

Xavier Muñoz

# La captación de recursos en las entidades de acción social

## Resumen

La disponibilidad de recursos es uno de los elementos de discusión y debate recurrentes en las organizaciones sociales, y un elemento de interés y preocupación creciente. Necesitamos recursos para poder llevar a cabo los proyectos que creemos necesarios. Pero tenemos que partir de la base de que toda entidad puede mejorar su situación respecto a esta cuestión si la integra dentro de su estrategia y línea de actuación habitual. En este artículo se reflexiona sobre cuáles son las cuestiones y variables que condicionan las estrategias de captación de recursos de las organizaciones.

**Palabras clave:** Captación de recursos, Disponibilidad, Diversificación de recursos, Marketing social, Orientación de la organización, Intercambio, Interdependencia de factores

## La captació de recursos en les entitats d'acció social

*La disponibilitat de recursos és un dels elements de discussió i debat recurrents en les organitzacions socials, i un element d'interès i preocupació creixent. Necessitem recursos per poder dur a terme els projectes que creiem necessaris. Però hem de partir de la base que tota entitat pot millorar la seva situació pel que fa a aquesta qüestió si la integra dins de la seva estratègia i línia d'actuació habitual. En aquest article es reflexiona sobre quines són les qüestions i variables que condicionen les estratègies de captació de recursos de les organitzacions.*

**Paraules clau:** Captació de recursos, Disponibilitat, Diversificació de recursos, Màrqueting social, Orientació de l'organització, Intercanvi, Interdependència de factors

## Sourcing resources in social action entities

*Availability of resources is a recurring topic of discussion and debate and an item of interest and growing concern for social organisations. We need resources to carry out the projects we believe are necessary. But we should remember that entities can improve their sourcing by integrating it into their normal strategy and line of action. This article is a reflection on the issues and variables that condition organisations' resource sourcing strategies.*

**Key words:** Resource sourcing, Availability, Resource diversification, Social marketing, Organisational orientation, Exchange, Interdependence of factors

**Autor:** Xavier Muñoz

**Artículo:** La captación de recursos en las entidades de acción social

**Referencia:** Educación Social, núm. 37 p101-p116.

**Dirección profesional:** EUTSES Pere Tarrés (URL) [xavimunoz@pangea.org](mailto:xavimunoz@pangea.org)

## ▲ Introducción

### La captación de recursos en las entidades de acción social

La disponibilidad de recursos es uno de los elementos de discusión y debate recurrentes en las organizaciones sociales, y un elemento de interés y preocupación creciente. Necesitamos recursos para poder llevar a cabo los proyectos que creemos necesarios, y estos nunca parecen llegar en la cantidad ni proporción adecuada. Pero tenemos que partir de la base de que toda entidad puede mejorar su situación respecto a esta cuestión si integra la búsqueda y captación de recursos (también la denominaremos captación de fondo) dentro de su estrategia y línea de actuación habitual. Intentaré en este artículo hacer una reflexión amplia sobre cuáles son las cuestiones y variables que condicionan las estrategias de captación de recursos de las organizaciones. Será en este sentido una aportación orientada a pensar en clave de estrategia general de actuación, ya que creo que es lo que puede tener un mayor impacto en el potencial a medio y largo plazo de las organizaciones, más que no planteada como un conjunto de recetas concretas, que por un lado podemos encontrar formuladas en otros espacios y materiales y, por otro, dependen mucho del momento y situación concreta de cada entidad.

### Estamos en un momento de efervescencia del sector

Las entidades de acción social que forman parte del tercer sector estamos asistiendo a un momento social de una especial importancia para el conjunto del sector. Éste está adquiriendo progresivamente conciencia de sector; las entidades han protagonizado en los últimos años un proceso de un considerable incremento de su madurez, profesionalización y capacidad de actuación; los problemas y temáticas sociales abordadas por las entidades se han ido ampliando, lo mismo respecto a su número como respecto a la profundidad, rigor e innovación con que se trabajan; asistimos a la implantación de algunas regulaciones legales que incrementarán los recursos sociales a que tendrá derecho una parte cada vez más significativa de la población y, por consiguiente, la demanda social de instituciones que los implementen... Me atrevería a decir también que una realidad complementaria a ésta que se describe es el hecho de que la ciudadanía y las instituciones privadas son progresivamente más conscientes de la importancia de participar activamente en los proyectos que se desarrollan desde las entidades, ya sea aportando tiempo, recursos económicos, ideas, movilización ciudadana, o simplemente siendo más concienciados y responsables hacia las problemáticas sociales en las que trabajamos, asumiendo que conjuntamente se desarrolla una contribución muy significativa a la cohesión social y a la promoción de los colectivos más vulnerables.

Pero esta situación se contrapone con otras circunstancias que complican el día a día de las organizaciones en relación con la provisión de los recursos que necesitan. El creciente número de organizaciones que aspiran a los mismos recursos, la atomización y el tamaño reducido de muchas de ellas, la complejidad en la gestión de algunos de estos recursos –en especial los públicos–, la tendencia a una mercantilización inadecuada en la oferta pública para la gestión de determinados servicios sociales públicos, y la irrupción del sector privado en la provisión de servicios desde una posición y situación poco equiparable a la de las organizaciones sociales dificultan una equilibrada orientación del sector. No debemos perder de vista que los recursos que una sociedad pone a disposición del sector son limitados, las organizaciones que aspiran a disponer de los mismos son cada vez más numerosas, y la capacidad, experiencia y conocimientos de las mismas para desarrollar esta vertiente de su actividad es limitada.



El tercer sector social, además, afronta el reto de la captación de recursos de forma muy desigual, poco homogénea. Es un subsector que, por diversos motivos, encara esta dimensión de su actividad un poco más tarde que otros subsectores, como los de la cooperación internacional, la protección de la naturaleza, e incluso una parte del sector cultural, que han desarrollado antes esta línea de actividad y, por consiguiente, se encuentran en una cierta posición de ventaja respecto a la predisposición y familiaridad que tiene la sociedad hacia sus demandas de recursos<sup>1</sup>.

Los recursos que una sociedad pone a disposición del sector son limitados, las organizaciones que aspiran a disponer de los mismos son cada vez más numerosas

## El objetivo de la captación de recursos: más allá de la posibilidad de llevar a cabo más proyectos

Simplificando mucho, el objetivo de la actuación de captación de recursos de una entidad debería ser la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de la misión de las organizaciones consiguiendo al mismo tiempo que estos fuesen lo más diversificados posible

Una situación equilibrada respecto a la disponibilidad y diversificación de sus recursos es clave para una organización: más allá de la importancia que tiene para las posibilidades obvias que le da para hacer más proyectos e intervenciones sociales, le da legitimidad social y capacidad de influencia, le permite disponer de más independencia respecto a cada uno de los financiadores, le aporta capacidad de cofinanciación de proyectos, le facilita la continuidad de los proyectos más allá de la variabilidad de los ciclos de los financiadores, incrementa su capacidad de llevar a cabo una actuación independiente, y en definitiva la convierte en una entidad con un carácter ciudadano, entendiéndolo a éste como el que tienen aquellas organizaciones que son capaces de actuar apoyadas por una base social amplia y diversa que les proporciona apoyo y hace suya la misión de la organización.

## La captación de recursos es una actividad más de la organización que forma parte de su actuación de marketing

Toda organización ha de trabajar para ir más allá de la estructuración del trabajo, fundamental, que a escala interna desarrolla para prestar servicios y atender a usuarios: las organizaciones deben orientarse claramente hacia nuestro entorno. Es evidente que toda organización tiene relaciones diversas con su entorno, pero el reto es organizar éstas de forma planificada, estratégica y orientada hacia el logro de unos determinados objetivos. Al conjunto de actuaciones y políticas que se concentran en esta dimensión las podemos denominar en sentido amplio el proceso de marketing de nuestra organización. Lo mismo en la definición más clásica y básica, pero clarificadora de Kotler<sup>2</sup>, como en la reinterpretación en clave de las organizaciones no lucrativas que hace Fantova<sup>3</sup>, que considera esta relación con el entorno como uno de los diez procesos clave que forman parte de la gestión de las organizaciones no lucrativas, y de hecho la llama “gestión del intercambio”, concepto que encuentro más adecuado que el de *marketing*, aunque utilizaré a este último debido a que es mucho más común en la literatura sobre gestión de organizaciones.

Considero que el proceso de marketing de una organización se orienta básicamente a cuatro tipos de objetivos:

- Los relacionados con generar y mejorar los *servicios* que presta la organización: actividades orientadas a entender las demandas del entorno para contribuir a la creación y diseño de servicios, y organizar la producción de estos y su puesta a disposición de los potenciales usuarios, mediante la comunicación y distribución de los mismos.
- Los que tienen que ver con la *presencia social* de la tarea de la entidad: para conseguir que la organización sea lo más conocida y reconocida posible en su entorno, que adquiera progresivamente el máximo prestigio y notoriedad posible, consiguiendo adscribir los valores positivos deseados a su imagen global; construyendo, en definitiva, una marca conocida y apreciada y, sobre todo, diferenciada de la de otras organizaciones.
- Los relacionados con la voluntad de generar *cambios de conductas* o percepciones sociales relacionados con la causa con la que trabajamos: es lo que llamamos sensibilización, y algunos autores engloban bajo el concepto Marketing Social.<sup>4</sup>
- Los que tienen que ver con la *captación de los recursos* necesarios para desarrollar desde una perspectiva amplia la misión de la organización, incluyendo tanto los recursos económicos como los materiales y humanos.

Estos cuatro objetivos están estrechamente relacionados e interconectados entre sí, como veremos más adelante, y toda organización necesita desarrollarlos para poder evolucionar y avanzar.

Creo que es fundamental entender que la actividad de marketing<sup>5</sup> tal y como la describimos aquí es imprescindible para el desarrollo de la organización, y que por tanto conviene tratarla como toda actividad que consideramos fundamental en la organización: destinando un tiempo a su planificación, seguimiento y evaluación y, sobre todo, destinando los recursos necesarios a su ejecución.



## La captación de recursos, por tanto, es una actividad más, y como tal necesita recursos para poder llevarse a cabo

Por tanto, es clave que la búsqueda de recursos entendida como una de las 4 dimensiones de la actuación de marketing forme parte de la actividad ordinaria de las entidades. Esto quiere decir que es una actividad de la que hay que planificar su desarrollo, que hay que concretar en una serie de actuaciones y, sobre todo, que necesita que le asignemos recursos, en sentido amplio (horas de dedicación, personas, y también dinero...). Necesita, además, como toda actividad, personal cualificado, responsables, coordinadores y también metodologías: objetivos, procedimientos de trabajo y sistemas de información, seguimiento y control.

Es habitual en el sector debatir qué parte de recursos tenemos que dedicar a la captación de recursos<sup>6</sup>, y si bien es cierto que es muy difícil obtener un estándar, es innegable que las entidades que quieren obtener recursos han de dedicar una parte no despreciable de sus esfuerzos a esta actividad. Esto no es fácil y es lógico que aparentemente parezca que destinar recursos a una actividad como ésta implica dejar de destinarlos a otra, pero es una opción que es inevitable y necesario que las entidades se planteen y sobre la que deben tomar decisiones valientes, asumiendo que la repercusión y la compensación de estas actuaciones se alcanza en el medio plazo. De todas maneras, creo que las organizaciones tienen que pasar de una forma de ver y vivir la actividad de captación de fondos como una obligación y casi una fatalidad impuesta por el entorno y por su situación a otra visión en la que la entiendan como una actividad estratégica y capital que impulsa la organización y le permite desarrollar sus ideas y valores, y casi como una consecuencia lógica y coherente derivada de su mera existencia. El trabajo para la captación de recursos tiene que ser una opción más y no una obligación.

**El trabajo para la captación de recursos tiene que ser una opción más y no una obligación**

## La captación de fondos también es una cuestión de orientación de la organización

### La captación de recursos no es un trabajo a corto plazo

De esta forma, hay que tener presente también que la captación de recursos no es un trabajo a corto plazo. Necesita constancia, tenacidad, paciencia<sup>7</sup>, tener una mirada puesta en los resultados a medio plazo y, sobre todo, buscar una coherencia global en nuestras actuaciones de relación con la sociedad. El trabajo llevado a cabo con calidad, honestidad y de forma sistemática produce, generalmente, resultados positivos. Necesitamos que todos los componentes de la organización entiendan la importancia de esta vertiente de la actividad de la entidad y se impliquen en ella cuando sea necesario, y necesitamos que el hecho de pedir recursos quede normalizado e institucionalizado como una de las actividades clave que desarrolla la organización. Esta normalización ha de conseguir también que en la organización se desarrolle una visión amplia sobre los recursos a conseguir: no sólo nos orientaremos a pedir recursos económicos sino que también estaremos atentos a otros posibles recursos a solicitar y obtener: productos concretos, servicios, asesoramiento profesional, canales para nuestras acciones de comunicación... cualquier recurso que contribuya a nuestra actuación es susceptible de ser pedido y normal que lo pidamos.

## Los factores que tienen que ver con la captación de fondos

Pero obtener recursos no es sólo una cuestión de dedicar energías. En estrecha relación con la idea de interconexión de los objetivos de marketing que formulábamos anteriormente, la capacidad de una entidad para obtener recursos y apoyos (una de las dimensiones del marketing) está en función muy directa de las otras, y por consiguiente está en función de, entre otros aspectos:

- de las características, calidad, volumen, importancia y, por tanto, impacto social de los servicios y actividades que ofrece a los usuarios y/o colectivos a los que dirige su actividad;
- de su capacidad de ser conocida y reconocida por la sociedad y de obtener un reconocimiento a su tarea y
- de su capacidad para acercar la causa por la que trabaja a la sociedad, haciendo a ésta lo más partícipe posible respecto a aquella.

La interdependencia entre estos factores y la captación de fondos creo que es muy estrecha; por este motivo, para desarrollar una buena actuación en la captación de fondos es necesario que toda entidad se plantee de forma sistemática y, al mismo tiempo, abierta cuál es su estado en relación con cada una de estas dimensiones de la relación de la entidad con la sociedad, para plantear el desarrollo y la mejora de todos y cada uno de estos aspectos de forma relacionada y coherente junto con el desarrollo de las acciones de generación

de recursos. Nos será muy difícil obtener recursos si nuestros servicios tienen un valor social cuestionable o quizá poco prioritario, si no tenemos suficiente notoriedad o somos poco reconocidos por la sociedad o si no somos capaces de acercar la causa por la que trabajamos a la sensibilidad de los ciudadanos, conectando con sus preocupaciones, inquietudes e intereses. Pedir y obtener recursos en el fondo es una forma más de establecer relaciones con la sociedad, y la legitimidad para pedir y obtener estos recursos está muy influida por como son el resto de relaciones que nuestra organización mantiene con la sociedad. La reflexión sobre estas diferentes dimensiones de nuestra relación con la sociedad implica ser capaces de tener una mirada crítica, honesta y objetiva sobre nuestra organización y actuar en consecuencia, trabajando al mismo tiempo sobre todo aquello en que podamos mejorar, tomando decisiones importantes cuando procede y siendo capaces cuando es necesario de romper con costumbres, rutinas o tradiciones de la organización respecto a sus actividades y actuaciones habituales.



Esta visión nos ayuda a orientar mucho más nuestra organización hacia su entorno, hacia las necesidades e inquietudes de sus públicos, hacia intentar entender la percepción y valores que la sociedad otorga a nuestra entidad y hacia la reflexión e interpelación constante sobre la vigencia de la misión de la organización y, especialmente, sobre la vigencia, validez y actualidad de las actuaciones con que quiere desarrollar la misión, interpelación que se produce desde dentro de la organización pero con el impulso de los *inputs* que nos llegan desde el exterior. Esta orientación alimentará, además, nuestra predisposición a saber identificar los mensajes que el entorno emite sobre nuestra organización, y también a ser más hábiles en la identificación de oportunidades que puedan ir apareciendo.

Un factor complementario muy importante que hay que tener presente es que es evidente que todas las causas que defendemos las asociaciones no tienen el mismo grado de aceptación social y que, por consiguiente, cada entidad ha de ser capaz de entender (por su experiencia, por la información que recibe del entorno, por el conocimiento que tiene de lo que hacen asociaciones similares...) cuáles son los objetivos de obtención de recursos que es razonable plantear alcanzar en el medio y largo plazo. A pesar de esto, pienso que la capacidad de las organizaciones del sector social para incrementar la adhesión social a las causas que defienden es manifiestamente mejorable: creo que es un sector que todavía tiene que ser más consciente de la importancia que tiene explicar las cosas que hace, los proyectos que lleva a cabo, por qué se hacen y, sobre todo, qué cambios y mejoras producen en las personas, y esta conciencia debe traducirse en más comunicación sobre todos estos temas (en su libro sobre captación de fondos, Manuel Palencia, que ha abordado a fondo todos los conceptos vinculados a la captación de fondos, propone unas preguntas clave que toda organización puede hacerse en clave de captación de recursos<sup>8</sup>). Explicando las cosas de forma didáctica pero al mismo tiempo simple –pero sin ser simplificadora-, entendiendo que la sociedad en general no tiene por qué ser sensible a todas las sutilezas y condicionantes de nuestro trabajo sino que tiene que entender la idea general de lo que estamos defendiendo, y siendo al mismo tiempo conscientes de que, con frecuencia, trabajamos con causas que despiertan un claro rechazo social en las que hemos de tratar de identificar

**La capacidad de las organizaciones del sector social para incrementar la adhesión social a las causas que defienden es manifiestamente mejorable**

Nuestro trabajo no puede ser una zona aislada de las inquietudes de la sociedad en su conjunto

cuáles son los puntos de conexión que podemos encontrar con las preocupaciones e intereses de las personas que casi siempre son, también, legítimos: nuestro trabajo no puede ser una zona aislada de las inquietudes de la sociedad en su conjunto. Creo que como sector, a veces hemos sido excesivamente discretos: por una mezcla de pudor, prudencia, respeto, pero también por falta de recursos, capacidades, y por una cierta comodidad y falta de visión, no hemos explicado suficientemente lo que hacemos, y ahora necesitamos ponernos al día para incrementar la adhesión social que necesitamos, para que pueda traducirse, de forma natural, en recursos de apoyo.

## Los sectores sociales hacia los que podemos dirigir nuestra actuación de captación de recursos

Podemos dividir en tres grandes grupos los sectores sociales de entre los que nos podemos plantear que es posible obtener recursos para llevar a cabo nuestra misión:

- las administraciones públicas, cuyos recursos son limitados pero también progresivamente diversificados respecto a las líneas de actuación a que son destinados y también en la forma de asignación de los mismos – subvenciones pero también contratos directos de servicios...- y que, además, cada vez son más proactivas en la definición de sus prioridades y en la consiguiente asignación de recursos a éstas;
- instituciones privadas, como fundaciones privadas y otras entidades diversas (observamos como se amplía y diversifica también el número de instituciones que destinan recursos a los proyectos del tercer sector); empresas (sector en el que observamos una tendencia progresiva a entender su actuación en sociedad de una manera más amplia que la tradicional, visión que se traduce en una mayor disponibilidad a la participación en aspectos sociales y de la comunidad, por cuenta propia a veces pero también con frecuencia en cooperación con organizaciones del tercer sector); obras sociales...
- y los mismos ciudadanos en sentido amplio, que también cada vez colaboramos y nos implicamos más en los proyectos y las organizaciones del tercer sector cuando éstas son capaces de conectar con nuestros intereses y sensibilidades y de satisfacer nuestras necesidades de participación en la vida pública y de implicación en la mejora de nuestro entorno y de la sociedad en su conjunto, colaboraciones que van desde las más simples y sencillas hasta las más amplias, sofisticadas i a largo plazo.<sup>9</sup>

Cada uno de estos sectores lo podemos subdividir al mismo tiempo en subsectores, para definir mejor el radio de las actuaciones que queremos emprender. Necesitamos subdividirlos, fragmentarlos: por volumen, por tamaño, por alcance territorial, por ámbito de actuación, por valores, por trayectoria de colaboración, por facilidad de acceso... para poder identificar y escoger mejor cuál de estos fragmentos será aquel al que nos dirigiremos de forma prioritaria.



No hay que olvidar que una fuente básica y elemental de captación de recursos es nuestra capacidad para obtener ingresos mediante la prestación de servicios. Especialmente en relación con las administraciones públicas, éste es un capítulo singular en el que cada organización debe plantearse cuáles son sus capacidades y potencial para la prestación de servicios y en qué medida pueden cuadrar éstas con las necesidades de provisión de servicios (gestión de proyectos, gestión de equipamientos, asesoramiento...) de las administraciones.



## La captación de recursos es un proceso de intercambio

El campo de actuación, por tanto, es muy amplio, aunque esto no quiere decir que la tarea sea sencilla. Necesitaremos, pues, establecer prioridades respecto a cuál será el sector o sectores en el que priorizaremos nuestra actuación en búsqueda de recursos, y ponernos a desarrollar actuaciones concretas. En la definición de cada una de estas actuaciones nos habremos planteado muy a fondo cuál es la propuesta que estamos haciendo a los potenciales financiadores, desde dos puntos de vista básicos:

- ¿qué servicio o actuación concreta proponemos para su financiación? (¿Cómo es? ¿De qué se compone? ¿Qué resultados sociales producirá?: necesitamos hacer tangible y concretar el valor de nuestras actuaciones). ¿Podemos aportar al financiador en este proceso algún valor adicional (conocimiento, visibilidad, conocimiento del territorio, interacción positiva y concreta entre las personas de las dos organizaciones...) a nuestro compromiso de la ejecución del servicio o actuación? ¿Qué satisfacciones o compensaciones de cualquier tipo (incluso las afectivas, emocionales o relacionales) obtiene el financiador en este proceso?
- ¿qué es lo que le estamos pidiendo? ¿Cuántos recursos?, económicos o no económicos (productos, servicios, asesoramiento,...). ¿Es equilibrado y proporcionado lo que pedimos? ¿Es razonable?

Tenemos que conseguir transformar la relación de obtención de recursos en una relación de intercambio en la que donante y receptor establecen un intercambio positivo.

Todas estas relaciones de intercambio (antes de pedir recursos y una vez obtenidos) deberán comunicarse y difundirse, y trasladarlas a diferentes soportes, y en esta comunicación debemos pensar bien lo que decimos, lo que escribimos: qué valores transmite, qué coherencia tiene, cómo es de fresco, innovador y diferente, qué capacidad de conexión tiene con los destinatarios de esta comunicación, y qué materiales o canales utilizaremos para hacer tangible esta comunicación: materiales escritos, dossiers, proyectos, internet...

Transformar la relación de obtención de recursos en una relación de intercambio en la que donante y receptor establecen un intercambio positivo

## Captar recursos requiere, como cualquier otra actividad importante de la organización, un proceso de gestión propio...

Un proceso en el que, como en cualquier proceso de gestión de los que llevamos a cabo en las organizaciones, seguiremos un orden lógico en el que, por a un período concreto que nos hayamos marcado como ciclo de planificación:

- Haremos un análisis en profundidad, sincera y realista, sobre cuál es la situación de nuestra entidad respecto a las diferentes variables relativas a la captación de recursos que hemos estado analizando hasta ahora.
- Nos marcaremos una serie de prioridades y objetivos para la captación de recursos. Estos objetivos tendrán que ser ambiciosos pero al mismo tiempo alcanzables, y los deberemos establecer respecto a cada uno de los sectores de captación que hemos mencionado.
- Definiremos, para cada bloque de objetivos y/o sectores, cuál es el planteamiento que hacemos: qué es lo que estamos pidiendo y qué es lo que estamos ofreciendo.
- Una vez definido lo anterior, planificaremos de forma sistemática un conjunto de acciones y líneas de actuación diversas a llevar a cabo, valorando los recursos que son necesarios para cada una de las acciones (personas, tiempos, dinero...) y asignándolos.
- Con este mapa en la cabeza, empezaremos a trabajar. De vez en cuando iremos revisando la evolución de los resultados, e iremos introduciendo las correcciones necesarias, hasta el final del ciclo, momento en que haremos una revisión más amplia de los resultados del ciclo, que nos aportará elementos para la planificación del siguiente.

## Las acciones de captación de fondos implican la utilización responsable y metódica de una serie de técnicas

Existen diversas técnicas o herramientas que podemos utilizar al hacer captación de fondos. No haré una relación exhaustiva, ni profundizaré en cada una de ellas. Simplemente enumeraré y comentaré brevemente unas cuantas para dar una idea general de diferentes posibilidades que tenemos a nuestro alcance.

- **Marketing Directo:** consistente en dirigirse de forma personalizada a un ciudadano para formularle una propuesta y pedirle recursos (normalmente por correo, pero con nuevos canales recientes que progresivamente resultan más importantes: *email*, *SMS*... con el objetivo dirigirnos de forma individual a las personas). Es una técnica para la que es imprescindible tener un grado previo elevado de notoriedad pública de la organización, y si bien ha bajado en los últimos años el rendimiento de esta técnica continúa siendo válida para acciones de gran impacto.

- Presentación de proyectos: una fórmula que utilizamos frecuentemente es la de dirigir propuestas directamente a potenciales financiadores. Es una vía que utilizamos de forma habitual en la presentación de propuestas a administraciones públicas, y que podemos utilizar para dirigir propuestas a otras instituciones o incluso personas. Es una forma de presentar propuestas que, a pesar de que es simple en esencia, requiere de una metodología para conseguir optimizar estas presentaciones, teniendo claros los pasos y elementos a tener en cuenta en cada una de las fases del proceso: en el acceso a los interlocutores, en la presentación en sí de la propuesta, en el proceso de espera de la toma de decisiones por parte del interlocutor... La forma como se concreta finalmente la colaboración, especialmente en el ámbito de las instituciones privadas, nos permite hablar de técnicas como las que citamos (véase punto siguiente).
- Patrocinio, Mecenazgo...: son denominaciones genéricas que toman algunos procesos de colaboración entre instituciones. Normalmente asociadas a las colaboraciones empresariales, cada proceso resulta único, y en él pueden haber singularidades respecto a los acuerdos tomados entre las organizaciones respecto a las obligaciones de cada una de ellas así como la forma de concretar los recursos a aportar: aportaciones únicas, aportaciones que representan un determinado porcentaje en referencia a unos determinados ingresos de la organización financiera, aportaciones en función de la capacidad de prestar servicio de la organización no lucrativa... Debido a su especificidad, podemos considerar estos procesos como una técnica concreta de captación de fondos.
- Eventos: la organización de actos para la captación de recursos es otra de las herramientas que tenemos a nuestra disposición: conciertos, actos artísticos, fiestas, actos vinculados estrechamente a nuestra misión, y otros nos pueden servir para recaudar fondo por una causa.
- Campañas publicitarias<sup>10</sup> genéricas: en algunas ocasiones, entidades con una notoriedad elevada pueden dinamizar campañas específicas, donde el mensaje de captación de fondo se difunde de forma generalista en canales de difusión amplia.
- Acciones de “*Face to face*”: se trata de una técnica para interactuar, normalmente a pie de calle, con ciudadanos para presentarles nuestra propuesta. Poco habitual hasta el momento en nuestro país, empieza a ser una herramienta frecuente.
- Marchandaje: la generación de productos y *gadgets* para su venta es otra de las técnicas de captación de recursos.



Con frecuencia estas técnicas no se utilizan aisladamente sino que las organizaciones programan algunas de ellas de forma simultánea, generando así campañas globales donde se busca un impacto superior mediante la superposición en un margen de tiempo reducido de diferentes acciones que buscan contactar con segmentos de público más amplios, buscando conseguir la atención del público hacia la causa mediante la exposición de éste, además de un impacto en un período corto de tiempo. En la utilización de estas técnicas, además, dada la tendencia a la saturación de las técnicas más tradicionales, resulta cada vez más importante el hecho de diversificar en la utilización de las mismas así como nuestra capacidad de llegar a ser creativos en su implementación.

## Las técnicas utilizan unos canales de comunicación concretos

La realización efectiva de las acciones asociadas a cada una de las técnicas implica la utilización y conocimiento de diferentes canales de comunicación. Entre ellos destaca de forma singular el canal que representan los medios de comunicación tradicionales, en las diferentes variantes (prensa, radio, televisión...), que tendremos que acercar a nuestra causa al mismo tiempo que les subministramos información de valor, así como el canal internet, que a pesar de todavía se encuentra en proceso de desarrollo por parte de las organizaciones y de aceptación y asunción global por parte de la ciudadanía en esta utilización vinculada a la captación de recursos, es llamado a ser el principal canal a través del cual en el futuro las organizaciones articularán sus acciones de captación de fondos y de marketing en general. Complementariamente a estos canales nos podemos plantear utilizar el teléfono (fijo, pero cada vez más el móvil como canal de comunicación con posibilidades diversas, tanto de recepción de mensajes como de ejecución concreta de donaciones) y el correo postal.

## La captación de fondos es concreta en soportes disponibles

Finalmente, las acciones de comunicación se acaban expresando habitualmente en soportes tangibles. Las campañas de marketing directo acaban expresadas en cartas y folletos diversos, las acciones publicitarias se concretan en carteles, *banners*, *sites* de internet, las presentaciones se concretan en proyectos, en dossiers de patrocinio. No sólo la captación de fondos, sino toda la actividad de marketing en general de la organización necesita disponer de soportes en los que se concrete nuestro mensaje a la sociedad: necesitamos disponer de una *web* que comunique lo que queremos, nos puede ser de utilidad tener algún elemento de comunicación periódica (un boletín, una revista, electrónica y/ o física...) que nos permita mantener el contacto con nuestros públicos, necesitamos disponer de una memoria que exprese y haga tangible lo que, año tras año, vamos consiguiendo, nos es de utilidad disponer de un dossier de prensa actualizado para gestionar nuestra relación con los medios de comunicación... Cada organización determinará cuáles son los apoyos que le son necesarios, pero es importante tener en cuenta que toda organización necesita disponer de un catálogo relativamente amplio de apoyos para poder comunicar su mensaje, y de manera especial en el caso que nos ocupa, necesita apoyos que le permitan expresar sus demandas de recursos.

## Otros elementos importantes que hay que tener en cuenta cuando captamos recursos

En la línea de actuación en captación de recursos que, tarde o temprano, toda organización tendrá que acabar iniciando, o deberá ampliar y consolidar en caso que ya la tenga en funcionamiento, hay otras cuestiones, más relacionadas con la estrategia general de la organización, que vale la pena que toda organización se plantee y que creía interesante mencionar brevemente:

- Tan importante como desplegar estrategias y actuaciones para la búsqueda de nuevos colaboradores, es organizar una serie de actuaciones orientadas a la fidelización de los colaboradores actuales: tenemos que conseguir que la red social de que ya disponga la organización se mantenga, y profundice en el proceso de colaboración con la organización: colaborando de forma más frecuente, incrementando el volumen de su colaboración, aportándonos contacto con otras personas y organizaciones...
- Hay que plantear el despliegue de las acciones de captación de fondos de una forma progresiva. En función de la madurez, tradición y familiaridad de cada organización con el tema será necesario establecer objetivos cada vez más amplios, procurando generar una línea de obtención de recursos en que obtengamos en cada ciclo resultados cada vez superiores a los del anterior, (esto sí, cada organización con una velocidad propia, más o menos elevada), que nos impulsen a establecernos objetivos y metas superiores para al próximo ciclo, generando así una espiral progresiva de evolución.
- No podemos perder de vista que no siempre todas las organizaciones tienen capacidad para abordar todas las líneas posibles de generación de recursos. Muchas deberán optar por centrarse en algunas de las posibilidades y, sobre todo, deberemos familiarizarnos, como sector, en que algunas líneas de búsqueda de recursos no podremos abordarlas solos, sino que nos tendremos que plantear unir esfuerzos con otras organizaciones (a través de 3 posibles vías: las redes de relación informales entre organizaciones, las entidades de segundo grado, y también las acciones de captación de recursos que en nombre del sector puedan emprender las organizaciones de tercer grado) para el desarrollo de formas y acciones conjuntas de generación de recursos. Esta cooperación también tendrá que traducirse en intercambio de conocimientos y de información, requisito indispensable que deberemos ver más como una oportunidad que no como un riesgo, aunque tiene parte de los dos componentes, y en un aprendizaje mutuo, generando procesos de *benchmarking* entre organizaciones que las capaciten mutuamente.



Hay que plantear el despliegue de las acciones de captación de fondos de una forma progresiva

Pienso también que es evidente que las organizaciones tenemos que prepararnos para un contexto en que la abundancia de actores que buscan recursos (incluso nos encontramos y nos encontraremos cada vez más en que las mismas administraciones públicas compiten y competirán con las entidades sociales en la captación de recursos), junto con la mayor madurez, nivel de exigencia, profesionalización, y proactividad de los financiadores nos obligarán a mejorar nuestra actuación y nuestra capacidad de dar respuesta a nuestros financiadores y a la sociedad en su conjunto. Algunas cosas que tienen que ver con esta reflexión son:

Cuantos más mecanismos de transparencia tengamos las organizaciones, mejor

- La exigencia social de que las organizaciones dispongamos de mecanismos que garanticen nuestra transparencia. Este debate, de momento muy centrado en la transparencia económica, ha saltado al primer plan con los casos Anesvad e Intervida, y se ha centrado no sólo en los mecanismos de garantía de la transparencia sino en el propio rol del sector como garante de la transparencia. Pienso que cuantos más mecanismos de transparencia tengamos las organizaciones, mejor, y al mismo tiempo pienso que el propio sector no puede ser el único garante de la transparencia, sino que la importancia del tema exige observadores y procesos de control diversificados. Es cierto que las organizaciones ya somos controladas y supervisadas de diversas formas (por las mismas administraciones públicas que nos regulan jurídicamente, por los mismos financiadores que nos piden cuentas directamente de nuestra actuación,...) pero también es cierto que no existe un mecanismo estándar ni claro cara al ciudadano normal que necesita estar seguro de que su aportación está bien gestionada.
- Esta exigencia social de transparencia irá evolucionando y ampliando progresivamente hacia una exigencia de transparencia respecto al impacto social. La sociedad nos preguntará, cada vez más, si, una vez dado por bueno que el uso del dinero es transparente desde el punto de vista económico, somos capaces de demostrar el impacto concreto de nuestra actuación en la causa para la que trabajamos. Seremos requeridos para que seamos capaces de demostrar (demostrar, y no sólo explicar) la tangibilización de los resultados de nuestras acciones. Que seamos capaces de evidenciar que nuestras propuestas de cambio social son realidad a partir de los apoyos recibidos. Esto, llevado a sus últimas consecuencias, sabemos que no es fácil, y sabemos que en alguno casos también nos obligará –y nos ayudará– a replantearnos algunas de nuestras actuaciones, para que éstas se orienten mejor a nuestra misión y sean más coherentes

Para acabar, sólo me gustaría destacar que en el reto que cada organización se plantea en relación con sus objetivos para la obtención de recursos es implícito, como he intentado defender en este artículo, el reto de ser capaces de conseguir dar las herramientas, información y contenidos suficientes a la sociedad para que esta entienda, dé valor y en definitiva haga suyo el trabajo que estamos haciendo desde las entidades y los valores y misiones que representamos. Estos dos retos conjuntamente son de gran importancia, y están vinculados directamente en la raíz y en la razón de ser de nuestras propias organizaciones.

Xavier Muñoz

Profesor de las EUTSES. Gerente del *Casal dels Infants del Raval*

- 1 Podríamos decir –simplificando mucho, soy consciente– que existen 3 grandes tipos de organizaciones en el campo social respecto a sus recursos: aquellas que sus recursos provienen básicamente de las administraciones públicas, obtenidos sobre la base de subvenciones y también y, sobre todo, sobre la base de ingresos por gestión de servicios públicos; las que cuentan con una financiación pública acotada y, con frecuencia, precaria, algunas ayudas institucionales privadas y una pequeña parte aportada por sus usuarios y las que cuentan con una amplia diversidad de recursos y colaboraciones privadas y públicas. Las que forman parte del teórico grupo 3 son seguramente las menos numerosas pero también aquellas que representan el modelo más deseable de disponibilidad de recursos.
- 2 KOTLER entiende que el marketing es “un proceso social y de gestión mediante el que los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para los demás” KOTLER,P. *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, 1995.
- 3 Para FANTOVA, hablar de marketing supone “asumir de forma integral o global el conjunto de momentos, actividades o procesos en los que se produce intercambio y actuar en consecuencia para que el mayor número de interacciones funcione cuanto más mejor y de la forma más coherente y sinérgica que sea posible para la mayor satisfacción de quien participa en ellas, en definitiva, de todo el conjunto de personas y grupos interesados o implicados en la organización”. FANTOVA,F. (2001) *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid. CCS.
- 4 Asumiendo que existen varias interpretaciones posibles del concepto de Marketing Social, nos quedamos con que KOTLER cuando lo define como “una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo. KOTLER,P y E.L. ROBERTO: *Marketing Social*. Madrid, 1992 (Díaz de Santos).
- 5 Es interesante el análisis que sobre la aplicación del marketing en las ONGs hace Covadonga Aldamiz en ALDAMIZ,C. (2003): *Marketing en ONGs de desarrollo*. Madrid. IEPALA, y también lo que se plantea en MONTERO, M.J. (2003) *El Marketing en las ONGD: la gestión del cambio social*. Bilbao. DDB.
- 6 Podéis encontrar una reflexión completa al respecto en el capítulo 5 de VERNIS,A.; IGLESIAS,M.;SANZ,B.;SAZ,A. (2004): *Los retos en la gestión de organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona, Granica.
- 7 Me gusta especialmente por realista el planteamiento que hace Henry A. Rosso en su artículo “Una aproximación a la obtención de fondos” que se incluye en el volumen 2 de CONNORS,T.D. (1998): *Manual de les organitzacions no lucratives*. Barcelona, Pleniluni. En el artículo describe de forma tragicómica una parte de la realidad de la captación de fondos, y asumir esta realidad y entender que es más común de lo que nos parece es importante: “proveer de fondos en el ambiente tan cambiante de hoy día es mucho más complicado...la búsqueda frenética continua buscando una idea mágica de obtención de fondos que produzca una abundancia de aportaciones, a fin de cubrir las necesidades del presupuesto con una mínima inversión de tiempo, talento o energía. Pero la obtención de fondos no es fácil, y todavía no se ha inventado una fórmula para transformar un ferviente, por no decir, desesperado, deseo en resultados rápidos. La obtención de fondos es agotadora, pone nervioso, y es un reto incluso para los líderes más disciplinados.
- 8 En PALENCIA-LEFLER, M. (2002): *L'activitat professionals de cercar recursos*. Barcelona, Pleniluni.

El especialista ha de poder llegar a responder una serie de preguntas:

- ¿Cuál es el problema o necesidad social que constituye el núcleo de nuestro interés?
- ¿Qué servicios o programas especiales ofrecemos para satisfacer esta necesidad?
- ¿Por qué son importantes el problema y el servicio?
- ¿Cuál es el mercado de nuestros servicios?



- ¿Hacen otras organizaciones lo mismo que nosotros para dar servicio en nuestro mercado, o quizás lo hacen mejor?
  - ¿Contamos con un plan estricto que expone nuestra filosofía, nuestros objetivos y nuestro programa?
  - ¿La organización puede llevar a cabo el programa diseñado?
  - ¿Cuáles son las personas asociadas con la organización: personal, voluntario, miembro directivo
  - ¿Quién ha de apoyar a la organización y qué beneficio puede obtener el contribuyente a cambio?"
- 9** Desde la simple pequeña donación a la gran donación, y desde la donación puntual a un extremo como el que es más habitual en países anglosajones y que ahora un grupo de organizaciones ha empezado a desarrollar en nuestro país, que es el de las acciones orientadas a la captación de legados.
- 10** Es muy interesante un reciente estudio muy sistemático que profundiza en los usos de la publicidad por parte de las entidades : BENET,V. y NOS,E (2003). *La publicidad en el tercer sector*. Barcelona, Icaria.
-