



MOVILIZACIÓN DE RECURSOS



¡GARANTIZANDO FONDOS!

J-293570794



ASHOKA



āgora

Movilización de recursos

¡Garantizando Fondos!

Coordinación: Norma Perez

Colaboradoras: Marilú Cumare y Luz Ynfante

Organización Colaboradora: Asociación Civil Ágora

Diseño y diagramación: Adrián Rodríguez

© **ASHOKA** 2016

© **ÁGORA** 2016

<http://Venezuela.ashoka.org>

 AshokaVenezuela

 @AshokaVE

J-299961973

CONTENIDO

	Páginas
1. ¿Qué es la Movilización de Fondos?	6
2. Pasos para elaborar un Plan de Captación de Fondos	6
3. ¿Dónde puedo conseguir Fondos?	9
4. ¿Qué es la administración financiera?	13
5. ¿Cómo realizar una administración financiera efectiva?	13
6. ¿Por qué y para qué las organizaciones de la sociedad civil deben ser transparentes y rendir cuentas?	15
7. ¿A quién debemos rendir cuenta?	15
8. ¿Cómo generar una rendición de cuentas efectiva?	16



MOVILIZACIÓN DE RECURSOS ¡GARANTIZANDO FONDOS!

¡Bienvenido (a)
a esta experiencia
de aprendizaje!
Te invitamos
a aprovecharla al
máximo.

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad institucional se basa en el principio de la continuidad, por tanto, en la garantía que tiene una organización para cumplir su misión, generar valor social y estar posicionada y reconocida como un actor positivo en la sociedad a lo largo del tiempo. Un aspecto imprescindible para alcanzar dicha sostenibilidad es la sustentabilidad financiera. Generalmente las organizaciones sociales no llevan a cabo sus misiones con sus propios ingresos. Sin embargo, es posible que éstas sean económicamente independientes/autosuficientes. Tres elementos son fundamentales para la sostenibilidad financiera para una organización social o para un emprendimiento social. A saber: la capta-

ción de fondos o fundraising, la eficiente administración de los mismos y una adecuada rendición de cuentas.

Para Guinand, en algunos países de latinoamérica falta mucho por hacer en el tema de fundraising, empezando por la necesidad de “profesionalizar este sector de la sociedad civil y concientizar a ciudadanos y dirigentes de que este sector es parte fundamental de una sociedad moderna” y de dirigir los esfuerzos a conseguir donantes individuales y así un fondo de “muchos poquitos” en lugar de perseguir a una gran empresa o a sus programas de Responsabilidad Social. Además, señala el autor, es necesaria la instrumentación de una metodología de procuración de fondos adecuada, que supera la planificación tradicional para la obtención de fondos e incluye la consideración de actores distintos a la figura tradicional del “donante”.

Sobre la administración de recursos, los principales retos son: mantener información financiera actualizada, planificar, llevar un control financiero, elaborar presupuestos acertados y cumplir con aspectos legales en el marco de la legislación del país donde se resida. Una buena administración financiera provee la información necesaria para la oportuna toma de decisiones en las organizaciones y para la planificación de metas futuras.

Por su parte, la rendición de cuentas tiene especial importancia para incidir en la obtención de fondos



y en el posicionamiento de la organización como actor transparente y reconocido en la generación de cambios sistémicos en la sociedad. Uno de los principales retos de las organizaciones en este aspecto es la generación de métricas clave. Si bien, como lo señala Bornstein y Davis (2012) “nos faltan herramientas para evaluar el riesgo y medir el impacto en lo social (...)”, en los últimos años, los donadores de financiamiento están considerando cada vez más información que les permita tomar la decisión de invertir más allá de la evidencia anecdótica, la referencia personal o la exigencia política. Éstos están aplicando técnicas más sistemáticas para evaluar las propuestas que les llegan y, muchas veces, “las organizaciones sociales a menudo se han conformado con evaluar su propio desempeño de la manera más cruel: por el crecimiento de sus presupuestos o por el número de personas ‘atendidas’” (Bornstein y Davis, 2012). En ese sentido, aunque en las organizaciones sociales se haga difícil la medición de impacto dado a que muchas veces los cambios que puedan generar sólo pueden evidenciarse al largo plazo, han surgido nuevos esfuerzos para evaluar el desempeño de las organizaciones sociales y para traducir el impacto en términos de dinero (como el Retorno Social de la Inversión o SROI, por sus siglas en inglés) que permitan presentar una propuesta atractiva para donantes e inversionistas.

Tal como lo señalan Bornstein y Davis, todas las organizaciones sociales tienen sus indicadores preferidos. En el caso de Ashoka, es el porcentaje de becarios cuyo trabajo ha cambiado patrones en sus campos, es decir, que han producido cambios sistémicos.

A la luz de los retos que representa para las organizaciones sociales y para los emprendimientos sociales la captación y administración de fondos y la realización de una rendición de cuentas que se traduzca en posicionamiento, credibilidad y oportunidades de crecimiento, a continuación abordaremos los temas:

1. ¿Qué es la Movilización de Fondos?
2. Pasos para elaborar un plan de Captación de Fondos
3. ¿Dónde puedo conseguir Fondos?
4. ¿Qué es la administración financiera?
5. ¿Cómo realizar una administración financiera efectiva?
6. ¿Por qué y para qué las organizaciones de la sociedad civil deben ser transparentes y rendir cuentas?
7. ¿A quién debemos rendir cuenta?
8. ¿Cómo generar una rendición de cuentas efectiva?

1. ¿Qué es la Movilización de Fondos?

Se refiere a todas las estrategias y actividades desarrolladas por una organización para obtener los fondos que necesita para empezar o continuar su operación. En el caso de las organizaciones o emprendimientos sociales, este proceso también se conoce como procura de fondos, captación de fondos o *fundraising*.

En el caso de los emprendimientos sociales, además de donaciones, se estila la captación de “Capital semilla”, para arrancar o continuar la operación, es decir, conseguir un monto que permita activar el modelo de negocio y que genere nuevos ingresos que se puedan reinventir en la organización y, de ser el caso, retornarle al inversor el monto entregado al principio.

Para las organizaciones sin ánimos de lucro, que dependen fundamentalmente de donaciones, se estila la elaboración de una carta para la solicitud de donativos donde se especifica el objeto de la organización y el destino de los fondos solicitados. Sin embargo, esta práctica puede ser poco efectiva. Por tanto, a continuación se detallan los elementos necesarios para elaborar un plan de Captación de fondos que sea efectivo en tanto que conduce a la obtención de los fondos necesarios y además, éstos son aprovechados de la mejor manera por la organización:

2. Pasos para elaborar un Plan de Captación de Fondos.

2.1. Realizar un análisis de la situación actual

Se necesita que los miembros de la organización destinen tiempo para hacer un análisis de su entorno y de su desempeño a lo interno. Una herramienta útil para realizarlo es la matriz FODA con la que se puedan determinar las: Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la entidad con el fin de identificar y abordar riesgos y oportunidades de crecimiento.

2.2. Fijar una visión común

Los miembros de la organización deben establecer los parámetros para la captación de fondos, en otras palabras, deben determinar qué quieren hacer, hasta dónde quieren llegar y cómo lo quieren hacer. Es un proceso de discusión en que todos deben participar y las conclusiones se deben tomar con el apoyo de todos los miembros.

2.3. Identificar posibles donantes

Es recomendable que se realice un Base de Datos con los nombres, datos de contacto e intereses de inversión social de cada posible donante (por ejemplo: qué causa les mueve, a qué zona geográfica destinan sus aportes, otros). Comúnmente se pueden identificar potenciales donantes a través de: las páginas de Internet de otras organizaciones sociales (casi siempre las organizaciones sociales destinan un segmento en reconocer el apoyo a ellas), al revisar los organismos nacionales e internacionales que apoyan socialmente al país en que se reside, catalogos o revistas donde se mencionan las empresas socialmente responsables, entre otros. *(Este contenido se aborda mejor en la sección 3 ¿Dónde puedo conseguir Fondos?).*

2.4. Elaborar un Documento que explique el uso de la inversión/donación a solicitar

Una de las metodologías más utilizadas para elaborar este documento es utilizando la metodología Lean Canvas. Algunos de los elementos que contempla este modelo son:

- **Segmento de Clientes:** Identifica y conoce los segmentos de donantes/inverso-

res sobre los que trabajar, y sobre todo esfuérzate en averiguar quiénes podrían ser tus “*early adopters*” o primeros en comenzar a trabajar contigo.

- **Problema:** Investiga en fuentes confiables datos o estadísticas del problema, cómo y en qué medida afecta a los potenciales beneficiarios y cómo se ve repercutido el donante/inversor.
- **Propuesta de Valor:** Redacta una frase sencilla y clara que refleje lo especial de tu propuesta: cómo va a ayudar a tus beneficiarios a resolver su problema y cómo ayuda al donante/inversor.
- **Solución:** Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan tus beneficiarios y donantes, deberías establecer cuáles son las 3 características más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo, céntrate en ellas y no pierdas el tiempo en funcionalidades secundarias.
- **Canales:** Investiga y determina el mejor medio para hacer llegar tu propuesta a los donantes/inversores: ¿con una campaña? ¿mediante una web? ¿una petición escrita?
- **Estructura de Costes:** Detalla todos aquellos elementos que cuestan dinero, y que en la práctica indican un gasto aproximado mensual.
- **Flujos de Ingreso:** Determina cómo vas a ganar dinero para mantener la operación y retornar la inversión (si eres un emprendimiento) o conseguir la donación total necesaria para operar (¿cuánto dinero o recursos necesitas de uno o varios donantes).
- **Métricas Clave:** Determinar indicadores para saber en qué medida has logrado tus metas de recaudación.
- **Ventaja Diferencial:** Recoge en una frase ese algo que hace especial y diferente tu propuesta de otras existentes.

2.5. Plantearse estrategias para abordar a los donantes/ inversores

Los métodos para abordar los donantes son muy variados, y la mayoría están vinculados a informar sobre la gestión de las iniciativas sociales que se están desarrollando y sus resultados alcanzados. La transparencia y efectividad del uso de los recursos recaudados es una herramienta que da a los donantes la confianza para seguir colaborando con la organización. Una herramienta poderosa para abordar efectivamente a donantes/inversores es el “**elevator pitch**”. Este término, proveniente del inglés, hace referencia a la capacidad de condensar un mensaje que llame la atención de un potencial inversor en pocos segundos (lo que duraría un encuentro en un ascensor con el inversor de planta baja al piso que éste marque), obteniendo como resultado una entrevista o reunión con esa persona a futuro para detallar el proyecto presentado. Recuerda que al momento de tener la oportunidad de presentar un proyecto siempre es necesario manejar la información adecuada (perfil del donante/inversor, conocer sus intereses, los objetivos de tu proyecto/organización claros, presupuesto, monto que necesitas, SROI u otros indicadores, etc.).

Otra estrategia para abordar posibles donantes/inversores es en **eventos pro-fondos**. Al momento de la inauguración y de la clausura es importante mencionar quién dirige la acción, a quién beneficiará y los resultados que se esperan conseguir, y, si fuera el caso, reconocer públicamente a los colaboradores del evento.

Si se va a hacer una presentación cara a cara con un organismo que apoya iniciativas sociales es necesario presentar: Carta de exposición de motivos (en una hoja se debe colocar un resumen sobre la organización y el motivo de solicitud de los fondos) y el documento del proyecto.

Finalmente, para abordar a tu potencial donante o inversor, ten en cuenta que todos tenemos alguna cualidad que nos hace destacar entre el resto y cuando de levantar recursos se trata es importante que la organización identifique entre sus miembros a aquel que posea las características más adecuadas para convertirse en un **fundraiser** (captador de fondos). Un buen fundraiser debe conocer de con un alto grado de detalle su proyecto y debe proyectar pasión por la idea por la cual está levantando fondos. Suele ser extrovertido y buen conversador. Un buen apalancador de fondos suele conocer los nombres de sus posibles donantes. Es recomendable que la persona que escojamos para dicha tarea sea educada, responsable y optimista, hay que recordar que será nuestro representante fuera de la comunidad u organización.

Algunos tips son:

- Conocer el perfil del donante/inversor: sus intereses, trayectoria, proyectos actuales. Esto incrementará tus posibilidades de presentarle una propuesta que se alinee a sus criterios de financiamiento.
- Ser constante con las llamadas telefónicas y actualizar las bases de datos.
- Exponer los logros y necesidades de la organización son la primera herramienta de promoción.
- Lo más importante es tener definida la meta de los fondos y saber comunicar los resultados esperados.
- Promocionar visitas de los cooperantes para que evidencien in situ la ejecución del aporte.
- Tener vigente y a la mano la documentación legal pertinente (impuestos, permisos, otros).

- No hay una planificación exacta a seguir sino cada quien se la procura.
- Adaptarse a las necesidades de Responsabilidad Social Empresarial es una opción.
- Siempre contar con material POP: chapas, trípticos, panfletos, tarjetas de presentación, etc. Para multiplicar los canales de darse a conocer.
- La transparencia administrativa es muy importante para seguir contando con una cartera de colaboradores.
- La experiencia de diferentes acciones para recaudar fondos, servirá a cada organización para que elabore su propia estrategia según el éxito encontrado en iniciativas anteriores y fondos logrados.

2.6. Establecer los medios para “ser visible” al donante/inversor

Algunos de los que puedes utilizar son: Publicación de noticias a través de internet, envío de boletines, informes de gestión, agradecimientos (puede ser desde una carta hasta una placa), reconocimiento público, redes sociales, otros.

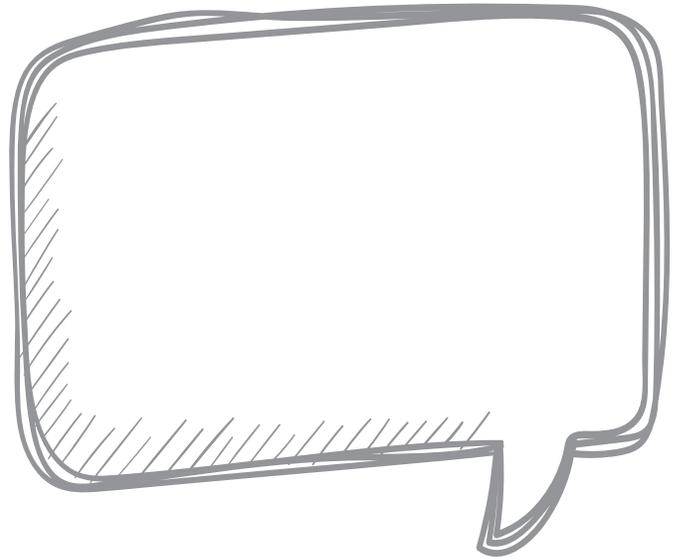
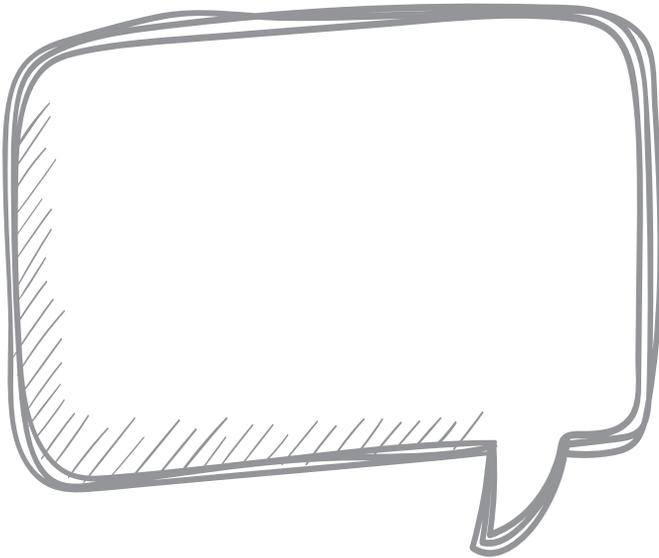
2.7. Evaluar el proceso

Ya sea que se esté recaudando para un fin específico o para una gestión anual, todos los esfuerzos que fueron centrados para el levantamiento de fondos deben ser evaluados, si las metas se cumplieron, si se recaudó de más, cuál fue la alternativa que tuvo mayor éxito para plantearla para el siguiente periodo, de lo contrario si no se llegó a la meta, por qué no se llegó, cuáles fallas estuvieron presentes, y así poder remediarlas.



EN TU ORGANIZACIÓN, ¿CÓMO PLANIFICAN LA CAPTACIÓN DE FONDOS? PUEDES LISTAR LOS PASOS QUE SIGUEN:

EN TU ORGANIZACIÓN, ¿TIENEN DIVERSAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO? PUEDES LISTAR AL MENOS 4:



3. ¿Dónde puedo conseguir Fondos?

A continuación se listan las principales fuentes de financiamiento que están utilizando organizaciones y emprendimientos sociales a nivel mundial. Las mejores prácticas indican que la clave para la sostenibilidad en la captación de fondos viene de diversificar las fuentes de financiamiento (tener varias fuentes de ingreso, ninguna de las cuales contribuya individualmente a más del 25% del ingreso total anual).

3.1. Filántropos: De acuerdo a Guinand (s.f.), estos constituyen actores clave para la obtención de recursos que a menudo las organizaciones sin fines de lucro descuidan en su afán de conseguir fondos producto de la Responsabilidad Social de una empresa o de alguna otra organización que ofrezca recursos. En palabras de Guinand: “La filantropía es una de las manifestaciones más bonitas y auténticas del hombre. Significa ‘amor a la humanidad’ y simboliza generosidad y toda demostración de amor que una persona puede hacer por su semejante y

por el bien de su comunidad (...) Por razones históricas y culturales, la palabra filantropía no tiene la misma acepción en el mundo. Mientras que en Norteamérica y Europa se utiliza para definir a todas las acciones existente en torno a la búsqueda del bien común, en América Latina su significado ha sido, según Kelley (2000), más bien relacionado con paternalismo y asistencialismo. Esta es la razón por la cual hemos preferido el uso de la palabra solidaridad por ser más cercana a nuestra idiosincrasia.

Guinand también señala la importancia de este sector en otras culturas, por ejemplo, la estadounidense: “Algunas estadísticas divulgadas anualmente en Giving USA demuestran la tradición filantrópica de dicha sociedad. Sólo por destacar dos cifras que llaman poderosamente la atención encontramos que durante el año 2010, los americanos donaron más de US\$ 300 billones por cuarto año consecutivo (...) Por otro lado y aún más interesante, de ese total otorgado a organizaciones sin fines de lucro, el 75% fue producto de donaciones realizadas por individuos y el restante 25% corresponde a Fundaciones, Corporaciones y Gobierno. Evidentemente, las leyes norteamericanas contemplan unos incentivos significativos a través de la deducibilidad de impuestos para quien realiza una donación, pero al final este es el resultado de una

cultura de “dar” y las leyes han sabido interpretar esta cultura como una manifestación de la sociedad, más allá de que los americanos donan debido a que tienen el incentivo tributario.”

3.2. Donantes: Se refiere a personas o entidades que conceden fondos sin esperar reembolsos o bien, subvenciones. Estos pueden ser: **a) Donante público:** se refiere a entes del Estado, para acercarse a la oficina de la Alcaldía, Gobernación o ente ejecutivo más cercano es necesario conocer los requisitos (planillas, documentos, otros) y pasos que soliciten. Muchas veces los entes públicos tardan un tiempo considerable ante la sobredemanda de recursos. **b) Donante privado:** Se trata de empresas con programas de Responsabilidad Social. También existen muchas instituciones privadas que cuentan con programas de donaciones. Generalmente cada empresa tiene un formato propio para la solicitud de recursos. Muchas empresas dedican su responsabilidad social a campos similares a su rama, es decir, muchas empresas de alimentación, por ejemplo, dedicarán sus donaciones a programas alimentarios. Es recomendable que ante la empresa privada la organización prepare un blog (instrumento en la Web gratuito y de fácil uso) para que el posible donante pueda encontrar información sobre el proyecto de una forma rápida y dinámica. **c)**

Donantes Individuales: Personas que a título personal donan a una causa. Mantener un fondo que garantice la operatividad de una organización social implica desarrollar la cultura que Guinand denomina “los muchos poquitos”, es decir, diversificar la obtención de recursos en diferentes fuentes. **d) Donante internacional:** Existen diferentes organizaciones internacionales que cuentan con pequeños programas



de donación, así como organizaciones multilaterales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y diferentes embajadas como la de Estados Unidos de América, Canadá, España, Francia, entre otras que disponen de una cantidad de recursos limitada para cooperación internacional. Es importante que el proyecto presentado no tenga o promulgue filiación política alguna, que sea lo más diverso posible y que coincida con los temas prioritarios para el ente al que se aplica.

3.3. Inversionistas Ángeles (AngellInvestors):

Se trata de personas que cuentan con un capital o monto de dinero y que están dispuestos a invertir en las causas que los mueven y en multiplicar sus ingresos al invertir en un negocio que pueda generarle mayores ganancias (muchas veces toman una cuota de las acciones del emprendimiento). En el caso de emprendimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil, estos inversionistas no buscan incrementar sus ingresos, a veces solo buscan que le sea devuelto en un plazo acordado, el monto invertido al principio.

3.4. Banca o Entidades Financieras: Muchas entidades bancarias cuentan con programas de financiamiento como los microcréditos y préstamos para emprendedores y para organizaciones. Investiga qué bancos o entidades financieras pueden apoyarte financieramente, conoce los requisitos y, de ser viable, preséntales tu propuesta.

3.4. Capital de Riesgo Social, Venture Capital para Emprendimientos Sociales o Fondos de Inversión de Impacto: son fondos donde las inversiones realizadas en empresas, organizaciones, emprendimientos sociales persiguen el propósito de generar impacto social y ambiental, junto con un rendimiento financiero. De acuerdo a la Red Global de Inversión de Impacto (*Global Impact Investing Network*, en inglés) “Las inversiones de impacto se pueden realizar tanto en los mercados emergentes

y en desarrollo, y se dirigen a una gama de rendimientos de debajo del mercado a precio de mercado, dependiendo de las circunstancias. El creciente mercado de inversión de impacto proporciona capital para hacer frente a los desafíos más apremiantes del mundo en sectores como la agricultura sostenible, tecnología limpia, microfinanzas, y los servicios básicos asequibles y accesibles, incluida la vivienda, la sanidad y la educación”. Existen, entre otros, los ejemplos del Acumen Fund en Estados Unidos o de IGNIA en México, BambooFinance.

3.6. Concurso para Emprendimientos Globales:

Existen concursos de emprendimiento a nivel global a los que puedes aplicar con una idea de alto impacto social. Cada concurso exige una serie de requisitos o condiciones distintas. Pero puedes iniciar por revisar los concursos de Startup Chile, Changemakers.org y BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

3.7. Crowdfunding:

Consiste en una estrategia de Marketing Social para recaudar fondos y potenciar la visibilidad de una causa social. Es la cooperación colectiva llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos. Se suele utilizar internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones. Existen 4 tipos de crowdfunding:

- **Crowdfunding de recompensa (Reward-based crowdfunding)** Es el crowdfunding en el que se ofrece una recompensa como contra-prestación a las aportaciones recibidas. Es el tipo de crowdfunding que lidera el mercado en volumen de recaudación y las recompensas son productos o servicios (artísticos o culturales, generalmente). A la persona que aporta se la suele denominar mecenas, y suelen ofrecerse experiencias que hagan que ellos colaboren formando parte del proyecto financiado.

- **Crowdfunding de inversión (Equity-based crowdfunding):** Es el crowdfunding en el que se ofrece una acción de una empresa, una participación de la misma, o compromisos sobre beneficios de la misma, como contra-prestación a las aportaciones recibidas. A la persona que aporta se la suele denominar inversor o micro inversor. Los micro inversores en este tipo de crowdfunding pasan a formar parte de la sociedad financiada de diversas formas. Por ejemplo, hay plataformas que mancomunan a todos los inversores en una sociedad que a la vez participan en la empresa financiada.
- **Crowdfunding de préstamo (Lending-based crowdfunding):** Es el crowdfunding en el que se ofrece un tipo de interés sobre el dinero recibido como contra-prestación a las aportaciones recibidas. El tipo de interés es comúnmente conocido como el “precio del dinero” y en este tipo de crowdfunding el receptor de la financiación debe devolver el dinero recibido más un tipo de interés determinado. En algunas plataformas cada prestamista (quien financia un proyecto en este tipo de crowdfunding) puede fijar el tipo de interés al que presta el dinero.
- **Crowdfunding de donación (Donation-based crowdfunding):** Es el crowdfunding en el que no hay contra-prestación para las personas que financian el proyecto. Los donantes de fondos lo hacen por el mero hecho de ver el proyecto financiado debido a que suelen ser proyectos solidarios o humanitarios. Este es el más común usado en causas sociales.

Claves para un Crowdfunding

La publicista peruana Cynthia Hellen comparte algunas recomendaciones para llevar con éxito una campaña de Crowdfunding:

1. Elige muy bien el proyecto.
2. Define a tus mecenas.
3. Pide la cantidad mínima, si la consigues podrás seguir recaudando hasta finalizar campaña.
4. Ten en cuenta los impuestos y comisiones a pagar.
5. Define previamente las recompensas: experiencias, creativas y realistas.
6. Tiempo de la campaña entre 30, 60 y 90 días.
7. Mueve tu campaña por redes sociales.
8. Haz que un medio de comunicación hable de ti.
9. Comienza fuerte, sigue constante (sin prisa pero sin pausa) y guarda el último empujón para el final.
10. Se transparente, si la gente no confía no te dará nada.
11. No seas egoísta.
12. Comunícate con tu audiencia.
13. Palabra prohibida: “Ayuda”, a menos que estés haciendo proyecto benéfico.
14. Si triunfas, no desaparezcas.
15. Si no triunfas, no culpes a nadie.

Algunas plataformas de Crowdfunding

- **Kickstart** <https://www.kickstarter.com/> (EEUU)
- **Indiegogo** <https://www.indiegogo.com/> (EEUU. Mundial)
- **Patrocinarte** <http://www.patrocinarte.net/> (Venezuela. Parte de Latinoamérica).
- **Dar y Recibir** <http://www.daryrecibir.org.ve/> (Venezuela)
- **La Chevre** <http://lachevre.co/> (Colombia)
- **Idéame** <http://www.idea.me/> (México)
- **Crowdacy** <http://www.crowdacy.com/crowdfunding-latinoamerica/>
- **AngelList**, una red social para inversionistas que están buscando las mejores empresas para recibir capital.



Para obtener mayor información del fundraising puedes visitar:

- Network for good: <http://www.networkforgood.com/>
- Club de Fundraising: <http://clubdefundraising.com/>
- European Venture Philanthropy Association (EVPA): <http://evpa.eu.com/>

4. ¿Qué es la Administración Financiera?

Se entiende por administración financiera el manejo de los recursos humanos, financieros y físicos de una entidad para alcanzar los objetivos organizacionales de la forma más efectiva.

La administración financiera es una herramienta que ayuda a asegurar los recursos disponibles para llevar a cabo las actividades delineadas por la organización durante el proceso de planificación tanto largo como a corto plazo. Además, para un plan de trans-

parencia y rendición de cuentas se requiere ir acompañado de una buena Administración Financiera.

La importancia de Administración Financiera radica en el uso de la información financiera para ayudar a la gerencia en la planificación y la toma de decisiones.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

5. ¿Cómo realizar una administración financiera efectiva?

Para realizar una administración financiera útil para la toma de decisiones y la operatividad de la organización se requiere: mantener información financiera actualizada, planificación y control.

5.1. Información financiera actualizada

El mantener la información financiera de la entidad al día requiere de varios elementos:

- Conocimiento de **principios básicos de contabilidad**;
- Mantener **evidencia física de las transacciones realizadas**;
- **Sistema adecuado de cuentas** que sea identificado por programas;
- **Utilizar registros** para reconocer el recibo y pagos de efectivo;
- **Elaborar el presupuesto** para su plan de trabajo;
- **Proyectar** los ingresos y **monitorear** el flujo de efectivo;
- **Controlar** y **administrar** los fondos (estableciendo el control y los estándares básicos);
- **Monitorear** las finanzas (comparando los resultados del programa con las proyecciones presupuestadas);
- Tener claro los **requisitos establecidos por los donantes**, por la propia organización y agencias reguladoras;
- **Desarrollar un plan que contemple** la independencia de la institución (autosuficiencia).

5.2. Proceso de Planificación

En un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una potente herramienta que nos permite decidir cómo optimizarlos.

La planificación a través de presupuesto nos sirve para analizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla, y utilizar eficazmente los escasos recursos, seleccionando entre determinadas alternativas cuál es la más adecuada.

El presupuesto debe ser el resultado de **un proceso serio y disciplinado** entre la gerencia de programas y el área financiera. Dada su importancia no puede nunca ser el resultado de la improvisación.

5.3. Controles Internos

Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación), interrelacionados e interdependientes, que buscan sinérgica y armónicamente alcanzar los objetivos y políticas.

De ahí, la importancia de entender que el Sistema de Control Interno es un conjunto armónico, que facilita que todas las áreas de la organización comprometan activamente en el ejercicio del control, como un medio que contribuye positivamente para alcanzar eficaz y eficientemente, los objetivos y metas propuestos en cada una de las dependencias, para que consecuentemente, pueda cumplir los fines del estado, que de acuerdo con las funciones le han sido asignados.

Cada uno de los componentes debe funcionar equilibrada y armónicamente, guardando una adecuada interrelación, para que el sistema como un todo funcione correctamente, puesto que si alguno de los componentes se debilita el todo se desestabiliza.

Los Controles Internos requieren

- **Procedimientos escritos y constancia**
- **Ética profesional**
- **Buenas prácticas**
- **Orden**
-

5. ¿Qué es la Rendición de Cuentas?

La transparencia y la rendición de cuentas son elementos clave de la legitimidad pública y componentes importantes de la eficacia y fortaleza institucional.

Cuando hablamos de rendir cuentas, hablamos de muchos procesos que están relacionados entre sí. Es algo que va mucho más allá de lo financiero, sino que se vincula al trabajo diario, a nuestro sistema de relaciones, a la misión y objetivos de la institución, las autoridades, cuestiones de gobernanza interna, los proyectos que se llevan adelante, los resultados y apoyos para lograrlo, el impacto del trabajo de las organizaciones, entre otros temas, que en conjunto son lo que van a generar una mayor legitimidad y credibilidad en la institución.

6. ¿Por qué y para qué las organizaciones de la sociedad civil deben ser transparentes y rendir cuentas?

- Razones éticas.
- Aumento de la legitimidad, la credibilidad y la confianza.
- Mejora de las capacidades técnicas y organizativas.
- Establecimiento dentro del campo de las organizaciones de la sociedad civil de distinciones necesarias.

- Porque las organizaciones de la sociedad civil manejamos bienes públicos.
- Aporte a construcción de ciudadanía, democracia y desarrollo.
- Derecho de los destinatarios de nuestro trabajo como de quienes aportan recursos.

7. ¿A quiénes debemos rendir cuentas?

Los tipos de audiencias o públicos de la rendición de cuentas varían de acuerdo a la misión de las instituciones y las diversas estrategias.

Generalmente las rendiciones de cuentas priorizan los actores de mayor poder, como los donantes y las agencias de gobierno, prestando menor atención a otros actores estrechamente ligados a la organización como son por ejemplo sus beneficiarios. Es importante que las organizaciones se preocupen también por rendir cuentas y hacer conocer a los beneficiarios del proyecto que ejecutan, sus resultados, su impacto, o la información que ellos requieran.

LA DIVERSIDAD DE PÚBLICOS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS



8. ¿Cómo generar una rendición de cuentas efectiva?

La rendición de cuentas consiste en la declaración de lo que se ha hecho en un periodo de tiempo determinado. A través de ella se comunican los logros alcanzados y las desviaciones encontradas. Por lo general, la rendición de cuenta se realiza a través de Informes de Gestión.

La importancia de la rendición de cuentas puede resumirse en:

- Permite comunicar el impacto de la organización en la sociedad, permitiéndole a esta última posicionarse como un actor que genera cambios positivos y ser reconocida favorablemente.
- Constituye una oportunidad para crecer, en la medida que permite identificar el alcance obtenido y visualizar el que falta.
- Da a inversionistas y donantes información fiable para tomar la decisión de invertir fondos en la organización.

Ahora bien, ¿qué hace efectiva una rendición de cuentas? Pues bien, esta radica en la combinación de datos (“cifras duras”) y la narración del impacto generado a través del testimonio de los beneficiarios o una buena descripción. Bornstein y Davis (2012), lo reseñan de la siguiente manera:

“Albert Einstein colgó un cartel en su oficina que decía: ‘No todo lo que cuenta puede ser contado, y no todo lo que puede contarse cuenta’. En ningún otro lado esto es más cierto que en el sector social, donde los intentos de medir los resultados son notablemente difíciles (...) Así como se necesitan dos ojos separados para ver el mundo en tres dimensiones, sólo mediante la combinación de datos y la narración de historias los emprendedores sociales pueden lograr transmitir el impacto de su trabajo. Una cosa es

hablar de un aumento en las calificaciones de lectura y otra muy distinta describir la alegría en los ojos de una joven que lee su primera frase (p. 89-90)”.

Para la obtención de datos se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- **Retorno Social de la Inversión o SROI:** Es un indicador que permite medir y cuantificar el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Cuenta cómo se genera el cambio midiendo los resultados (outcomes) sociales, medioambientales y económicos, y usa términos monetarios para representar dichos outcomes. Esto permite calcular el ratio costo beneficio. Por ejemplo: un programa de bienestar para el trabajo podía estimar las reducciones en el gasto público y el aumento en el pago de impuestos directamente atribuibles a sus éxitos. Dividiendo las ganancias entre los costos resulta el retorno social. El SROI se puede representar en proporciones, por ejemplo, una proporción de 3: 1 indica que una inversión de 1 \$ entrega 3 \$ de valor social. Es importante señalar que el SROI se trata de valor, en lugar de dinero. El dinero es simplemente una unidad común y como tal es una forma útil y ampliamente aceptada de transmitir valor (The SROI Network, 2012). Sobre la utilización del SROI, Bornstein y Davis (2012) señalan que está siendo utilizado en los últimos años por el Instituto del Estado para las Políticas Públicas de Washintong para determinar “ahorros a largo plazo” esto es, calculando los retornos esperados de los programas de prevención del delito (el valor actual neto que ahorra una terapia familiar otorgada a un joven bajo libertad condicional es de 50.000 dólares).



- **IRIS (Impact Reporting & Investment Standards):** Consiste en un catálogo de métricas estandarizadas que pueden ser utilizadas para describir el desempeño social, ambiental y financiero de una organización y para medir/rastrear el impacto social o ambiental de una inversión de dinero. Este catálogo fue creado por la Fundación Rockefeller, el Acumen Fund, B Lab entre otros como un esfuerzo conjunto para establecer un marco común para la definición, seguimiento e información del rendimiento del capital de impacto. De acuerdo al sitio web oficial de IRIS¹, en el catálogo podrás encontrar métricas para medir: **a) el rendimiento financiero**, incluyendo las métricas de informes financieros estándar, tales como activos y pasivos financieros; **b) el rendimiento operativo**, incluyendo las métricas para evaluar las políticas de gestión, las prácticas de empleo y el impacto social y ambiental de las actividades comerciales o no del día a día; **c) el rendimiento del producto**, incluidos los parámetros que describen y cuantifican los beneficios sociales y medioambientales de los productos, servicios y procesos únicos ofrecidos por la organización; **d) el desempeño del sector**, incluidos los parámetros que describen y cuantifican el impacto en determinados sectores sociales y medioambientales, como la agricultura,

los servicios financieros, y la asistencia sanitaria; **e) rendimiento de los objetivos sociales y ambientales**, incluidos los parámetros que describen y cuantifican los progresos hacia los objetivos específicos de impacto, tales como la generación de empleo o uso sostenible de la tierra.

- **Balance Scorecard:** De acuerdo al Balance Scorecard Institute², el Cuadro de Mando Integral (en su traducción al español) es “un sistema de planificación y gestión estratégica que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades de negocio de la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño organización contra metas estratégicas. Fue originado por los Dres. Robert Kaplan (Harvard Business School) y David Norton como una medida del rendimiento Marco que añade medidas estratégicas de desempeño no financiero a las métricas financieras tradicionales para dar a los gerentes y ejecutivos una visión más “equilibrada” del desempeño de la organización”. En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral³:

² <http://balancedscorecard.org/>

³ Fuente original: <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

¹ <https://iris.thegiin.org/guide/getting-started-guide>

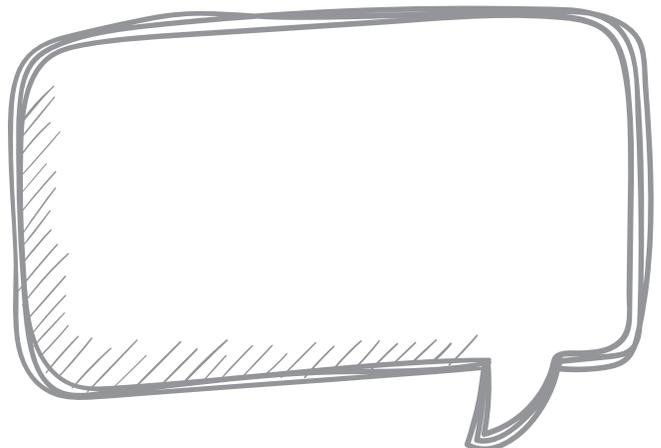


Ahora bien, y como se mencionara anteriormente, así como es necesaria la utilización de métricas para comunicar el impacto logrado es de vital importancia acompañar los datos o cifras duras con la narración de las historias de los emprendedores y de los testimonios de los beneficiarios para lograr un mayor impacto. En ese sentido, para la narración del impacto logrado, se recomienda:

- Siempre ser honesto a la hora de exponer el proyecto y de presentar rendiciones, la honestidad inclusive cuando no se ha logrado una meta es la mejor herramienta para mantener al donante satisfecho.
- Conocer a tu donante, llamarlo por su nombre, contactarlo sólo cuando sea necesario son elementos básicos que ayudan a mejorar la relación persona a persona y por ende la relación financiera.
- Es importante motivar al donante a que visite el lugar y allí exponer lo mejor de nosotros.

- Respetar las fechas límites para la presentación de propuestas y rendición de proyectos.
- Presentar video con testimoniales o registro fotográfico.
- Utiliza el “StoryTelling”.

EN TU ORGANIZACIÓN, ¿CÓMO REALIZAN LA RENDICIÓN DE CUENTAS? PUEDES LISTAR AL MENOS 2 INDICADORES DE IMPACTO QUE UTILICEN AL RENDIR CUENTAS:





REFERENCIAS

Bornstein y Davis (2012). Emprendedores Sociales. Lo que todos necesitan saber.

Guinand, B (s.f.). Procura de fondos. Una meta con Estrategia. Disponible en: http://www.riejuven.org.ve/?get_group_doc=4/1401373093-procura-de-fondos.-una-meta-con-estrategia-1.pdf

Guía SROI: http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS_Guide-SROI-spanhish.pdf

Manual-Transparencia-rendición-de-cuentas-y-legitimidad. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>

¿Cómo administrar los dineros de una organización comunitaria?
http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_8.pdf

The SROI Network (2012). A guide to Social Return on Investment. Disponible en: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>



ASHOKA

Venezuela.ashoka.org

 AshokaVenezuela

 @AshokaVE



āgora

www.agora.org.ve

 AgoraVenezuela

 @AgoraVenezuela