

# ONG: la competencia por los recursos ha comenzado

**A medida que las ONG reconsideran los modelos actuales de financiación y asignación de recursos, un camino está claro: la profesionalización.**

1 de septiembre de 2008

Cada año -y como respuesta a los 400 más ricos de *Forbes*- la revista estadounidense *Slate* publica una lista de las 60 personas más ricas y generosas del mundo. Nombres como el de Bill Gates, su esposa Melinda y Larry Page de Google, encabezan la lista de una actividad que tiene una importancia económica evidente. En el 2004 un 10% de la población activa de España se dedicaba al denominado Tercer Sector. Según algunos sociólogos, éste será un campo de expansión de empleos.

Esto sólo si las Organizaciones no lucrativas (ONL) resuelven el problema de su propia continuidad y autonomía de acción. El crecimiento en el número de organizaciones y la baja de los presupuestos acarrearán hoy la necesidad de replantearse el modelo de financiación así como el uso eficiente de los recursos disponibles. La captación de recursos (humanos y económicos) es básica. Una dirección y gestión profesional con una estrategia clara y transparente de recursos, así como la capacidad de explorar nuevas alternativas de financiación, son lo que proponen los profesores del IESE [José Ramón Pin](#) y Ángela Gallifa en el capítulo "[La profesionalización directiva en el sector de la filantropía](#)" del libro "La Filantropía: perspectivas y problemas. Un homenaje a Rodrigo Uría Muruéndano"

Un breve análisis de la situación de las ONL en España muestra que el sector está en crecimiento al igual que su capacidad de generar puestos de trabajo. Tradicionalmente se ha compensado la precariedad financiera con el trabajo no remunerado. Según los datos del estudio, los trabajadores voluntarios representan más de la mitad del equipo humano y

constituyen uno de los activos más importantes de las ONL, el principal motor de su desarrollo. Pero para incorporar profesionales competitivamente remunerados se necesitan recursos financieros. Por otro lado, con profesionales en plantilla la captación de dinero, la fidelización de socios o donantes, y la gestión del proceso de innovación o la planificación estratégica se obtendrían más fácilmente.

## Una mentalidad inversora de la recaudación

Algunas ONL han profesionalizado la obtención del dinero (*fundraising*), pero no es corriente. La ayuda específica de un gobierno a las organizaciones es necesaria. De hecho, las subvenciones son la primera fuente de ingreso de las asociaciones cívico-civiles. Pero la rigidez legal de las exigencias de los patronatos de las fundaciones (figura jurídica que adoptan muchas de ellas) dificulta la dedicación profesional de sus miembros. Las cuotas de los socios/donantes representan la segunda fuente y también ha habido un incremento por parte de las empresas. Pero ninguna de estas tres fuentes por sí solas sería capaz de cubrir con regularidad los gastos.

El *fundraising* debería incluir dos actividades: la captación externa dirigida a los donantes; y la generación de una mentalidad de captación de recursos en todos los miembros de la organización. Se trata de crear una mentalidad inversora que sustituya la mentalidad de gasto. Cuando se actúa con esa visión de gasto las actividades acaban en ellas mismas, en cambio la mentalidad inversora se basa en el círculo recaudación -Inversión - recaudación.

La mentalidad inversora debe complementarse con un control del gasto. La austeridad y el rigor en el mismo generan confianza en los grupos de interés (*stakeholders*). Establecer un cuadro de mando o balance *scorecard* en donde se recojan los porcentajes de gastos generales y administrativos y su evolución, sobre el conjunto de los recursos manejados es una buena práctica. Organizaciones como Médicos sin Fronteras han establecido en su cuadro de mando, por ejemplo, los ratios deseables de los gastos (para lo que son muy útiles las nuevas tecnologías y el *outsourcing*, o también las alianzas con empresas profesionales a través del voluntariado empresarial). También es fundamental comunicar (a los *stakeholders*) los resultados de este balance *scorecard*, en particular a los donantes.

## ¿Y para atraer personas?

Un campo en el que la profesionalización de las ONL es muy necesaria es el de la Gestión de personas o Políticas de Recursos Humanos. La selección y el reclutamiento de empleados y

cooperantes no puede dejarse al azar. Debe ser la consecuencia de un plan consistente con la naturaleza y la estrategia de la organización. Así también, los procesos de carrera tienen que ser coherentes con la estructura de la ONL, su ADN y su estrategia y entorno.

El proceso de salida o recolocación de las personas que colaboran en la misión de la ONL es tan importante como la gestión del reclutamiento. En muchos casos habrá que encontrar mecanismos de búsqueda de empleo externo o favorecer la adquisición de competencias válidas en el mercado laboral para facilitar la empleabilidad de la persona en su salida de la organización.

Una forma de obtener buenos colaboradores es desarrollar una marca de buen empleador. Primero porque se ofrecen trabajos en proyectos interesantes que responden a las vocaciones de sus posibles cooperantes. Segundo porque en ellos se desarrollan competencias valiosas para el mercado laboral. Tercero porque esa experiencia ayuda a la recolocación en el mercado laboral. Una buena práctica de política de carrera sirve de escuela de entrenamiento y consolidación de valores para empresas del sector lucrativo, mediante convenios que favorezcan la reinserción de los cooperantes en las mismas.

La función de liderazgo es esencial en la profesionalización de las ONL. Se deben cubrir los tres roles fundamentales: la generación de visión; la función ejecutiva, de organización y de comunicación; y la de creación y mantenimiento de valores éticos.

La generación de visiones exige un proceso de reclutamiento y selección que descubra el potencial de las personas. Las funciones ejecutivas de organización y de comunicación se desarrollan mediante procesos de formación y continuidad, tanto en simulación como en el trabajo. Esta capacidad puede ser parte del paquete a ofrecer por parte de las ONL a las empresas del sector lucrativo. Particularmente útiles para el desarrollo de competencias de dirección transcultural, son las que se aprenden en ONG de actividades internacionales.

Un tercer campo a cuidar profesionalmente en la gestión de las ONL es el del comportamiento ético. Éste genera la confianza que sostiene el *branding* de liderazgo. En ese sentido, los órganos de gobierno tienen una gran función de vigilancia, al evitar la adopción de estrategias de adaptación oportunista: válidas a corto plazo, pero que deterioran la misión y el caudal de confianza creado.

En conclusión, la profesionalización del sector de la filantropía es un tema urgente dada la importancia que está adquiriendo en el contexto de la economía. Son, además, socialmente necesarias y no hay organizaciones capaces de ofrecer algunas de las competencias que

tienen las ONL, en particular el desarrollo de la solidaridad entre las personas. Sin la profesionalización, su estabilidad y crecimiento será precario.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)