

## Sección 2 Diagnóstico del Problema

### 2.1 Conceptos teóricos vinculados al problema detectado

A lo largo de la sección 1 se ha presentado a IPA como una ONG, pero en realidad, ¿qué es una ONG? Según el centro de información de las Naciones Unidas, las ONGs u organizaciones no gubernamentales por sus siglas, son cualquier tipo de organización sin fines de lucro dirigida por ciudadanos voluntarios que están organizadas a nivel local, nacional o internacional. <http://www.cinu.org.mx/ong/nuevo/intro.htm> (visitado 3 de octubre 2008). Como ha sido mencionado anteriormente, IPA es una organización respaldada por ciudadanos voluntarios y organizados internacionalmente, los cuales forman mayormente el consejo directivo, que intenta el mejoramiento de vida de diferentes culturas alrededor del mundo; por lo que se encuentra catalogada como una ONG.

“Aunque las ONG’s han ido incrementando alrededor del mundo, dicho fenómeno es especialmente significativo en Asia, África y Latinoamérica. En las Filipinas el número de ONG’s registradas creció un 148% entre 1984 y 1993 lo cual significa más del doble del crecimiento de las organizaciones privadas. En Kenia el número creció un 184% entre 1978 y 1987. Alrededor de 1993, Brasil tenía un estimado de 110,000 ONG’s siendo el sector más grande de dichas organizaciones, mientras que India siendo el segundo más largo tenía 100,000”. Clarke (2000, pag. 1)

Drucker (1990), refleja un punto muy importante en cuanto a las actividades de las ONG’s, las organizaciones sin fines de lucro no se dedican únicamente a entregar un servicio en la mayoría de los casos. Por lo tanto, es importante dejar

en claro los cuatro elementos que deben estar presentes en una organización no lucrativa: un plan estratégico, marketing, personas voluntarias que amen el ayudar a personas necesitadas, y dinero.

La forma de administrar una ONG y una organización lucrativa, difiere en cuanto a que en la primera es de suma importancia la participación y compromiso del líder o tomador de decisiones; para liderar la búsqueda de tareas conducidas hacia el logro de los objetivos establecidos. Y en la segunda, los niveles ejecutivos de la organización son más y juegan un papel con la misma importancia.

## **2.2 Planeación Estratégica**

Al hablar de la administración de una ONG, necesariamente se debe hacer referencia a la planificación estratégica Smith (2000), se refiere a este concepto como un proceso sistemático que brinda conciencia en cuanto a las prioridades entre los líderes de la organización. Para planear estratégicamente, es de suma importancia la creación de un grupo que en su mayoría esté compuesto por los líderes de la organización. Aunque el planear todo por la propia cuenta del líder o tomador de decisiones parezca una buena decisión, ya que no se tiene que poner de acuerdo con más personas; lo cual podría llegar a entorpecer el camino y la velocidad de planeación, es importante dejar en claro que es una decisión muy riesgosa ya que se cuenta con un solo punto de vista, un poco de experiencia y un poco de conocimiento. Por el contrario, al contar con un grupo de planeación se tendrían más puntos de vista, más experiencia y más conocimiento, para llegar a decisiones más concretas y efectivas.

Otro autor que hace referencia al concepto de planificación estratégica dentro de las ONG's es Joan Hummel en su libro "Starting and running a nonprofit organization". Una buena planeación se ve envuelta en dos premisas principales; la vista a largo plazo (plan estratégico) y la vista a corto plazo. Hummel (1996) también declara que sin un plan bien estructurado, que incluya una pauta clara de la misión de la organización, una visión, metas y objetivos bien definidos del tipo de organización en el que se quieren convertir., no solamente se coloca en una desventaja a la organización, sino que ninguna persona importante para la misma va a tener una idea clara de donde se encuentra.

Dado que el funcionamiento de una ONG depende en gran medida de los problemas socioeconómicos que van surgiendo en cada país, es muy importante que el plan estratégico tenga pautas flexibles. De lo contrario, sería complicado hacer rápidamente los cambios para resolver un nuevo problema; pero esto no quiere decir que no es necesario tener un plan bien estructurado que guíe a la organización. Un plan bien estructurado comienza por el establecimiento de la misión y la visión, las cuales serán discutidas a continuación.

### **2.3 Establecimiento de la Misión**

Para la creación de una misión se debe de tomar en cuenta el propósito de la organización, en otras palabras el porqué de su existencia. Hummel (1996) comenta que la misión identifica el mercado meta de la organización, y también se puede referir al área geográfica de operación y al grupo de trabajo que participa en el desarrollo de la misma. Aunque IPA ya lleva bastante tiempo trabajando con una misión, se puede llegar a la conclusión de que es un tanto general ya que no se refiere a las áreas geográficas de práctica y tampoco incluye o considera a ninguno de los trabajadores. La misión de IPA es la siguiente:

“Innovations for Poverty Action (IPA) is a nonprofit organization that creates and evaluates approaches to solving development problems, and disseminates information about what works and what does not to policymakers, practitioners, investors and donors around the world.” IPA (2008)

La traducción de la misión al español sería: Innovaciones para la Acción contra la Pobreza (IPA) es una organización sin fines de lucro, que crea y evalúa propuestas para resolver problemas de desarrollo, y esparce información acerca de lo que funciona y lo que no funciona a creadores de política, profesionales, inversionistas y donadores alrededor del mundo.

## **2.4 Establecimiento de la Visión**

Riefenstahl (2008), define visión de una empresa como el futuro esperado; es decir la forma en cómo una empresa se ve en un futuro. Es importante dejar en claro que una visión bien establecida es la encargada de dirigir a los trabajadores a lograr las metas a largo plazo. En la actualidad IPA no tiene publicada una visión bien establecida o estructurada, dada la diversificación de sus programas alrededor del mundo, lo cual hace que no se logre identificar de manera objetiva el futuro esperado de la organización.

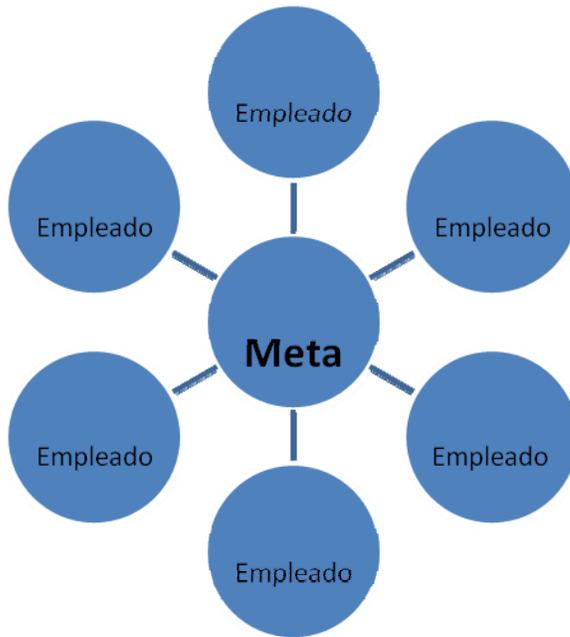
## 2.5 Modelos a Seguir de Estructuras Organizacionales dentro de ONGs

Existen diferentes tipos de modelos de estructuras organizacionales dentro de una empresa. Hummel (1996), menciona que existen dos extremos, en uno de ellos, la organización trabaja como un todo, es decir, como un equipo en donde todos los miembros juegan roles iguales. En el otro extremo se encuentra el modelo jerárquico tradicional, en el cual existe un gerente que tiene el poder absoluto sobre los demás. Algunas organizaciones alrededor del mundo utilizan una combinación de los dos extremos; además de que cuando cuentan con operaciones en diferentes partes del mundo utilizan modelos geográficos; los cuales utilizan la ubicación geográfica, y la importancia de cada país para la creación de una estructura organizacional.

Modelo de grupo completo: se utiliza especialmente en pequeñas empresas, ya que todo el grupo trabaja como un equipo para realizar todas las funciones dentro de la misma y lograr la meta establecida. Existe un énfasis alto en la toma de decisiones, ya que todos opinan sobre cualquier problema o posibilidad. Según Hummel (1996, p. 103) teóricamente, “si todos están igualmente comprometidos, auto-motivados, y son capaces de cooperar en equipo, no es necesaria la participación de un líder”. Sin embargo en la práctica cualquier grupo necesita de alguien para guiar a sus miembros y que éste sea un grupo productivo.

La siguiente figura intenta describir de manera gráfica el funcionamiento del modelo de grupo completo.

Figura 2.1 Modelo de grupo completo

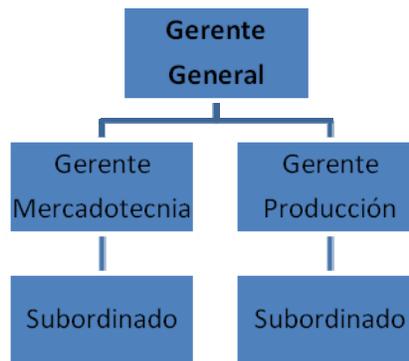


Fuente: Elaboración propia (2008)

Modelo jerárquico: consiste en tener un gerente, que tenga gente que le responda para que los objetivos se vean realizados dentro de la organización. Generalmente las decisiones son hechas por el gerente, aunque en algunas ocasiones son delegadas a las personas que son supervisadas por él o ella.

La siguiente figura intenta describir de manera gráfica el funcionamiento del modelo jerárquico.

Figura 2.2 Modelo Jerárquico

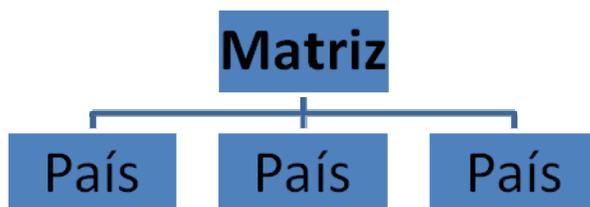


Fuente: Elaboración propia (2008)

Modelo geográfico: utilizado por organizaciones transnacionales, el cual tiene como premisa el tener una matriz, en la cual se monitorean todas las actividades de las diferentes oficinas en las diferentes partes del mundo.

La siguiente figura intenta describir de manera gráfica el funcionamiento del modelo geográfico.

Figura 2.3 Modelo Geográfico



Fuente: Elaboración propia (2008)

## 2.6 Importancia de Recursos Humanos dentro de Empresas y ONGs

Smith (2000) se refiere a los recursos humanos de una ONG como la parte vital de la misma, ya que una ONG depende de manera significativa de su gente gracias a que su entusiasmo, compromiso e inteligencia logran las metas establecidas que por lo regular se caracterizan por la ayuda ofrecida a personas con problemas socioeconómicos. Por ello es importante encontrar y escoger a los mejores y a los que tienen la mejor actitud.

Es muy importante no solamente encontrar buenos líderes de proyecto, sino encontrar un grupo de trabajo que tenga diferentes puntos de vista y diferentes aptitudes para lograr una sinergia que eleve la calidad del trabajo.

El líder dentro de una ONG juega el rol más importante ya que es el ejemplo para todo el grupo de trabajo, porque su amor y pasión por lo que hace, es el energizante necesario para los demás. Una de las características principales que debe tener un líder, es la de generar confianza dentro de su equipo de trabajo; Drucker (1990) sugiere que la manera más apta para que un líder genere confianza es anticipando las crisis que podrían dañar a la organización y a su grupo. El líder tiene que hacer una organización capaz de anticipar cualquier catástrofe y una manera de hacerlo es renovándose e innovando.

Además del líder general de la organización, las ONG's cuentan con un consejo de directores, el cual cumple un papel de gobierno, es decir, este consejo es el encargado de tomar las decisiones más importantes de la organización, además de que tienen la capacidad de mandar sobre el líder o gerente general de

la organización. Hummel (1996) describe las dos tareas más sobresalientes del consejo de directores:

- Deber de diligencia: es decir actuar prudentemente como director, cuidando las necesidades de la organización. Atender el camino que sigue la organización, de esta manera vigilar y prevenir las amenazas y riesgos en los cuales se puede incurrir.
- Deber de lealtad: en otras palabras actuar de buena fe y no permitir que sus intereses personales sobrepasen sus responsabilidades como directores.

Por otra parte, Smith (2000) sugiere diferentes roles y responsabilidades para el consejo de directores.

1. Asegurar que la misión se lleve a cabo: una ONG se establece primordialmente para realizar una misión en específico, es decir, un mal entendido o una mala percepción de la misión, podría causar problemas dentro de los miembros de la organización. Por lo tanto el consejo de directores debe entenderla y trabajar en forma conjunta para que ésta se cumpla.
2. Responsabilidades administrativas: así mismo para que la misión conduzca todos los programas de la organización, el consejo de directores debe de asegurar las finanzas dentro de la misma. Aunque muchos creen que estas actividades financieras tendrían que ser realizadas por el gerente general y el departamento de finanzas, es de suma importancia que el consejo de directores comprenda el presupuesto encomendado para cada uno de los programas perseguidos.

3. Contribuir con diferentes actividades dentro de la organización: además de entregar su tiempo para las juntas del consejo, es necesario que los miembros se vean interesados en ayudar a los subordinados con sus actividades, de esta manera se genera un sentimiento de motivación al ver la energía que estos miembros inyectan dentro de la organización.
4. Respetar a los otros miembros del consejo: dependiendo del tamaño de la organización el compromiso incrementa; por lo tanto, es necesario que los miembros del consejo tengan el tiempo y el compromiso de atender a las juntas cuantas veces sea necesario, con el propósito de generar un sentimiento de responsabilidad y respeto.
5. Mantener estándares éticos y profesionales: miembros del consejo deben mantener altos estándares de profesionalismo y ética, dentro y fuera de la organización. Existen dos áreas en particular que requieren atención las cuales son, confidencialidad y conflictos de intereses.
  - a. Confidencialidad: aunque exista un desacuerdo dentro de una junta de consejo, una vez que los miembros salgan de dicha junta tienen la responsabilidad de mantener la confidencialidad de lo pactado.
  - b. Conflictos de intereses: algunas veces, dependiendo del tipo de metas establecidas por la organización, los miembros del consejo pueden verse beneficiados, por lo cual es necesario actuar con conciencia y siempre tener en claro que la organización es sin fines de lucro.
6. Respetar y apoyar al staff: es importante que los miembros del consejo, apoyen las decisiones tomadas por el líder de la organización no obstante,

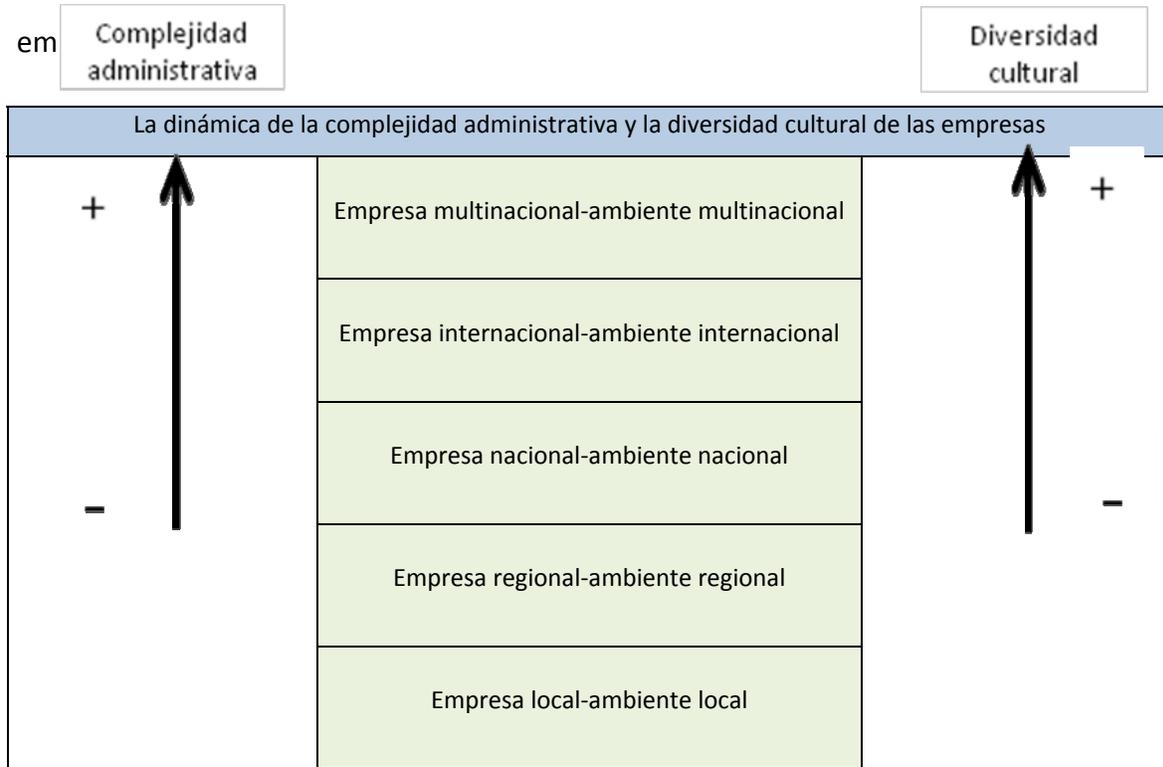
dicho líder trabaja bajo las limitaciones del consejo; es decir, el líder debe implementar políticas aprobadas primeramente por el consejo de directores.

7. Enriquecer la imagen pública de la organización: los miembros de una ONG deben tomar en cuenta que son los embajadores de dicha organización, por lo tanto deben siempre actuar con conciencia para emitir una imagen positiva al público en general.
  
8. Reclutar líderes voluntarios: dentro de las responsabilidades más importantes del consejo de directores para el futuro de la organización, está la de reclutar líderes futuros, ya que el futuro de dicha organización depende de la calidad del nuevo consejo de directores.

### **2.6.1 Multiculturalismo dentro de una ONG**

IPA es una organización con actividades en diferentes partes del mundo por lo tanto los empleados trabajan dentro de un ambiente multicultural, lo cual muchas veces dificulta la comunicación además de que podría generar problemas en caso de no ser administrado de buena manera. Rodal, Salamanca, Rodríguez, Mosquera, Johnson, Galland, Sheehy, González y Mejía (2005) hacen referencia a un cemento social de la acción colectiva en las empresas, el cual se basa en la coordinación y cooperación del equipo de trabajo. Podemos entonces inferir que cemento social es la relación existente entre los trabajadores, para lograr los objetivos establecidos de cualquier empresa el cual se convierte en un elemento de particular importancia para las empresas con una elevada multiculturalidad entre su personal. La administración de una empresa se ve afectada directamente por el ambiente cultural que vive la misma, Rodal et al. (2005) utilizan una figura para explicar de mejor manera esta teoría.

Figura 2.4 La dinámica de la complejidad administrativa y la diversidad cultural de las em



Fuente: Rodal et al. (2005)

Aunque el cuadro anterior hace mención solamente de empresas, esta implicación también puede ejemplificar el sistema multicultural en que viven las ONG's y en este caso en específico la organización IPA, ya que cuenta con oficinas en diferentes países con personal proveniente de diferentes culturas, lo que hace que incremente la complejidad administrativa y con cada país nuevo en el que incursionan, incrementa esta complejidad.

Siendo para IPA los recursos humanos su más importante activo es necesario cuidarlos y seleccionarlos de manera exhaustiva, para lograr los objetivos establecidos. Muchas empresas desde los años noventa han intentado crear un concepto que refleje la importancia de administrar a su personal. Tayeb

(1996) fue uno de los pioneros del concepto “Human resource management” (administración de los recursos humanos) el cual argumenta que en cualquier tipo de grupo o sociedad, lucrativa o no lucrativa, para realizar las tareas eficientemente y lograr los objetivos comunes, la administración de las personas, que son su más importante recurso requiere de mayor atención.

Dentro de las mismas circunstancias establecidas de la multiculturalidad en la que muchas ONG’s se ven involucradas se encuentra la administración de relaciones ya que dichas organizaciones, no son entidades cerradas dentro de sus fronteras, sino que son sistemas abiertos al público y que además viven de la imagen que ofrecen.

Lewis (2003) argumenta que las ONG’s comienzan como entidades pequeñas, con un alcance limitado y la administración de relaciones más amplias se vuelve crucial, si lo que dicha organización quiere es crear un mayor impacto.

## **2.7 Tareas Específicas por Cargo**

Hummel (1996) declara que tomar en cuenta la importancia de crear un perfil del tipo de trabajadores que necesita una organización para lograr sus objetivos, ayuda a que se obtenga un rol de mayor productividad por parte de cada trabajador. Primero que nada, es necesario basarse en establecer las tareas que la persona necesita llevar a cabo, para después escoger el perfil necesario o la persona necesaria. Aunque IPA dedica tiempo a la creación de un perfil de trabajador, es importante señalar que no tiene establecidos formalmente los objetivos a cumplir por parte de cada uno de sus trabajadores, mas bien los tiene

establecidos en forma general. Por lo tanto se complica la repartición de tareas dentro de un programa.

Generalmente una posición laboral puede ser explicada respondiendo a la pregunta ¿Cuál es la razón principal por la cual esta posición fue creada? para que de esta manera se entiendan las tareas específicas de cada persona dentro de la organización. En 1776 Adam Smith hizo mención a la teoría de la división del trabajo, la cual se basa en la premisa que si cada hombre realiza un trabajo en específico la empresa para la que se trabaja, comenzaría a generar más capital y por ende elevaría la calidad de vida del país en el que radica dicha empresa.

La siguiente figura, pretende explicar de manera general las diferentes responsabilidades y roles que existen para las posiciones laborales más comunes dentro de una ONG.

Figura 2.5 Cargos y Responsabilidades dentro de una ONG

<b><u>CARGO</u></b>
Presidente (jefe electo de la organización).
<b><u>RESPONSABILIDADES PRIMARIAS</u></b>
Asegurarse que la organización se rige por sus leyes y políticas establecidas.
Servir como líder de consejo y del comité ejecutivo.
Presidir en todas las reuniones tanto del consejo como del comité ejecutivo. Asistir a la junta de negocios anual de la organización.
Apoyar al director ejecutivo
Representar a la organización ante otras organizaciones, los

medios y el público en general.
Con colaboración del director ejecutivo, agendar todas las reuniones del consejo de directores.
<b><u>RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS</u></b>
Comunicarse regularmente con el director ejecutivo.
Reportarse periódicamente con el consejo de directores.
Entrenar y preparar al presidente electo para las responsabilidades de presidencia.
Recibir reportes por parte de todos los coordinadores y comités.
Revisar comunicados, reportes y propuestas del staff.
<b><u>CARGO</u></b>
Vicepresidente
<b><u>RESPONSABILIDADES PRIMARIAS</u></b>
Realizar las responsabilidades del presidente durante su ausencia.
Ocupar la presidencia en caso de una vacante permanente, durante la elección de un nuevo presidente.
Hacer función como un miembro con voto dentro del consejo de directores y el comité ejecutivo.
<b><u>RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS</u></b>
Apoyar al presidente regularmente.
Representar a la organización cuando el presidente lo indica.
<b><u>CARGO</u></b>
Secretario
<b><u>RESPONSABILIDADES PRIMARIAS</u></b>
Supervisar y registrar las juntas, políticas, actividades y otros registros requeridos por las leyes.

Supervisar las minutas de todas las juntas y teleconferencias del consejo de directores.
Alrededor de 30 días después de una junta entregar minutas al consejo de directores, incluyendo una lista de mociones y resultados de los votos.
Revisar las políticas de la organización y presentar al consejo cualquier política que tiene que ser corregida o reafirmada.
Hacer función como un miembro con voto dentro del consejo de directores y el comité ejecutivo.
<b><u>RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS</u></b>
Apoyar al presidente regularmente.
Representar a la organización cuando el presidente lo indica.
<b><u>CARGO</u></b>
Tesorero
<b><u>RESPONSABILIDADES PRIMARIAS</u></b>
Supervisar a lado del director ejecutivo, los asuntos fiscales de la organización.
Presentar al consejo de directores un presupuesto anual desarrollado con ayuda del director ejecutivo.
Monitorear el rendimiento del presupuesto recomendando las modificaciones necesarias.
Hacer función como un miembro con voto dentro del consejo de directores y el comité ejecutivo.
<b><u>RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS</u></b>
Hacer función como jefe del comité de finanzas.
Apoyar al presidente regularmente.
<b><u>CARGO</u></b>

Director
<b><u>RESPONSABILIDADES</u></b>
Asistir a las juntas del consejo de directores y participa en conferencias.
Asistir a cualquier junta anual de la organización.
Participar activamente en la planificación estratégica de la organización.
Votar en las políticas organizacionales y cuestiones de programas.
Localizar y desarrollar estrategias de financiación para la organización.
<b><u>CARGO</u></b>
Director Ejecutivo (Forma parte de staff)
<b><u>Responsabilidades</u></b>
Liderear y guiar en tareas políticas a la organización.
Administrar y dirigir todas las operaciones, programas y actividades de la organización.
Implementar las políticas y direcciones tomadas por el consejo de directores.
Asesorar al consejo de directores a cerca de los diferentes desarrollos que pudieran afectar el bienestar de la organización
Vigilar que el consejo de directores esté enterado de las actividades realizadas por la organización.
Contratar, supervisar y evaluar al staff de oficina.
Mantener la organización de los reportes, archivos y documentos.
Mantener la confidencialidad de de información importante.
Representar a la organización con otras organizaciones, medios y público en general.

Fuente: Smith (2000)

## 2.8 Programas con mayor desarrollo dentro de una ONG

A lo largo de la historia de las ONGs la humanidad ha sido testigo de los diferentes programas en los cuales dichas organizaciones intentan ayudar. Estos programas más que nada se dedican a ayudar a países en vías de desarrollo a erradicar la pobreza extrema de sus habitantes, además de eliminar problemas sociológicos dentro de los mismos. Algunos de los programas más conocidos sugeridos por Ahmed y Rafi (2006) son los siguientes.

Desarrollo humano: estos programas van desde la creación de microcréditos para grupos de personas hasta el entrenamiento para el desarrollo de cada persona dentro de una cultura. Además de la ayuda que intentan otorgar a las personas para que tengan un nivel de vida más alto. Esta ayuda más que nada se refiere a la capacitación en diferentes sectores como son agricultura, sericultura, pesca, ganadería.

Salud: la salud es un componente importante para los programas de desarrollo de las diferentes ONGs. un ejemplo muy importante es el apoyo recibido en Asia en los años 80's cuando se organizó un programa de terapia con el fin de erradicar la epidemia de diarrea existente dentro de dicho continente.

Educación para niños: en los últimos años las organizaciones no lucrativas han intentado ayudar a los países en vías de desarrollo por medio de sus infantes, es

decir, ya que los infantes son el futuro de dichos países es de suma importancia trabajar para mejorar su vida y prepararlos de una mejor manera.

Auditorías: evaluación de las transacciones de algunas empresas y en muchos casos de algunas oficinas de gobierno. Además de asegurar la validación de reportes y programas financieros.

Monitoreo: como su nombre lo indica, son programas que se dedican a monitorear la efectividad y eficiencia de los programas utilizados en los diferentes países.

Capacitación: la meta de dichos programas es incrementar la administración de pequeñas y medianas empresas dentro de países del tercer mundo, además de incrementar las habilidades de cualquier grupo de miembros participantes de un programa.

Investigación y evaluación: algunos programas se dedican a la investigación y evaluación de diferentes aspectos de las culturas en las cuales se trabaja, para entender de mejor manera su forma de vivir y de analizar los problemas que surgen.

## **2.9 Búsqueda de Fondos**

Para que una organización no gubernamental pueda subsistir y seguir realizando proyectos de mejoramiento para diferentes sociedades alrededor del mundo, es necesaria la búsqueda de fondos, los cuales brindan la capacidad monetaria para

este tipo de organizaciones. Dicha actividad generalmente recae en el consejo de directores y en el director ejecutivo a no ser que la organización sea más grande o mejor estructurada y tenga un departamento especializado para la captación de donaciones.

Generalmente una ONG necesita dinero para el pago de renta, equipo, administración, pagos de salarios, además de que necesita dinero para realizar sus diferentes actividades como servicios sociales, cursos educacionales y muchas veces eventos especiales en los cuales se necesita hacer una inversión. Hummel (1996) argumenta que para recaudar dinero se deben identificar las mejores fuentes para cada necesidad financiera; por ejemplo donantes individuales que responden favorablemente a lo que la organización está realizando y a quienes se está ayudando, generalmente son una buena fuente de fondos para el apoyo operacional.

Bradshaw (2006) sugiere la importancia de dejar en claro la palabra recaudador de fondos, para que de esta manera dicha persona tenga conocimiento de las principales características que debe poseer para realizar la actividad en cuestión.

Un recaudador de fondos es:

- Una persona que vincula a un donante con una causa.
- Una persona que comunica necesidades existentes a diferentes individuos.
- Una persona que brinda la oportunidad a individuos de responder a una necesidad.

En otras palabras un recaudador de fondos es un vendedor, ya que vende las actividades, imagen y misión de la organización al público en general, en búsqueda del bienestar de la misma.

Bradshaw (2006) hace referencia a lo que un recaudador necesita saber:

- Los objetivos y metas de la organización.
- La manera en que los objetivos son alcanzados.
- Detalles de proyectos actuales.
- Detalles de los costos de los proyectos ya hechos y de los proyectos venideros.
- Los planes para futuro.
- Los gastos planeados.

El autor se refiere de manera repetitiva al futuro de la organización, ya que por experiencia es más difícil recaudar dinero para proyectos ya establecidos, que para proyectos a futuro. Por tal motivo es de suma importancia que el recaudador de fondos esté completamente enterado de los proyectos a futuro, para que pueda convencer de manera sustentable a los donantes.

Muchas veces aunque la organización cuenta con un equipo especializado en la recaudación de fondos, si la causa no es popular, es decir, no tiene muchos seguidores o mucha gente no sabe de la misma, se imposibilita el proceso de recaudación. Por lo tanto, es importante contar con un plan de medios el cual explique las actividades realizadas por dicho proyecto y la importancia del mismo. Si el proyecto en cuestión tiene aceptación de la audiencia, los fondos pueden ser buscados en diferentes entes como:

- Personas individuales.
- Grupos, tales como organizaciones.
- Compañías locales.
- Compañías nacionales e internacionales.
- Fundaciones.

“Para recaudar dinero de cada ente, existen diferentes estrategias, las cuales han probado ser efectivas a lo largo del tiempo” (Bradshaw (2006, p. 6).

Personas individuales: el correo directo significa enviar peticiones a las personas de manera individual. Esta estrategia ha probado ser de mucha utilidad siempre y cuando se cuente con una “warm list”. La “warm list” es la lista que contiene los datos personales de donadores que ya han dado algún tipo de ayuda a la tu organización o que simplemente han contestado a sus peticiones, en contraste de la “warm list” existe la “cold list”, la cual es una lista de las personas que nunca han donado a la organización.

Cuando una organización tiene claramente establecida su lista de personas, dicha empresa puede dividir a sus donantes en diferentes categorías. La figura 2.6 pretende explicar dicha división, la cual ayuda a la organización a plantear estrategias diferentes para cada nicho de mercado.

Figura 2.6 Pirámide de donadores



Fuente: Bradshaw (2006 pag.12)

Fundación: una fundación se establece por medio de un individuo, una familia o una organización con el propósito específico de donar dinero a alguna causa en alguna parte del mundo. El dinero se invierte en la fundación, y la fundación es la encargada de repartir este dinero a las causas que más le interesan. Las fundaciones varían en cuanto a la forma de donar dinero, por ejemplo existen algunas fundaciones que donan dinero a diferentes actividades que son del agrado de los fundadores, y otras sólo donan dinero a actividades dentro de una específica área de trabajo.

Para lograr que una fundación done a una organización en específico es necesario investigar el área en la cual dicha fundación invierte más.

Compañías: las compañías por su simple naturaleza no tienen por qué dar dinero; al contrario de las fundaciones estos entes fueron creados para ganar dinero y no regalarlo. Así que un recaudador de fondos, tiene que darse cuenta que su petición no es una prioridad para ellas. Sin embargo, en los últimos años existe el creciente sentimiento de responsabilidad social, lo cual ha hecho más fácil la recaudación de dinero para necesidades de la sociedad. Ya que últimamente la imagen de una empresa sobresaliente va de la mano de la ayuda otorgada a la sociedad.

Las compañías son buenas para donar equipo necesario, para la realización de los proyectos de la organización, ya que sienten que de esta manera sus donaciones no van a ser utilizadas con propósitos negativos; además de que muchas veces tienen el equipo dentro de sus instalaciones, lo cual lo hace más sencillo.

Organizaciones: alrededor del mundo existen diferentes organizaciones que donan a buenas causas para elevar el nivel de vida de la sociedad dentro de un país. Organizaciones locales generalmente donan a causas locales, por lo cual es importante que una ONG busque organizaciones dentro del territorio en el que trabajan. La única estrategia que ha probado ser de utilidad para recaudar dinero de organizaciones, es crear conciencia, es decir, que se reconozcan los proyectos realizados por la ONG.

Eventos: los eventos pueden ser una gran forma de recaudar dinero para los proyectos de la organización. Aunque son muy buena idea también llevan un tanto de peligro, puesto que se corre el riesgo de que las cosas no salgan como fueron planeadas.

Es importante tomar en cuenta los siguientes puntos para realizar un evento:

- ¿Cómo se va a recaudar el dinero? (entradas o patrocinios)
- ¿Cuánto va a costar el evento? (en términos de dinero y tiempo)
- ¿Cuánta va a ser la ganancia de dicho evento?

Bradshaw (2006) sugiere que se lleve a cabo un evento cuando se tenga la seguridad de que se va a lograr recaudar dinero, además de tener conocimiento del tiempo que te va a llevar organizarlo y del equipo e infraestructura necesaria.

La siguiente sección, intentará encontrar una solución al problema propuesto. La intención de la sección 2 fue la de aumentar el conocimiento del lector respecto de las ONG's, sus procesos y actividades para subsistir, las cuales se basan en el equipo necesario para realizar los proyectos programados.