprender que cuentan con recursos que son valorados por la sociedad, y puntos de vista objetivos necesarios para los medios de comunicación. Adoptando una actitud proactiva y más empresarial, deberían contar con

boletines previamente preparados, y estar atentos a los hechos en los que pudieran opinar.

La entrevista con HELP Argentina, reveló que el cambio no sólo debe ser por parte de las ONGs y los medios, sino también en la mirada de los consumidores que deben ser responsables.

En el análisis sobre la respuesta de la sociedad a esta tendencia, obtuvimos en mayor medida una respuesta positiva. Igualmente, consideramos que debe estar acompañada de una efectiva comunicación que aclare las dudas e inquietudes que pudiesen surgir de los colaboradores y del público en general. En la encuesta, las respuestas sobre qué productos consumirían en caso de que una ONG y una empresa comercialicen los mismos, fueron variadas. Esto deja ver que si bien las ONGs tienen una ventaja frente a las empresas, los consumidores en todos los casos evaluarán la calidad y el precio.

Finalmente, nos encontramos en condiciones de responder nuestras preguntas planteadas en la introducción.

¿Es posible que una ONG logre ser auto-sustentable, sin que se desvíe su atención al objetivo primordial social y sin que se ponga en riesgo la credibilidad de la misma?

Consideramos que sí es posible, ya que las organizaciones han encontrado la forma de vincular esas actividades de auto-financiamiento con tareas tendientes a lograr su misión. En el caso de LA 14 BIS, los chicos beneficiados que conforman la batucada, pueden sentirse dentro de una sociedad que les presta atención y los admira cuando demuestran sus habilidades. En el caso de CASCOS VERDES, los jóvenes educadores tienen la posibilidad de realizar un cambio de roles, por el cual ellos son los que enseñan y cuentan con los conocimientos.

No creemos que hoy en día una ONG pueda ser completamente auto-sustentable, pero sí que se pueda reducir la dependencia de las donaciones de individuos. Como fue mencionado anteriormente, uno de los motivos por los cuales esto ocurre, es que los donantes individuales son menos exigentes que el sector público y que las empresas en cuanto a la operatoria de la organización.

Como alternativa, propondríamos a las ONGs más aptas, que se fijen el desafío de cubrir sus gastos administrativos con la auto-financiación, y que el resto de los ingresos provenientes de terceros, sean destinados en su totalidad a los programas.

De ésta forma, se evitarían las largas negociaciones con empresas sobre el destino de sus fondos, y se comenzaría un proceso de diversificación más paulatino con metas alcanzables.

El otro motivo por el cual las donaciones son tan populares, es que las leyes actuales de nuestro país, no promueven la auto-financiación. Según Gabriel Astarloa (Abogado de la Confederación de la Sociedad Civil) la sanción del nuevo Código Civil no trajo para las ONGs lo esperado. Las normativas siguen siendo ambiguas, de hace más de 40 años, y las decisiones siguen estando sujetas al criterio del juez. Las partes no han trabajado conjuntamente, contrario a lo que recomienda la Responsable del Área Social de HELP Argentina. En otras palabras, mientras se han actualizado las normativas sobre otras cuestiones, se ha desaprovechado la oportunidad de fortalecer y modernizar a las del tercer sector.

¿Sería plausible y beneficioso lograr esta auto-sustentabilidad utilizando herramientas empresariales, como ventas, alquileres y propagandas masivas?

Creemos que el tercer sector comprende esta tendencia, pero que tanto al sector público como a la sociedad aún le falta un paso para aceptarlo completamente. En la encuesta, obtuvimos porcentajes favorables en cuanto a la aceptación de los emprendimientos propios de las ONGs, pero cuando preguntamos acerca de los productos que consumirían, las respuestas estuvieron más variadas.

La sociedad compraría los productos de una ONG en principio, es decir, en situaciones en las que se sienta con ganas de colaborar. Pero cuando se le pone a la OSC un competidor como una empresa reconocida, la situación cambia, y se evalúan factores como la calidad de los productos y el precio.

Ante esto, podemos proponer el realizar acuerdos con empresas conocidas, por los cuales un porcentaje de lo recaudado por cierto producto se destine a los programas de la organización. El beneficio para la empresa es el reconocimiento por la Responsabilidad Social Empresaria, y el beneficio para la organización es que, si bien no se estaría independizando, entraría en el mercado con un producto reconocido, de calidad y a la

altura de los competidores. Así se aumenta la probabilidad de que ese producto sea elegido por los consumidores, ya que no sólo era aceptado anteriormente, sino que ahora también estarían colaborando con un fin social.

En cuanto a las propagandas masivas, creemos que una herramienta empresarial muy útil es la “publicidad del bien genérico”. Aplicado a las ONGs, serían la suma de fondos y contactos de distintas ONGs pequeñas que tienen una misión similar o muy relacionada. Siguiendo la línea de lo expresado por la Responsable del área social de HELP Argentina, esta articulación les permitiría encontrar un espacio en los medios masivos de comunicación, en el cual se pueda concientizar acerca de la problemática a resolver en sí. Al final de la misma, podrían ponerse los logos de las distintas ONGs que participaron, para que de ésta forma, se impulse al público a ingresar al sitio web de la que le parezca conveniente.

5. Bibliografía

Libros

- BALFHOR, C. (2007). *Cómo administrar una organización no gubernamental (ONG)* (1ª e). Buenos Aires, Argentina: Educa.
- REILLY, C.A. (1996). *New Paths to Democratic Development in Latin America: The Rise of NGO-Municipal Collaboration*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner.
- BERGER, G. Y BLUGERMAN, L. (s.f.). *Empresas sociales y negocios inclusivos. Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica* (pp. 109-142). Washington D.C., EE.UU.
- GÓMEZ GALÁN, M. y SANAHUJA, J. A. (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo. Una aproximación a sus actores e instrumentos*. Madrid, España: CIDEAL.
- ORLOWSKI DE AMADEO, B. (2007). *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y Divergencias*. Buenos Aires, Argentina. Ecadat S.A.
- EADE, D. y ERNST, L. (2004). *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, de <http://books.google.com.ar/>
- DRUCKER, P. (1992). *Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo
- Instituto de Filantropía y Desarrollo. (2001). *Fundraising. El arte de captar recursos: Manual estratégico para Organizaciones No Lucrativas*. Barcelona, España. PALENCIA-LEFLER, M. (<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/15826/1/libro.pdf>)
- KOTLER, P. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México.
- WOLF, T. (1990). *Managing a nonprofit organization*. New York, United States: Simon and Schuster.

- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (1998). *Fundamentos de la mercadotecnia* (4ª edición). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- KOTLER, P. y ROBERTO, E. L. (1992) *Marketing social: Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- WIEBE, G. D. (1951). *Merchandising Commodities and Citizenship on Television*. *Public Opinion Quarterly*, 15, 679-691.
- MENDIVE, D. (2008). *Marketing Social: Manual Práctico*. (1 ed). Buenos Aires, Argentina: De los Cuatro Vientos.
- O'GUINN, T.C., ALLEN, C.T. y SEMENIK, R.J. (2004). *Publicidad y comunicación integral de marca* (3ª edición). México DF: Thomson.
- COLOMBO, P; traducción de Cardoso, Herber (2003). *Gobierno, Léxico de político* (1); pág. 131. Buenos Aires: ed. Nueva visión.
- SHAPIRO, Benson P., y otros (1990): *The Nonprofit organizations: essential readings*. Artículo 22: "Marketing for Nonprofit Organizations". Pacific Grove (California): Editado por David L. Gies, J. Steven Ott & Jay M. Safritz. Brooks Cole.
- BUTZBACH, E.R. (2012). *Crowdfunding: La eclosión de la financiación colectiva un cambio tecnológico, social, y económico*. Barcelona, España. Microtemas. Recuperado el 21 de septiembre de 2012, de <http://books.google.com.ar>

Tesis y Ensayos

- CONTRERAS, J.O. (2006), *Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una mirada crítica antropológica de las formas de cooperación*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/705/03.JPC_PARTE_2.pdf?sequence=4
- RODRÍGUEZ, A. y VELASCO, C. (2002). *Las ONG como agentes de desarrollo: La cadena de ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Madrid,

España. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de <http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26117.pdf>.

- LYNCH, FRANCISCO M. (2009-03-23). *Organizaciones no Gubernamentales. Una mirada desde el ayer. Contrastes que nos dan pautas sobre la situación actual, perspectivas y desafíos de las entidades sin fines de lucro*. Ensayo presentado en la Universidad de San Andrés al solicitar la admisión al Posgrado en Organizaciones Civiles Sin Fines de Lucro. Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de <http://oga-i.com.ar/blog/?p=132>
- ALONSO VÁZQUEZ, M. (2003). *MARKETING SOCIAL CORPORATIVO: Una nueva estrategia de desarrollo comercial en España*. Tesis para el Máster en Marketing de la Universidad Autónoma de Madrid.
- BRADACH, J. L., TIERNEY, T. J. y STONE, S. (2009). Cumplir la promesa de las organizaciones sin fines de lucro. *Harvard Business Review*, 42-50.

Documento no periódico

- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. y colaboradores (1997). *Social Origins of Civil Society: explaining the nonprofit sector cross-nationally*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP22_1996.pdf

Documento en línea

- BUTHET, C. (2002). *Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y sus formas de articulación con las organizaciones de sectores pobres y el Estado*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, de <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fps.unq.edu.ar%2Ftextos%2FCarlosButhet%2520.doc&ei=2UleUL-DKohQ9AS07oDQBg&usg=AFQjCNHT6ffYK7Ts57QjEz1pA-IUGL0YFA>
- Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT). (2008) *Marco Legal y Regulatorio de las Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones de la*

Sociedad Civil en Argentina. Mazzeo, S. Editado por Etchart, N. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000577/2008GuiaLegalArgentina.pdf>

Sitios Web

- **Fundación YPF.** (s.f.). *Manual para constituir una OSC: "Organizarse para crecer"*. Recuperado el 21 de septiembre de 2012, de http://www.fundacionypf.org.ar/publicaciones/docs/Brochure_ONG.pdf

- **Fundación Argentina de las Empresas Sociales.** (s.f.). *Concepto de empresa social*. Recuperado el 01 de Noviembre del 2012, de <http://www.empresassociales.org/concepto.html>

- **Rendir Cuentas.** (2011). *Argentina: marco normativo de la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil*. Recuperado el 21 de septiembre de 2012, de http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2012/04/argentina_marconormativo_2011.pdf

- **Servicio de Enlace con las Organizaciones no Gubernamentales (SENG).** (s.f.). *Breve historia*. Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de http://www.un-nrgs.org/spip.php?page=article_es_s&id_article=1513

- *Breve historia de las organizaciones no gubernamentales.* (2011). Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de <http://www.todosayudan.com/breve-historia-de-las-organizaciones-no-gubernamentales>

- **Argentinos Alerta.** (s.f.). *Código civil de la República Argentina*. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de http://www.argentinosalerta.org/files/codigo_civil_de_la_republica_argentina.pdf

- *Requisitos legales para constituir una ONG.* (s.f.). Recuperado el 22 de septiembre de 2012, de <http://www.arba.gov.ar/www-archivos/publicaciones/requisitoslegalesong.pdf>

- **AFIP.** *Impuesto al valor agregado y Ley de impuesto a las ganancias.* (s.f.). Recuperado el 22 de septiembre de 2012, de <http://biblioteca.afip.gov.ar/afipres/>
- **WANGO (World Association of non-governmental Organizations).** (s.f.). *Código de ética y conducta para las ONG.* Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de <http://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>
- **SCIELO (Scientific Electronic Library Online).** (2006). *El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico.* Recuperado el 17 de septiembre de 2012, de <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a09n16.pdf>
- **Inspección General de Justicia.** (s.f.). *Trámites correspondientes a Asociaciones Civiles y Fundaciones.* Recuperado el 30 de Agosto de 2012 de <http://www.jus.gob.ar>.
- **Ecos del Pueblo.** (2011-03-21) *Convenio con la ANSeS!!.* Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://ecosdelpueblo.org.blogspot.com.ar/2011/03/convenio-con-la-anses.html>
- **Fundación HazloPosible.** (2009-04-20) *La transparencia en las ONG, una oportunidad para una mayor credibilidad.* Recuperado el 30 de agosto de 2012, de <http://www.canalsolidario.org/noticia/la-transparencia-en-las-ong-una-oportunidad-para-una-mayor-credibilidad/11095>
- **Consultora Sand.Org.** (2012-09-13) *¿Son diferentes un directivo de una empresa y el de una ONG?* Recuperado el 15-09-2012 de <http://sand.org.es/>
- **ONGsostenible.Org** (2012-07-14) *Autofinanciación: Vender productos y servicios.* Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.ongsostenible.org/mejorar-viabilidad-financiera/autofinanciacion-vender-productos-y-servicios>
- **Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE).** (2007). *Los Medios de comunicación y las ONGD: situación actual y retos.* Madrid, España.

Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de http://www.pazysolidaridad.ccoo.es/ficheros/documentos/39_Los%20medios%20de%20comunicaci%F3n%20y%20las%20ONGD%20-%20situaci%F3n%20actual%20y%20retos.pdf

- **Asociación Civil Periodismo Social** (2008). *Periodistas y ONGs: Debate y encuentro*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.periodismosocial.org.ar/notacompleta.cfm?id=3513>
- **Real Académica Española**. (s.f.). *Definiciones de “publicidad” y “propaganda”*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012 de <http://www.rae.es>
- **American Marketing Association, (A.M.A.)**. (s.f.) *Definición de “propaganda”*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- **Fundación Adoptar**. (2010). *Mercado Libre Solidario*. Publicado por RUIZ, J.C. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.adoptar.org.ar/2010/06/mercado-libre-solidario/>
- **La Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (FUNDAPAZ)**. (s.f.) Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.fundapaz.org.ar>
- **AEFR (Asociación Española de Fundraising)**. (s.f.). *La venta de servicios como alternativa de financiación*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.aefundraising.org/>
- **Servicio de empleos AMIA**. (s.f.). *Historia*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.empleos.amia.org.ar>
- **Crowdfunding: claves para el éxito** (2012). Recuperado el 21 de septiembre de 2012, de <http://www.captacionfondosongs.com/2012/05/crowdfunding-claves-para-el-exito.html>

- **Cristi, S.A.** (s.f.). *Como utilizar las Redes Sociales para financiar una ONG*. Recuperado el 17 de septiembre de 2012, de <http://www.redsocialmedia.com/2011/09/como-utilizar-las-redes-sociales-para-financiar-una-ong/>

Artículos de diarios o revistas

- Diario El País. (2012, 25 de Abril) .*Seis años de cárcel al ex presidente de la ONG Anesvad*. [Versión electrónica] Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/04/25/paisvasco/1335347596_217522.html
- BORROM30. (2012, 27 de Febrero). *Fundraising: definición, métodos y aspectos de actualidad*. Revista Actibva. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de <http://www.actibva.com/magazine/mas-que-economia/fundraising-definicion-metodos-y-aspectos-de-actualidad>
- PEREZ ALMENDROS, C. (2012, 28 de Enero). *Fundraising o captación de fondos. Suite 101*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de <http://suite101.net/article/fundraising-o-captacion-de-fondos-a9681>
- MORRESI, M.T. (2011, 27 de Septiembre). *Para Armar*. *Cronista.Com*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2012, de <http://www.cronista.com/responsabilidad/Paraarmar-20110927-0023.html>
- PÉREZ SARMENTI, I. (2009, 18 de Abril). *Las ONGs buscan nuevas formas de financiamiento*. [versión electrónica] *Diario La Nación*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://www.lanacion.com.ar/1119059-las-ong-buscan-nuevas-fuentes-de-financiamiento>.
- PÉREZ SARMENTI, I. (2010, 20 de Marzo), *Formación para el sector social* [versión electrónica] *Diario la Nación*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de <http://www.lanacion.com.ar/1245262-formacion-para-el-sector-social>

- ASTARLOA, G. (2012, 20 de Septiembre). Reforma del Código Civil: sin mejoras para ONGs. *Cronista.com*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012 de <http://www.cronista.com/opinion/Reforma-del-Codigo-Civil-sin-mejoras-para-ONGs-20120920-0005.html>

6. Anexos

6.1. Anexo 1: Resultados de la encuesta.

Vista de la Encuesta realizada en el sitio Web www.e-encuesta.com

1. ONGs

Encuesta para personas entre 18 y 60 años que colaboran, o han colaborado en el pasado, con alguna ONG.

1. Sexo (*)

Femenino Masculino

2. Edad (*)

Seleccione

3. Estoy informado acerca de la situación actual del Tercer Sector en Argentina. (*)

1 2 3 4 5

(Califique del 1 al 5, siendo 1 poco y 5 mucho).

4. Me enteré de las actividades de la ONG en la que colaboro/colaboré por... (*)

La televisión, radio, diarios, revistas.

Algún amigo/conocido que también colabora.

Ventas, colectas y eventos propios de la ONG.

Campañas a través de redes sociales.

Otro (por favor, especifique)

5. En general, las propagandas de las ONGs en los medios de comunicación me resultan... (*)

Poco interesantes, no les suelo prestar atención.

Interesantes e informativas

Tendenciosas

No recuerdo ninguna

6. Creo que la presencia de un famoso para la difusión de las ONGs ayuda a recordar la misión de la misma. (*)

(Califique del 1 al 5, siendo 1 no lo hace y 5 ayuda mucho).

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Si supiera que una ONG vende los mismos productos que una empresa reconocida, preferiría... (*)

- Consumir los producidos por la ONG
- Consumir los de la empresa reconocida
- Depende la calidad de los mismos
- Depende el precio de los mismos
- Depende qué ONG y qué empresa sean

8. Que una ONG cuente con negocios propios (ventas y alquileres de productos y servicios) para auto-financiarse me resulta... (*)

- Necesario, considerando el contexto actual.
- Extraño, no es lo que suelen hacer las ONG.
- Inadecuado, sospecharía sobre el destino de los fondos.
- Me da lo mismo

9. Considero que si una ONG cuenta con negocios propios para auto-financiarse es porque es más profesional y eficiente en sus operaciones que otras ONGs. (*)

(Califique del 1 al 5, siendo 1 no lo es y 5 mucho más eficiente).

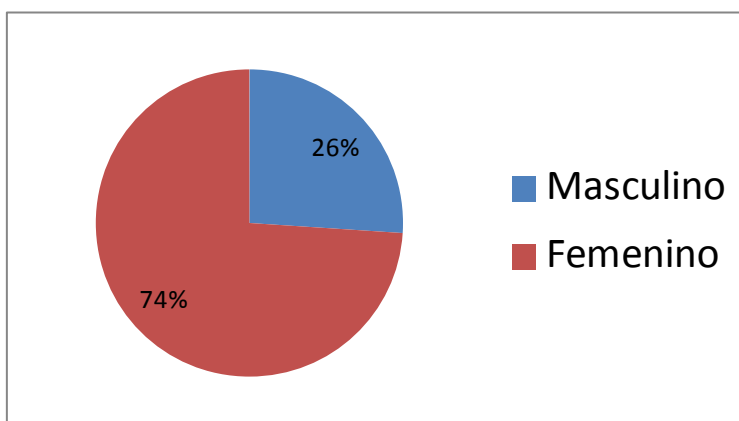
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fin

Respuestas

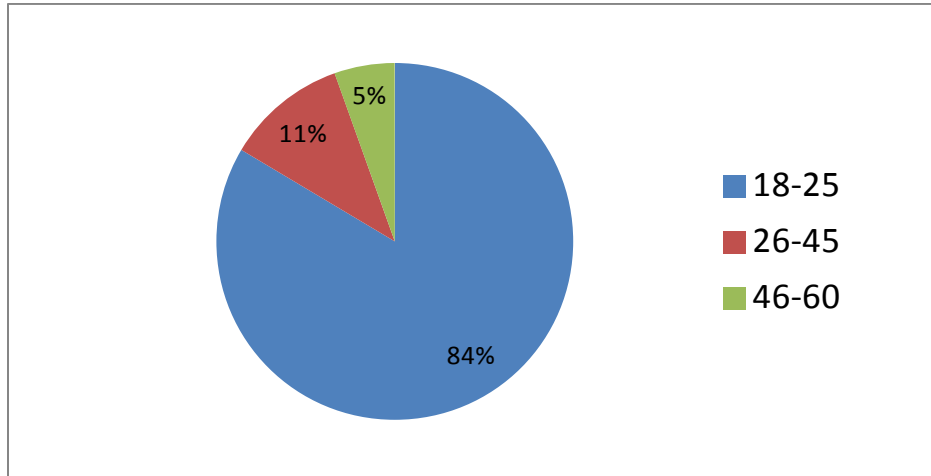
1. Sexo

Sexo	Porcentaje	Personas
Masculino	26,03%	19
Femenino	73,97%	54
Total Personas		73



2. Edad

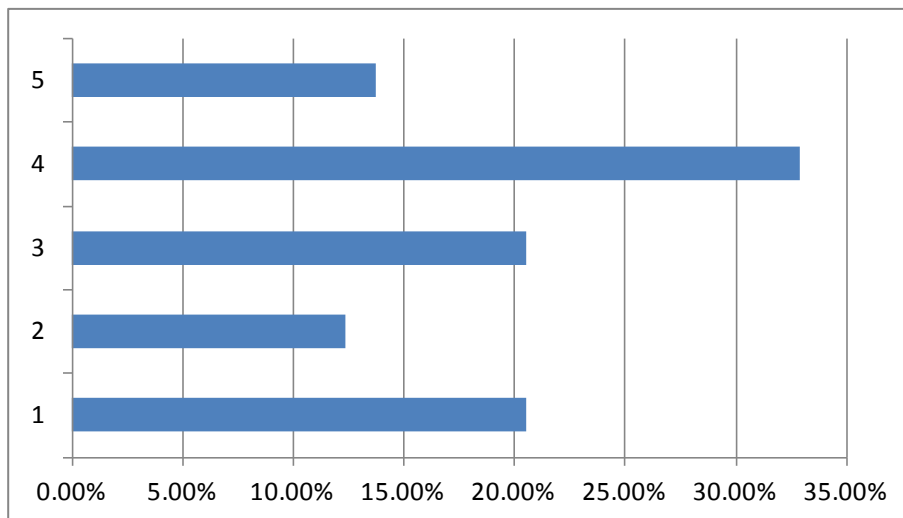
Edad	Porcentaje	Personas
18-25	83,56%	61
26-45	10,96%	8
46-60	5,48%	4
Total Personas		73



3. Estoy informado acerca de la situación actual del Tercer Sector en Argentina.

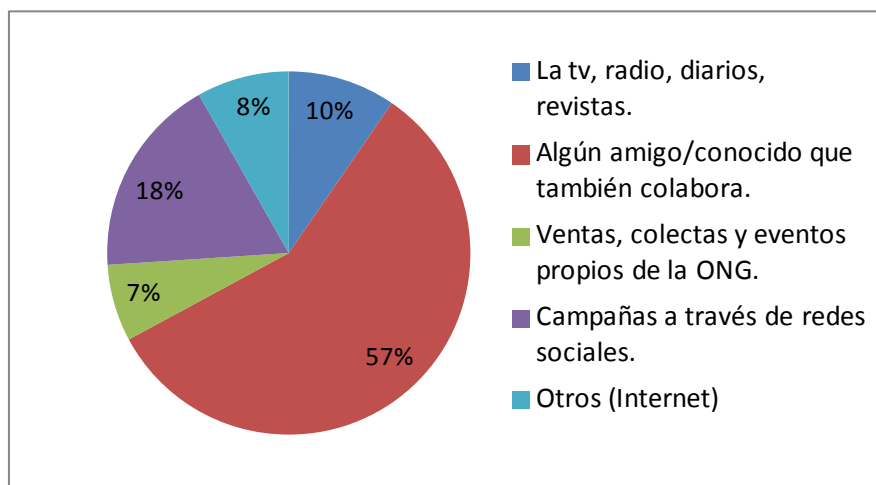
(Califique del 1 al 5, siendo 1 poco y 5 mucho).

	Porcentaje	Personas
1	20,55%	15
2	12,33%	9
3	20,55%	15
4	32,88%	24
5	13,70%	10
Total Personas		73
Media		3,07



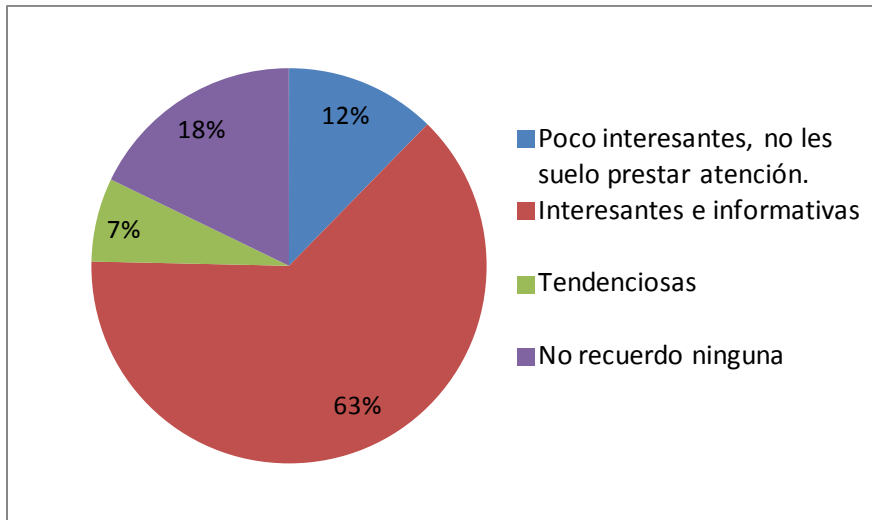
4. Me enteré de las actividades de la ONG en la que colaboro/colaboré por...

	Porcentaje	Personas
La televisión, radio, diarios, revistas.	9,59%	7
Algún amigo/conocido que también colabora.	57,53%	42
Ventas, colectas y eventos propios de la ONG.	6,85%	5
Campañas a través de redes sociales.	17,81%	13
Otro (Internet)	8,22%	6
Total Personas		73



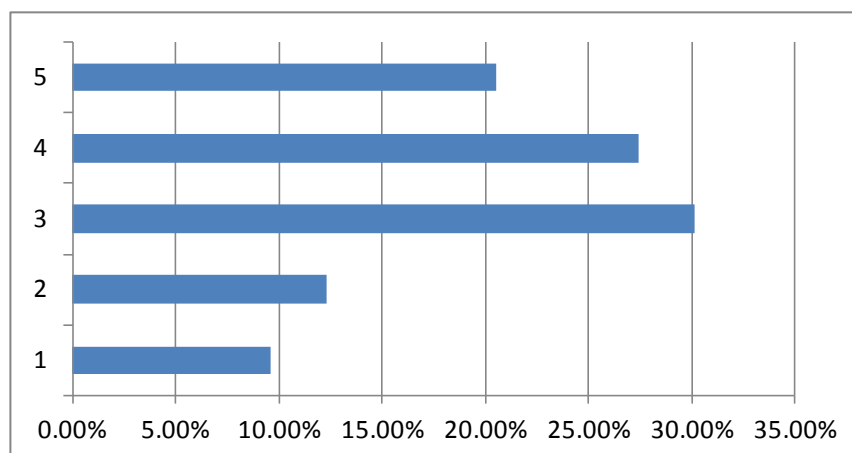
5. En general, las propagandas de las ONGs en los medios de comunicación me resultan...

	Porcentaje	Personas
Poco interesantes, no les suelo prestar atención.	12,33%	9
Interesantes e informativas	63,01%	46
Tendenciosas	6,85%	5
No recuerdo ninguna	17,81%	13
Total Personas		73



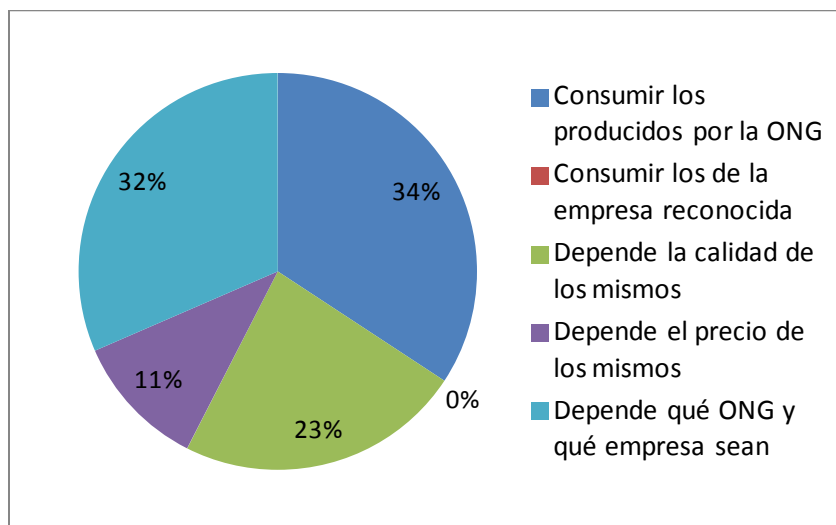
6. **Creo que la presencia de un famoso para la difusión de las ONGs ayuda a recordar la misión de la misma.** (Califique del 1 al 5, siendo 1 no lo hace y 5 ayuda mucho).

	Porcentaje	Personas
1	9,59%	7
2	12,33%	9
3	30,14%	22
4	27,40%	20
5	20,55%	15
Total Personas		73
Media		3,37



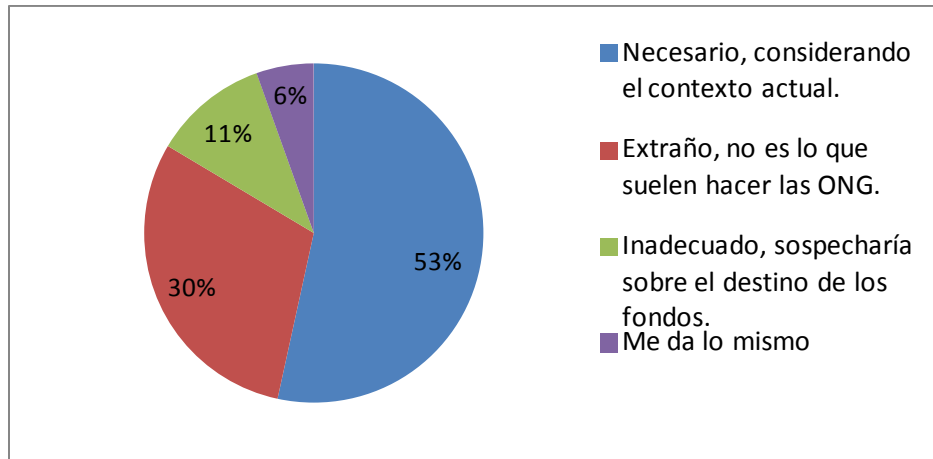
7. Si supiera que una ONG vende los mismos productos que una empresa reconocida, preferiría...

	Porcentaje	Personas
Consumir los producidos por la ONG	34,25%	25
Consumir los de la empresa reconocida	0%	0
Depende la calidad de los mismos	23,29%	17
Depende el precio de los mismos	10,96%	8
Depende qué ONG y qué empresa sean	31,51%	23
Total Personas		73



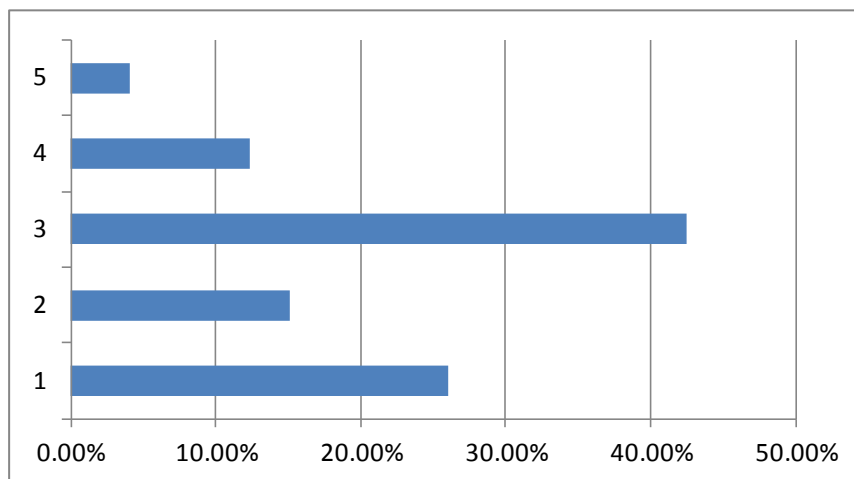
8. Que una ONG cuente con negocios propios (ventas y alquileres de productos y servicios) para auto-financiarse me resulta...

	Porcentaje	Personas
Necesario, considerando el contexto actual.	53,42%	39
Extraño, no es lo que suelen hacer las ONG.	30,14%	22
Inadecuado, sospecharía sobre el destino de los fondos.	10,96%	8
Me da lo mismo	5,48%	4
Total Personas		73



9. Considero que si una ONG cuenta con negocios propios para autofinanciarse es porque es más profesional y eficiente en sus operaciones que otras ONGs. (Califique del 1 al 5, siendo 1 no lo es y 5 mucho más eficiente).

	Porcentaje	Personas
1	26,03%	19
2	15,07%	11
3	42,47%	31
4	12,33%	9
5	4,11%	3
Total Personas		73
Media		2,53



6.2. Anexo 2: Entrevistas a ONGs.

**Entrevista al Responsable del área de Administración y Finanzas de Cimientos
Francisco Echevarne.**

1. ¿A qué se dedica la ONG en la que trabaja? ¿Cómo es la estructura jerárquica/organizativa?

Cimientos es una organización sin fines de lucro creada por un grupo de profesionales, y tenemos como misión promover la igualdad de oportunidades educativas mediante programas que favorezcan la inclusión escolar y mejoren la calidad de la educación de los niños y jóvenes provenientes de familias de bajos recursos socio-económicos.

Las tres principales actividades de la organización son: el brindar apoyo económico (becas para escuelas y universidades), el acompañamiento (entrevistas mensuales personales con el chico becado) y el intercambio de experiencia (una vez al año los chicos se reúnen y cuentan cómo les está yendo a cada uno).

La estructura está dada por un Consejo de Administración, un Consejo Académico (conformado por 7 profesionales) y el Equipo de trabajo. En el primero se encuentran los cargos bien detallados: Presidente, Vicepresidenta, Secretaria, Tesorero y 14 vocales. Cada uno de estos vocales tiene un área que lidera en la cual asesoran a Cimientos. Son, entre otras especialidades, educadores, comunicadores, abogados y empresarios.

El equipo de trabajo está conformado por:

- ✓ *la Directora Ejecutiva.*
- ✓ *Departamento de Programas:*
 - *Directora*
 - *Programa de Becas Escolares.*
 - *Programa de Apoyo a Escuelas.*
 - *Programa de Becas Universitarias y Red de Egresados.*
 - *Programa de Investigación y Difusión.*
 - *Programa de Evaluación.*
- ✓ *Proyectos Especiales*
- ✓ *Alianzas y Articulación*
- ✓ *Desarrollo Institucional*
- ✓ *Comunicación y Campañas Masivas*

- ✓ *Administración y Finanzas*
- ✓ *Sistemas*
- ✓ *Recursos Humanos*

2. ¿De qué manera da a conocer sus actividades y necesidades a la sociedad?

Nuestras actividades de comunicación (como charlas, cenas, eventos) son organizadas por el departamento de Comunicación y Campañas masivas. Tenemos un sitio web www.cimientos.org que cuenta con una sección que se dedica especialmente a la Prensa, en donde se dan a conocer noticias relacionadas con la educación en Argentina.

La propaganda principal de Cimientos es la de “Mechi”, una joven beneficiada por los programas de cimientos que cuenta su experiencia.

También hacemos convenios con distintas empresas para difundir nuestras actividades. Por ejemplo Coca Cola nos cedió, junto con otras ONGs, durante varios meses su cartel en el obelisco, en cual se publicitaban la misión de cada organización. También ahora ganamos un concurso de la empresa Cablevisión en el cual nos donan 20.000 segundos distribuidos en las frecuencias que la empresa tiene en su grilla.

Por otro lado, hay una gran cantidad de empresas que apadrinan a cada uno de los programas de la organización realizando eventos, y diferentes diarios, revistas y portales publican las actividades de Cimientos. Tenemos un sistema de redes por las cuales se pueden contactar las distintas ONGs y fundaciones, y los beneficiarios pueden intercambiar experiencias y conocimientos para mostrar cómo ayuda la organización.

3. ¿Tienen una normativa sobre la cantidad de fondos destinados a los programas de la organización?

Si bien no hay una normativa, la filosofía de Cimientos es dedicar un 90% de ingresos a los programas y 10% a cuestiones administrativas, como son los alquileres, muebles y útiles de las oficinas, sueldos administrativos, etc.

Sucede que muchas veces, la clasificación de los gastos está sujeta al criterio del que la haga. Por ejemplo, en el caso de los sueldos de empleados que trabajan en cuestiones administrativas y a la vez en los programas.

4. ¿Cuentan con procedimientos de control presupuestario o financiero? ¿Cuáles?

La presentación de estados contables ante la IGJ es obligatoria, el cierre es el 31 de Diciembre. Luego entre Febrero y Marzo, somos auditados por KPMG, que revisan los balances.

Además, la comisión de Administración y Finanzas de Cimientos es la encargada de realizar el presupuesto, y luego controlar lo real versus lo presupuestado para analizar y corregir los desvíos mes a mes.

5. ¿Cómo se financian actualmente?

Nos financiamos en un 95% aproximadamente con donaciones. El resto de los ingresos provienen de inversiones que realizamos en títulos públicos y plazos fijos en moneda local y extranjera.

6. ¿Cuenta con un negocio propio de fabricación/venta/alquiler de bienes o servicios?

No, no contamos con negocios propios. Más que nada, porque no queremos correr el riesgo de perder las exenciones al impuesto a las ganancias, Ingresos Brutos e IVA. Cimientos es una fundación muy grande, y como todas, está regida por leyes que son bastante ambiguas.

Lo que puedo decir, es que realizamos cenas anuales, en donde se cobra el cubierto a \$600 pesos aproximadamente, lo que podría considerarse un servicio. También contamos con un anuario, en donde cobramos por los anuncios publicitados en las hojas. Pero ambos casos son más bien con fines comunicacionales. Son una vez al año, y no generan muchos ingresos netos.

Incluso en el área de Investigación, regalamos las publicaciones de los trabajos.

7. ¿Cree que su organización está preparada para afrontar un negocio propio como alternativa de financiamiento?

Considero que Cimientos, si lo quisiera, estaría preparada para afrontar negocios propios. Tiene una gran infraestructura y 110 empleados muy comprometidos. Además, el personal está muy capacitado, hay ingenieros industriales, contadores, licenciados en administración, licenciados en recursos humanos, psicólogos y por ejemplo, la Directora del área de investigación, es Doctora en educación.

Entrevista al Socio-Fundador de La 14 Bis. Ivo Holsinger

1. ¿A qué se dedica la ONG en la que trabaja? ¿Cómo es la estructura jerárquica /organizativa?

La 14 bis es una Asociación Civil comprometida con la inclusión social de los jóvenes. Entendemos que la música y la percusión son instrumentos extraordinarios para integrar socialmente a muchos adolescentes que se encuentran en situación de vulnerabilidad social.

Nuestra actividad principal son las batucadas, que hacen alusión en muchos aspectos a los valores que se les quieren inculcar a los adolescentes. El sentirse parte de un conjunto que a su vez los potencia, y el tener un director que los coordina y marca los tiempos y las entradas y salidas, son hechos que internalizan la idea de Ciudadanía y de Respeto hacia la autoridad.

El objetivo final para los aprendices, es capacitarlos en las actividades que realiza la organización (como música, capoeira, producción y conducción radial) para que luego puedan tener una salida laboral. Además, se intenta capacitarlos según las inquietudes de cada uno, por ejemplo, en gastronomía.

La estructura está dada por una Comisión Directiva, conformada por:

- *Presidente*
- *Vicepresidente*
- *Secretario General*
- *Tesorero*
- *Responsable del área Social.*

Y también por la parte artística, como son:

- *Los directores musicales*
- *Los músicos*
- *Los bailarines*
- *Los aprendices (30 chicos)*

2. ¿De qué manera da a conocer sus actividades y necesidades a la sociedad?

La organización cuenta con un programa de radio que se emite los viernes a la noche, en el cual se reciben invitados. Por otro lado, tenemos un sitio Web en donde pueden verse las actividades que realizamos, los últimos eventos y las noticias relacionadas.

La forma más efectiva de darnos a conocer es con las propias salidas. De esta forma la gente puede ver el resultado final de nuestro trabajo, y comprometerse con la causa, o mismo contratarnos para algún evento. Hace poco fuimos contratados para cerrar el festival de Bossa Nova.

3. ¿Tienen una normativa sobre la cantidad de fondos destinados a los programas de la organización?

No tenemos ninguna normativa explícita acerca del destino de los fondos. A medida que se va necesitando dinero para un fin específico, se pide a los donantes.

4. ¿Cuentan con procedimientos de control presupuestario o financiero? ¿Cuáles? ¿Deben hacerlo por ley?

Como hace menos de 6 meses nos constituimos como Asociación Civil, y no tenemos mucho flujo de dinero, todavía no contamos con documentos y operaciones a nombre de la organización.

5. ¿Cómo se financian actualmente?

En el principio, la financiación venía casi en su totalidad por parte del Presidente-Fundador de la organización. Actualmente:

- *Aportes de socios y padrinos*
- *Contrataciones por salidas (Eventos deportivos, políticos, de empresas, etc.)*
- *Cobros por anuncios en el programa de radio. (Vino, FUA, con Greenpeace hacemos canjes)*

Luego casi todos los donantes privados, donan bienes en especie para distintas actividades. Por ejemplo: La Red Solidaria del Banco Ciudad.

En el futuro, cuando estemos más estructurados, seguramente apliquemos para recibir una subvención por parte del gobierno.

6. ¿Cuenta con un negocio propio de fabricación/venta/alquiler de bienes o servicios?

Sí, contamos con las contrataciones por las salidas.

7. ¿Cree que su organización estaría/está preparada para afrontar un negocio propio como alternativa de financiamiento?

Actualmente, la organización se encuentra en una etapa de crecimiento y de concientización masiva. De a poco, vamos logrando estructurarla y hacerla funcionar como un ente independiente de su fundador.

En un futuro, esperamos que las contrataciones de la batucada logren financiar gran parte de las operaciones de la organización. Contamos con la infraestructura necesaria, en donde se dan clases (sede Núñez y Banfield), y en cuanto a los integrantes, en la comisión directiva contamos con profesionales, y en la parte artística con especialistas en sus áreas. Todos estamos debidamente capacitados para llevar a cabo el negocio, sin perder la esencia de la organización.

Entrevista a la Responsable de Desarrollo de Fondos de Cascos Verdes.**Nerina Barbosa****1. ¿A qué se dedica la ONG en la que trabaja? ¿Cómo es la estructura organizativa?**

Somos una asociación civil sin fines de lucro que trabaja a favor de la inclusión social y la conservación ambiental, a través de la educación y el compromiso y la participación de todos los miembros de la comunidad.

*Elegimos el nombre **Cascos Verdes** porque entendemos por Cascos el trabajo pro-activo y exhaustivo de quienes velan por una sociedad mejor y luchan por una comunidad inclusiva. Y Verdes porque universalmente es el color del equilibrio ambiental, la vida y por sobre todo, la esperanza.*

La estructura está dada por una Comisión Directiva, un Consejo Asesor, una Comisión Honoraria y el Staff.

La Comisión Directiva está formada por:

- *Presidente*
- *Vicepresidente*
- *Secretaria*
- *Tesorero*
- *Cuatro vocales*
- *La Comisión Revisora de Cuentas (conformada por dos personas)*

El Consejo Asesor abarca temas como la discapacidad, el medio ambiente, el planeamiento y los recursos humanos, las cuestiones legales y de fundraising.

El Staff:

- *Director Ejecutivo*
- *Director de Desarrollo*
- *Directora de Relaciones Institucionales*
- *Coordinadora de Programas*

- ✓ *Coordinadora de Crear Conciencia*
- ✓ *Coordinadora de Sociedad Inclusiva*
 - *Responsable de Jóvenes de Sociedad Inclusiva*
- ✓ *Coordinadora de Ambiente para Todos*
 - *Responsable de Jóvenes de Asistente de Ambiente para Todos*
- *Responsable de Diseño y Comunicación*
- *Asistente Administrativo*
- *Asistente General*
- *Responsable de Recursos Humanos*
- *Responsable de Desarrollo de Fondos*
- *Asistente Pedagógica*

Además, contamos con 30 voluntarios, y le damos servicio a 110 chicos.

2. ¿De qué manera da a conocer sus actividades y necesidades a la sociedad?

- ✓ *La organización cuenta con un Responsable de Diseño y Comunicación, y además recibe asesoría en fundraising.*
- ✓ *Sitio web <http://www.cascosverdes.org> en donde están detallados nuestros programas y las formas de colaborar con ellos. Además, está la sección Novedades, en donde se dan a conocer noticias relacionadas con la organización (por ejemplo, en revistas sobre ecología).*

En la sección “Difusión”, pueden verse artículos de diarios y revistas en donde ha sido mencionado Cascos Verdes.

En la sección “Testimonios”, las empresas, las escuelas, los Jóvenes Cascos Verdes y sus familiares, pueden dar a conocer su experiencia, invitando a que más gente se sume a esta causa.

- ✓ *Video Institucional con Facundo Arana, que fue difundido por televisión. (Por Ejemplo, en C5N)*
- ✓ *Campañas de concientización realizadas por los Jóvenes Educadores Ambientales.*
- ✓ *Eventos de Fundraising.*
- ✓ *Carteleros de las empresas en donde hemos colaborado.*

3. ¿Tienen una normativa sobre la cantidad de fondos destinados a los programas de la organización?

En realidad, no. La financiación se pide siempre para fines generales. Hay “Centros de Costos”, de donde se imputan los gastos correspondientes a cada programa. Uno de los centros es como una “bolsa” destinada a gastos administrativos, como son los sueldos.

**4. ¿Cuentan con procedimientos de control presupuestario o financiero?
¿Cuáles?**

El control que se realiza a los estados contables es interno. Hay una intención de que en un futuro la auditoría la haga un agente externo.

Se trabaja con presupuestos, aunque hay muchas fluctuaciones, tenemos uno proyectado al 2015. Se va comparando lo real contra lo presupuestado y contra el ideal. Se realiza también un control de los “Centros de Costos”.

5. ¿Cómo se financian actualmente?

- ✓ *Donantes individuales, pueden ser socios (aportando una cuota mensual) o padrinos (financian un ciclo lectivo a un alumno del proyecto Crear Conciencia).*
- ✓ *Empresas (Brindando becas, auspiciando giras, contratando la campaña de concientización ambiental para su empresa, sponsoreo de eventos de fundraising)*
- ✓ *El Gobierno de la ciudad, nos contrata para realizar charlas de concientización.*

También tenemos alianzas con Universidades: San Andrés, Torcuato Di Tella, Austral, y la UCA, que nos brindan el espacio para las charlas y nos dan su aval institucional.

6. ¿Cuenta con un negocio propio de fabricación/venta de bienes o servicios?

Puede contratarse el servicio en que los Jóvenes Educadores Ambientales brindan una capacitación para empleados de empresas o alumnos de colegios, sobre la Concientización Ambiental.

También, comercializamos los Videos de las charlas de concientización.

7. ¿Cree que su organización estaría/está preparada para afrontar un negocio propio como alternativa de financiamiento?

La organización ya cuenta con esa alternativa de financiamiento. Para desarrollarla al máximo, Cascos tiene un gran nivel de profesionalización con respecto a sus integrantes. Entre los cargos más altos, todos son profesionales (licenciados y/o con posgrados). Las clases a los jóvenes son prácticamente personalizadas y dictadas por profesionales, lo que les permite a los chicos explotar su máximo potencial y convertirse así, en un recurso irremplazable para las charlas sobre la concientización ambiental.

Además, no sólo contamos con el edificio central, sino que también distintas Universidades y empresas nos brindan espacios para realizar las clases.

Es por esto que considero que la organización tiene los recursos para desarrollar el negocio aún más.

Entrevista a la Coordinadora General de Foro P.A.I.S.

Susana Nuti

1. ¿A qué se dedica la ONG en la que trabaja? ¿Cómo es la estructura organizativa?

Foro P.A.I.S. es una asociación civil (ONG sin fines de lucro) que trabaja para contribuir al posicionamiento de nuestro país como garante de la Seguridad Alimentaria para Argentina y el mundo.

El objetivo de la entidad es difundir y concientizar sobre la relevancia que tiene la Cadena Agroindustrial de la soja para la economía nacional, con el fin de posicionar al país como un actor clave y fundamental en la provisión de recursos para cubrir las necesidades alimentarias básicas globales, convirtiéndolo en un polo alimentario para el mundo. Además, busca promover el agregado de valor en el país, generando más puestos de trabajo directos e indirectos y promoviendo a otras industrias relacionadas.

La estructura organizativa está dada por:

- *Un Consejo Directivo: Integrado por profesionales independientes y representantes de empresas que apoyan a la organización.*
- *El Consejo Directivo está conformado por*
 - *Presidente*
 - *Vicepresidente*
 - *Secretaria*
 - *Vocales Titulares*
 - *Vocales Suplentes*
 - *Revisores de cuentas*

A su vez la operatoria del Foro está organizada bajo la siguiente estructura

- *Una Coordinadora General, nexo entre el Consejo Directivo y el área operativa, que también dirige la elaboración de indicadores del sector (índices AIS – Agroindustria de Soja)*
- *Dos directores:*

- *El Director de Comunicaciones y Relaciones Institucionales, quien a su vez es asesor directo del Consejo Directivo*
Bajo cuya dirección hay dos personas
 - *El Director Ejecutivo*
- *Un área de elaboración de indicadores e informes del sector en la que trabajan de manera permanente dos personas*
 - *Una Secretaria*
 - *De manera periódica se reciben aportes profesionales de investigadores independientes.*

Por otro lado, algunas actividades (diseño y mantenimiento de web, organización de eventos, por ejemplo) se tercerizan.

2. ¿De qué manera da a conocer sus actividades y necesidades a la sociedad?

La organización cuenta con una Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, que es la encargada de las relaciones públicas y la difusión de las actividades. Además, contamos con un sitio Web en donde se pueden observar las distintas actividades que estamos realizando, en la sección Comunicación y Prensa y Notas destacadas, y ver información sobre el sector en la parte de AIS News.

Con respecto a los medios, como nuestra organización se relaciona con el ámbito económico y con el social del país, son frecuentes las entrevistas tanto en radio o televisión como en la prensa escrita. De las entrevistas podemos participar el Presidente, el Vicepresidente, el Director de RRII o yo misma. Habitualmente hago la presentación de los indicadores periódicos. También se realizaron presentaciones de la entidad en Buenos Aires, Córdoba y Rosario, a fin de darnos a conocer de la manera más federal posible.

Para una mayor difusión y concientización del público en general sobre la posición actual de Argentina, como primer exportador de harina, aceite y biodiesel de soja, contamos con un stand en Tecnópolis. El mismo cuenta con un recorrido de tres instancias: Campo (se explica el sembrado, cultivo y los valores nutricionales), Industrialización (cómo se industrializa a soja, las etapas productivas y la importancia de la tecnología), y Mundo (se

transmite el posicionamiento de nuestro país en el mundo, los objetivos para el futuro y la importancia de su desarrollo para la sociedad argentina).

3. ¿Tienen una normativa sobre la cantidad de fondos destinados a los programas de la organización?

Tenemos un presupuesto anual en el que distinguimos gastos operativos corrientes y eventos específicos. En el caso de Tecnópolis hicimos una ampliación extraordinaria de fondos a través de un aporte adicional al presupuesto para cubrir esta erogación. El presupuesto lo aprueba el Consejo Directivo, del cual participan las empresas que nos acompañan y no hay una normativa, simplemente partimos de un presupuesto inicial que se ajusta en base a propuestas de programas.

**4. ¿Cuentan con procedimientos de control presupuestario o financiero?
¿Cuáles?**

Se ha presentado un balance, que es el inicial al momento de presentarse ante AFIP para la inscripción de la asociación y el otorgamiento de la exención de IVA y Ganancias. Estamos obligados a presentar balances a fin de cada ejercicio. También trabajamos con presupuestos.

5. ¿Cómo se financian actualmente?

La organización no recibe donaciones ni fondos de otras fuentes que no sean las cuatro empresas que actualmente la acompañan. Las mismas son: Molinos Río de la Plata, Vicentin, Aceitera General Deheza y Oleaginosa Moreno.

6. ¿Cuenta con un negocio propio de fabricación/venta de bienes o servicios?

Actualmente, no. La única posibilidad de ingresos estaría dada por la percepción de inscripciones para participar de algún curso de capacitación que simplemente cubran los costos. Otros ingresos podrían provenir de futuros auspiciantes de eventos, siempre siguiendo la premisa de cubrir costos y no de obtener rentabilidad.

7. ¿Cree que su organización estaría preparada para afrontar un negocio propio como alternativa de financiamiento?

No forma parte de nuestros objetivos, ni está dentro de los estatutos de la asociación. Hablando sólo de una manera hipotética, cabría la posibilidad por las características técnicas del grupo y la infraestructura de nuestras instalaciones, pero reitero que no está bajo consideración, ni corresponde.

Entrevista al Director Ejecutivo y Tesorero de Voluntarios sin fronteras**Gustavo Curcio****1. ¿A qué se dedica la ONG en la que trabaja? ¿Cómo es la estructura organizativa?**

Voluntarios Sin Fronteras (VSF) es una Asociación Civil que fomenta el intercambio de voluntarios entre países, Organizaciones de la Sociedad Civil y Empresas con proyectos de Responsabilidad Social.

Nuestra misión es fortalecer el desarrollo de los Proyectos Sociales y sus Organizaciones, a través del intercambio internacional de voluntarios, dirigentes y empleados, promoviendo la articulación, el cruce de experiencias y el aprendizaje. Entre algunas de las actividades que realizamos se pueden destacar: la gestión de proyectos para el desarrollo de prácticas de voluntariado, visitas técnicas a proyectos y capacitaciones.

Actualmente contamos con 15 programas en la ciudad de Buenos Aires.

La estructura está dada por:

- ✓ Presidente*
- ✓ Vice-Presidente*
- ✓ Secretaria*
- ✓ Tesorero*
- ✓ Tres Vocales*
- ✓ Dos Revisores de Cuentas*
- ✓ Director Ejecutivo*
- ✓ Voluntarios que trabajan para los programas.*

2. ¿De qué manera da a conocer sus actividades y necesidades a la sociedad?

La organización cuenta con una página Web, en la cual pueden verse las actividades que realizamos y la información general Institucional. Además, en la sección de Prensa pueden verte artículos y entrevistas realizadas a integrantes de VSF. Hemos sido

entrevistados por diferentes medios radiales, gráficos y televisivos, además de estar siempre en contacto con otras organizaciones sociales que periódicamente emiten sus newsletters y que a veces nos invitan a opinar o a darnos a conocer.

También realizamos distintos eventos por los que cobramos una entrada, y vendemos remeras y calendarios de VSF.

3. ¿Tienen una normativa sobre la cantidad de fondos destinados a los programas de la organización?

VSF no tiene empleados, por lo que los costos operativos (alquiler, artículos de librería, teléfono) no son altos. Aproximadamente un 10% del presupuesto anual es destinado a los gastos administrativos. De esta forma, la ayuda llega casi íntegramente a nuestros beneficiarios.

**4. ¿Cuentan con procedimientos de control presupuestario o financiero?
¿Cuáles?**

En VSF todos los meses de Febrero y de forma participativa, se formula el Presupuesto de Gastos e Ingresos. En ese esquema, participan todos los Voluntarios interesados, y especialmente, los Coordinadores de los diferentes Proyecto.

A lo largo del año, se realizan controles presupuestarios en general de forma trimestral, a fin de determinar cambios en las decisiones estratégicas y/o en la prioridad a la hora de asignar presupuesto.

VSF es una Organización ordenada en materia jurídico, contable e impositiva; motivo por el cual, se elabora todos los años un Balance, suscripto por Contador Público Nacional (Auditor Externo), con su firma certificada ante el Consejo Profesional correspondiente; se realizan una serie de presentaciones (declaraciones juradas), ante la AFIP; y ante la Inspección General de Justicia – IGJ (cierres de ejercicios y renovaciones de autoridades)

5. ¿Cómo se financian actualmente?

- ✓ *Donaciones particulares esporádicas.*
- ✓ *Cuotas de Socios.*
- ✓ *Venta de Remeras y Calendarios.*
- ✓ *Entradas a Eventos.*
- ✓ *Subsidios producto de la presentación de Proyectos a Concursos Públicos o Privados, Nacionales o Internacionales.*

6. ¿Cuenta con un negocio propio de fabricación/venta de bienes o servicios?

VSF comercializa sus remeras (\$ 40) y calendarios. Además, solemos realizar eventos, por ejemplo La Feria de Platos, en donde cobramos una entrada. Las remeras son elaboradas por una Cooperativa amiga de VSF.

7. ¿Cree que su organización está preparada para desarrollar aún más su negocio propio como alternativa de financiamiento?

El Staff está conformado por abogados, licenciados y contadores, por ello, con respecto al nivel de profesionalización, la organización podría convertirse en una empresa social. La infraestructura es adecuada también.

De todos modos, la capacidad de generar escala, surge específicamente de los propios Voluntarios, ya que VSF no es una Organización tan conocida, y quizás nunca lo sea. Por ende, surgiría de los propios Voluntarios la posibilidad de ampliar un listado de nexos (comerciantes, PYMES, profesionales independientes, etc.), a los cuales potencialmente ofrecerles la venta de un Calendario, o como regalo empresarial, sus clientes y/o allegados.

Con respecto a otras actividades, tenemos que ser cautos en cuanto a cuáles podríamos realizar porque podríamos llegar a perder la exención de impuestos.

6.3. Anexo 3: Entrevista a la Responsable del área Social de Help Argentina

Entrevista sobre la situación general y actual de las ONGs del país a la Responsable del área social de HELP ARGENTINA, Mercedes Álvarez.

¿Qué opina del contexto actual del Tercer Sector en Argentina?

Luego del auge del tercer sector en los 90's y 00's frente a la ausencia del Estado en cuanto a políticas sociales y la gran crisis socio-económica; las OSC hoy se enfrentan a un contexto diferente del que las vio nacer y fortalecerse.

Hoy contamos con un estado más involucrado en lo que se refiere a políticas sociales, lo que genera un cambio en los destinatarios de los programas tradicionales de las OSC argentinas.

En mi opinión, todo cambio representa una oportunidad, en este caso para reajustar sus objetivos y para que así su existencia y trabajo sean aún hoy, en otro contexto, de valor para la sociedad. Es difícil que las OSC lo puedan reconocer, y aún si lo hicieron, no serían fácil de realizar los ajustes.,

¿Cuáles piensa que son los mayores desafíos para las ONGs?

Los mayores desafíos para las OSC en nuestro país, tienen que ver por un lado con la transparencia y sustentabilidad, y por el otro con la capacidad de articulación con otras instituciones.

Al ser relativamente "jóvenes" en Argentina, las OSC tienen que trabajar muy duro en la comunicación de sus resultados, y en realizar esfuerzos que otras OSC del mundo (ya asentadas) tienen como hábito. Deben también ser transparentes respecto al impacto real de su accionar. Respecto a la sustentabilidad, las OSC siempre tienen el desafío de lograr diversificar sus fondos para poder dar continuidad a sus programas y adoptar un pensamiento a largo plazo para la organización.

En cuanto a la articulación, considero que en primera instancia debería hacerse con otras OSC. Esto es porque en los últimos años estamos observando una explosión de creación de numerosas OSC que trabajan en temas similares, que en mi opinión, deberían trabajar de forma articulada para potenciar sus esfuerzos y no competir por los mismos fondos.

Por otro lado, la gran articulación pendiente de las OSC es con el Sector Público. El trabajo en conjunto de estos dos sectores es clave para lograr mayor impacto de los fines que ambos persiguen, ya que pueden complementarse perfectamente. De ésta forma, el Tercer sector podría encargarse de innovar, de probar metodologías de intervención en la sociedad, y en el caso de que resultasen exitosas, el Estado podría aplicarlas utilizando sus recursos.

¿Cree que los canales de comunicación que utilizan las ONGs actualmente son efectivos?

Considero que sí. Pero como todo en el sector, muchas veces podrían hacerse mejores campañas y difusiones si se tuvieran más recursos.

Se necesitan personas muy capacitadas y con entendimiento en el manejo de redes sociales (por ejemplo), para que se ocupen de las actividades de comunicación y que además, logren ser efectivas con pocos fondos.

¿Cree que en unos años será imprescindible que las ONGs cuenten con emprendimientos propios?

Es una tendencia que se está viendo en muchas partes del mundo.

Igualmente, en mi opinión, deberían existir más empresas sociales y no tanto ONGs con emprendimientos propios para sustentarse. Lo que deberíamos modificar es nuestra mirada como consumidores.

En un plano ideal, deberían existir más empresas sociales que ofrezcan productos/servicios al mismo nivel de calidad que las empresas tradicionales. Y así nosotros, como consumidores responsables, podamos elegir entre un mismo producto elaborado por una empresa tradicional o por una empresa sin fines de lucro, comprometidas con las cadenas de valores y que reinvierten sus ganancias nuevamente en los objetivos que persiga.

¿Cuál es/sería la reacción de la sociedad ante esta nueva tendencia?

Creo que como sociedad, nos falta aún un camino por recorrer para poder reconocer como valiosas estas tendencias y poder elegir las por sobre las tradicionales.

Detalle de los gastos.

ASOCIACIÓN CIVIL VOLUNTARIOS SIN FRONTERAS DE PROMOCION DE INTERCAMBIO DE VOLUNTARIOS

ANEXO 3

CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE GASTOS
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO Nº 3 FINALIZADO EL 31-03-2009

CUENTAS	TOTAL	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS ESPECÍFICOS
Alquileres	1650,00	1.650,00	0,00
Correo	211,00	211,00	0,00
Expensas	102,00	102,00	0,00
Gastos bancarios	120,00	120,00	0,00
Gastos de administración	186,77	186,77	0,00
Gastos de librería y fotocopias	2764,34	276,43	2.487,91
Gastos de mantenimiento, limpieza e higiene	88,33	8,83	79,50
Gastos de oficina	60,50	60,50	0,00
Gastos de refrigerio	1011,15	0,00	1.011,15
Gastos de viáticos y fletes	669,49	0,00	669,49
Gastos diversos	292,40	0,00	292,40
Gastos en Servicios Públicos	0,00	0,00	0,00
Gastos equipamiento	450,00	225,00	225,00
Gastos generales	0,00	0,00	0,00
Gastos telefónicos y de comunicación	1102,76	110,28	992,48
Honorarios profesionales	0,00	0,00	0,00
Impuestos y tasas	63,33	63,33	0,00
Prensa y propaganda	1200,00	1.200,00	0,00
Gastos proyecto revista	2581,53	0,00	2.581,53
Gastos Viaje a Brasil	25906,70	0,00	25.906,70
Gastos Proyecto Informatica	669,49	0,00	669,49
Amortizaciones	0,00	0,00	0,00
TOTALES	39129,76	4.214,14	34.915,64

JUAN MANUEL REGONAT
PRESIDENTEDR. PABLO MÜLLER
CONTADOR PUBLICO
Tº 287 Fº 246 C.P.C.E.C.A.B.ASOLANGE DE CARVALHO
TESORERA

Fuentes de Financiamiento

ASOCIACIÓN CIVIL VOLUNTARIOS SIN FRONTERAS DE PROMOCION DE INTERCAMBIO DE VOLUNTARIOS

ANEXO 2

CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE RECURSOS ORDINARIOS
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO Nº 3 FINALIZADO EL 31-03-2009

RECURSOS	TOTAL	PARA FINES GENERALES	PARA FINES ESPECÍFICOS	DIVERSOS
Ingreso cuota socios benefactores	5825	582,50	5.242,50	0,00
Ingreso por donaciones	36269,36	3.626,94	32.642,45	0,00
Intereses Ganados	10,21	10,21	0,00	0,00
TOTALES	42104,6	4.219,65	37.884,95	0,00

Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (METODO DIRECTO)

CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO N° 3 FINALIZADO EL 31-03-2009

(COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR)

VARIACION DEL EFECTIVO	Actual	Anterior
Efectivo al inicio del ejercicio	20.014,16	24.474,09
Modificación de ejercicios anteriores	0,00	0,00
Efectivo modificado al inicio del ejercicio	20014,16	24474,09
Efectivo al cierre del ejercicio	22988,98	20014,16
Aumento (disminución) neta del efectivo	2974,82	-4459,93
 CAUSAS DE LAS VARIACIONES DE EFECTIVO		
ACTIVIDADES OPERATIVAS		
Cobros por recursos para fines generales	4209,44	7027,35
Cobros por recursos para fines específicos	37884,95	90270,00
Cobros por recursos para fines diversos	0,00	0,00
Pago de deudas	0,00	0,00
Pagos al personal y cargas sociales	0,00	0,00
Pagos de otros impuestos	-63,33	0,00
Pagos por bienes y servicios	-39066,45	-101783,24
Intereses cobrados	10,21	0,00
Intereses pagados	0,00	0,00
Flujo neto de efectivo generado antes de las operaciones extraordinarias	2974,82	-4485,89
Flujo neto de efectivo generado por las operaciones extraordinarias	0,00	0,00
Flujo neto de efectivo generado por actividades operativas	2974,82	-4485,89
 ACTIVIDADES DE INVERSION		
Pagos por compras o mejoras de bienes de uso	0,00	0,00
Cobros por ventas de bienes de uso	0,00	0,00
Flujo neto de efectivo generado por actividades de inversión	0,00	0,00
 ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Cobros de prestamos a terceros	0,00	0,00
Pagos de prestamos a terceros	0,00	0,00
Flujo neto de efectivo generado por actividades de Financiación	0,00	0,00
 RESULTADOS FINANCIEROS Y POR TENENCIA		
Recpam del efectivo y equivalente del efectivo	0,00	0,00
Diferencia de cambio	0,00	25,96
Neto por resultados Financieros y por tenencia	0,00	25,96
AUMENTO O DISMINUCION NETA DEL EFECTIVO	2974,82	-4459,93

Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante de este estado.

FUNDACIÓN CIMENTOS

Estado de Recursos y Gastos

FUNDACION CIMENTOS

Nº de inscripción en la Inspección General de Justicia: 1.641.995

ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS

por el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2010 comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

	Ejercicio finalizado el	
	31/12/2010	31/12/2009
RECURSOS		
Para fines generales (Nota 4.1)	521.502,33	394.357,10
Para fines específicos (Nota 4.2)	11.784.683,75	8.727.310,30
GASTOS		
Generales (Anexo V)	(3.950.125,55)	(3.219.365,64)
Específicos (Anexo V)	(8.125.614,00)	(6.015.932,77)
Depreciación de bienes de uso (Anexo I)	(16.637,00)	(19.292,00)
Depreciación de activos intangibles (Anexo II)	(116.575,00)	(45.135,00)
Resultados financieros netos (Nota 4.3)	397.806,48	553.665,04
Superávit del ejercicio	495.041,01	375.607,03

Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados contables.

Véase nuestro informe de fecha:
31 de marzo de 2011

SIBILLE
Reg. de Asoc. Prof. CPCECABA T° 2 F° 6


Claudio Maldonado
Socio
Contador Público (UBA)
CPCECABA T° 232 F° 131


Juan Carlos Peña
Tesorero


Enrique Guillermo Shaw
Presidente

Fuentes de Financiamiento

Nota 4 - COMPOSICION DE CIERTOS RUBROS DEL ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS

	Ejercicio finalizado el	
	31/12/2010	31/12/2009
4.1) Recursos para fines generales		
Donaciones	591.502,33	394.357,10
Total	591.502,33	394.357,10
4.2) Recursos para fines específicos		
Donaciones	12.534.683,75	9.377.310,30
Constitución de provisión para financiamiento de becas	(750.000,00)	(650.000,00)
Total	11.784.683,75	8.727.310,30
4.3) Resultados financieros netos		
Diferencias de cambio	196.425,03	326.296,94
Resultados generados por inversiones	201.381,45	227.368,10
Total	397.806,48	553.665,04

Detalle de los Gastos

FUNDACION CIMIENTOS

N° de inscripción en la Inspección General de Justicia: 1.641.995

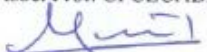
INFORMACION REQUERIDA POR EL ART. 64, INC. b) DE LA LEY 19550

Por el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2010 comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)


	<u>Gastos generales</u>	<u>Gastos específicos</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>31/12/2009</u>
Becas pagadas	-	4.828.639,00	4.828.639,00	3.685.329,00
Sueldos y cargas sociales	3.067.328,11	1.097.062,89	4.164.391,00	3.134.340,45
Honorarios profesionales	214.940,19	416.223,03	631.163,22	428.614,74
Viáticos becas	-	479.933,36	479.933,36	328.517,54
Gastos de proyectos	-	296.800,00	296.800,00	324.667,95
Eventos	-	189.993,55	189.993,55	151.720,10
Alquiler	156.163,60	-	156.163,60	145.071,08
Capacitación	12.143,30	230.789,94	242.933,24	144.663,98
Limpieza, reparación y mantenimiento	160.788,88	-	160.788,88	123.336,11
Gastos generales	72.330,55	75.855,00	148.185,55	106.889,24
Librería y fotocopias	63.266,15	-	63.266,15	91.136,06
Gastos de selección	-	212.202,82	212.202,82	89.108,09
Asignaciones estímulo	-	-	-	84.593,40
Encuentro de educadores	-	155.777,81	155.777,81	84.180,24
Servicios	67.738,27	-	67.738,27	81.223,87
Acción de apoyo	-	111.663,60	111.663,60	75.520,28
Impuesto Ley 25.413	67.292,22	-	67.292,22	51.267,66
Programa difusión	12.080,00	-	12.080,00	48.284,90
Comisiones y gastos bancarios	51.472,89	-	51.472,89	47.351,45
Mensajería y franqueos	2.245,39	-	2.245,39	8.138,55
Investigación y desarrollo	-	30.673,00	30.673,00	1.043,72
Gastos de transporte	2.336,00	-	2.336,00	300,00
Total 2010	<u>3.950.125,55</u>	<u>8.125.614,00</u>	<u>12.075.739,55</u>	
Total 2009	<u>3.219.365,64</u>	<u>6.015.932,77</u>		<u>9.235.298,41</u>

Véase nuestro informe de fecha:
31 de marzo de 2011

SIBILLE
Reg. de Asoc. Prof. CPCECABA T° 2 F° 6


Claudio Maldonado
Socio
Contador Público (UBA)
CPCECABA T° 232 F° 131


Juan Carlos Peña
Tesorero


Enrique Guillermo Shaw
Presidente

Estado de flujo de efectivo

FUNDACION CIMIENTOS


Nº de inscripción en la Inspección General de Justicia: 1.641.995

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

por el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2010 comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

	Ejercicio finalizado el	
	31/12/2010	31/12/2009
VARIACIONES DEL EFECTIVO		
Efectivo al inicio del ejercicio	4.572.778,56	3.576.003,08
Efectivo al cierre del ejercicio	<u>6.505.441,17</u>	<u>4.572.778,56</u>
Aumento neto del efectivo	<u>1.932.662,61</u>	<u>996.775,48</u>
CAUSAS DE VARIACION DEL EFECTIVO		
Actividades operativas		
Cobros por recursos para fines generales	521.502,33	394.357,10
Cobros por recursos para fines específicos	12.528.711,47	9.595.631,27
Pagos a proveedores de bienes y servicios	(807.671,21)	(769.249,60)
Pagos para fines específicos de sectores	(6.615.875,39)	(3.855.389,17)
Pagos al personal y cargas sociales	(4.164.391,00)	(3.228.860,85)
Pagos de otros impuestos	(67.292,22)	(51.267,66)
Intereses cobrados	194.800,73	220.027,12
Utilización de provisiones	(31.036,86)	-
Flujo neto de efectivo generado por las actividades operativas	<u>1.558.747,85</u>	<u>2.305.248,21</u>
Actividades de inversión		
Pagos por compras de bienes de uso	(17.077,50)	(6.652,00)
Pagos por compras de activos intangibles (Imposición) / Desafectación de inversiones	(255.468,42)	(50.055,50)
	<u>443.454,65</u>	<u>(1.585.403,15)</u>
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión	<u>170.908,73</u>	<u>(1.642.110,65)</u>
Resultados financieros y por tenencia generados por el efectivo y sus Equivalentes		
Intereses ganados y no cobrados	6.581,00	7.340,98
Diferencias de cambio	<u>196.425,03</u>	<u>326.296,94</u>
Total Resultados financieros y por tenencia generado por el efectivo	<u>203.006,03</u>	<u>333.637,92</u>
Aumento neto del efectivo	<u>1.932.662,61</u>	<u>996.775,48</u>

Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados contables.

Véase nuestro informe de fecha:
31 de marzo de 2011SIBILLE
Reg. de Asoc. Prof. CPCECABA Tº 2 Fº 6

 Claudio Maldonado
 Socio
 Contador Público (UBA)
 CPCECABA Tº 232 Fº 131


 Juan Carlos Peña
 Tesorero


 Enrique Guillermo Shaw
 Presidente