



# **MANUAL PARA ADMINISTRAR EMPRESAS SOCIALES**

**(CORPORACIONES, ONG, FUNDACIONES, ORGANIZACIONES  
SOCIALES Y OTRAS ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO)**

**CORPORACIÓN SIMÓN DE CIRENE**

LA EDICIÓN DE ESTE MANUAL HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL FINANCIAMIENTO DE FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA, COMO PARTE DE SU PROGRAMA “DESARROLLO DE ORGANIZACIONES SOCIALES”. ESTA INICIATIVA SUMADA AL TRABAJO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN, BUSCA DEMOSTRAR QUE EL SECTOR PRIVADO PUEDE APORTAR EFECTIVAMENTE EN MATERIAS SOCIALES, GUIANDO SUS ESFUERZOS EN TORNO A UN MODELO DE MINERÍA SUSTENTABLE, QUE NECESARIAMENTE DESCANSA EN EL DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.



**Fundación Minera Escondida**

# MANUAL PARA ADMINISTAR EMPRESAS SOCIALES

(Corporaciones, ONG, Fundaciones, Organizaciones Sociales y Otras Entidades sin Fines de Lucro)

## INTRODUCCION

1. Una ojeada al sector
2. El aporte de las empresas sociales a la sociedad
3. Empresas sociales y empresas comerciales
4. ¿Por qué se fundan empresas sociales?
5. ¿Qué hace exitosa a una empresa social?

## II. DEFINICIONES BASICAS PARA LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA SOCIAL

1. La pregunta del PARA QUÉ existimos o la definición de la misión
  - 1.1. Dos antecedentes para descubrir su Misión: el problema y la visión
  - 1.2. Cuatro condiciones para una buena definición
  - 1.3. La fórmula simple
  - 1.4. Dos consideraciones importantes: el beneficiario y el ambiente
2. La pregunta del CÓMO hacerlo o la definición de los medios
3. La pregunta del CUÁLES brindarnos o la definición de nuestros servicios
4. La pregunta del QUÉ medir o la evaluación de nuestro quehacer

## III. ESTRUCTURAS DE UNA EMPRESA SOCIAL

1. Estructura organizacional
  - 1.1. El organigrama. Criterios para establecerlo
  - 1.2. Las "batallas" de la empresa social.
  - 1.3. Areas básicas de un organigrama en una empresa social
  - 1.4. El organigrama social y comercial
  - 1.5. Descripción de cargos. Criterios para describir los cargos
  - 1.6. El "Alma Mater"
  - 1.7. El Recurso Humano
  - 1.8. El desempeño laboral
  - 1.9. Reglas de oro de la organización

## 2. Area de Servicios

- 2.1. Un criterio para administrar los servicios
- 2.2. ¿Qué servicios ofrecer?
- 2.3. ¿Y quién es nuestro beneficiario?
- 2.4. Desglose y descripción de los servicios
- 2.5. La medición de nuestros servicios
- 2.6. Evaluación de nuestros servicios
- 2.7. Los costos de nuestros servicios
- 2.8. Reglas de oro de los servicios

## 3. Area de Captación de Recursos

- 3.1. Perspectiva del Marketing
- 3.2. Captación de Recursos Humanos: el voluntariado
- 3.3. Captación de Recursos Económicos

## 4. Area de Administración

- 4.1. Cuatro herramientas básicas para administrar
- 4.2. Breve explicación de los departamentos del área de administración
- 4.3. Reglas de oro de la administración

## 5. Perspectiva Legal

- 5.1 La constitución de la Personería jurídica
- 5.2. Beneficios tributarios por donaciones
- 5.3. Régimen Fiscal para instituciones sin fin de lucro

## IV. ANEXOS

1. Constitución legal de corporaciones y fundaciones
2. Beneficios tributarios por donaciones
3. Descripción de cargos de las áreas básicas del organigrama de la empresa social

## **DEFINICIONES BASICAS PARA LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA SOCIAL.**

La metodología que la corporación Simón de Cirene sugiere aplicar en la administración de las empresas sociales, es lo que en el mundo comercial se llama, administración por resultados. Que el objetivo de su organización no sea el lucro no invalida las virtudes de este tipo de administración. Nadie organiza algo sin buscar resultados; lo que procura esta metodología es administrar teniendo en la mira los resultados que previamente se han definido.

Si de resultados o de impactos se trata, lo primero a tener en cuenta es saber que es lo que quiero hacer.

¿Y qué es lo que quiero hacer? Para responder esta gran pregunta, y que resulte algo aplicable en la práctica, la hemos desglosado en cuatro sub-preguntas que analizaremos con algún detalle y que constituyen las definiciones básicas que deberá adoptar una organización que no persigue ánimo de lucro (lo optimo sería pedirle a la empresa social definiciones tan claras como es el lucro en las empresas comerciales):

Las cuatro sub-preguntas son:

La pregunta del PARA QUE existimos o la definición de la misión

La pregunta del COMO hacerlo o la definición de los medios

La pregunta del CUALES brindamos o la definición de nuestros servicios

La pregunta del QUE medimos o la definición sobre la unidad de medida

Estas cuatro preguntas están muy relacionados entre sí. Se alimentan y se derivan unas de otras de modo que lo saludable es respetar la sucesión aquí planteada.

### **1.- La pregunta del PARA QUE o la definición de la misión:**

La misión de una empresa social es su razón de ser. Tanto si la hemos creado nosotros mismos o si ha sido fundada por un tercero, la institución ha sido creada para algo.

*La respuesta al ¿PARA QUE existimos? es nuestra Misión.*

Respecto al PARA QUE, el Hogar de Cristo por ejemplo ha definido su misión diciendo que es:

(para...) acoger a los más pobres entre los pobres.

La misión del Hogar de Cristo tiene la virtud de ser una definición que ha “resistido el paso del tiempo” y se trata de una institución que ha demostrado fuera de toda duda, su efectividad.

### **1.1.- Dos antecedentes para descubrir su misión: El problema y la Visión**

Hay dos antecedentes que es recomendable tener en claro antes de intentar la definición de su misión. Ellos son:

- Claridad respecto al problema
- Claridad respecto a su visión.

Veamos cada uno de ellos:

#### **El problema**

¿Cuál es el problema que usted “ve” que existe y que quisiera abordar con su empresa social? O mejor tal vez, ¿Qué sufrimiento es el que quiere mitigar o la marginalidad que quiere promocionar?.

¿Cuál es el problema que queremos resolver? parece una pregunta obvia, pero de respuesta no tan obvia.

Para responderla evite las nociones generales y piense de modo lo más acotado posible. El problema que usted quiere resolver no es la pobreza sino por ejemplo la mala alimentación causada por la pobreza. Bajo esta perspectiva puede tener sentido una misión que sea “nutrir a gente de escasos recursos”.

“Acoger a los más pobres entre los pobres”, para seguir con el ejemplo, no es en sí una buena misión. Será buena si se ha definido como problema que hay un grupo humano de pobreza extrema a quienes le falta una hospitalidad mínima en “donde puedan reposar la cabeza”.

Si el problema fuera sacar a la gente de esa extrema pobreza, la misión no sería correcta porque lo que cabe para esos casos no es “acoger”, sino tal vez darles oportunidades, capacitarlos, mejorar sus costumbres, etc.

Pregúntese diez veces acerca del problema, o de la parte del problema, que usted puede resolver con sus condiciones.

## La Visión

Por visión entendemos “la imagen de un estado ideal para su organización, al que se quiere llegar” La visión es su sueño: aquello que reúne sus anhelos, sus principios y valores que tendrá su organización.

Diga por ejemplo:

Tendré una organización pequeña pero muy profesionalizada. Trabajaremos en conjunto con otras instituciones con quienes nos podemos complementar. Apuntaremos a la prevención; a detectar la causa de los problemas invitando a quienes están actuando en los sectores vulnerables, a compartir nuestras observaciones.

O bien esta otra visión: Tendremos una institución cuyo lema sea la caridad; la capacidad de detenernos en el problema de formación de cada ser humano. Nuestra organización por lo tanto, será como una “buena mamá” que escuchará, dará buenos consejos y consolará al que sufre. Nuestros profesionales en consecuencia, deberán dedicarse la mayor cantidad de horas a conversar directamente con el asistido.

¿Por qué es importante que usted -y luego todo el equipo- tenga claro lo que es la visión?

Porque así como existe un capital (dinero) en las empresas comerciales, que es lo que hace andar la rueda de los negocios, en el mundo social también existe ese capital, y ese capital es la creencia de los fundadores y luego de la gente que está involucrada.

Sí. Observe bien lo que hay dentro suyo y en otras instituciones “que han llegado lejos”: hay convicción. Se cree en lo que se hace y mientras más se cree, más fuerte es la institución.

No es posible que “algo ande bien” si no se cree en ese algo. La visión es su “creencia” respecto a la organización. Creencia que luego deberá ser compartida por todos quienes constituyen el equipo de trabajo.

Tener claro tanto el problema que abordaremos como la expresión clara y compartida de la visión, nos ayudará mucho para definir o redefinir la misión de nuestra institución.

Garabatee en un papel o en un pizarrón todo lo que se le ocurra respecto al problema y la visión. Hágalo con alguien de su confianza y deje reposar las ideas unos días. No se apure en concluir.

## **1.2.- Cuatro condiciones para una buena definición:**

1. *Expresar lo que queremos brevemente y en forma concreta.* Ojalá en no más que en dos o tres frases. Esta exigencia de ser breves nos obligará a apuntar sólo a lo esencial de nuestro anhelo.

Tenga presente que el bien que usted puede hacer es necesariamente limitado. No hay nada más dañino para la organización - y también diríamos que para el espíritu- que abrumarse por el mal en el mundo. No pretenda ser un Atlas; el mundo definitivamente no descansa en sus hombros. Permítanos recomendarle que haga sólo y estrictamente lo que puede hacer bien.

2. Que sea fácil de transmitir:

Una dinámica institución que se dedica al medio ambiente tiene la siguiente misión:

“Contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil a través de, una educación y promoción de iniciativas orientadas a promover la responsabilidad individual de los actores con la finalidad de conciliar la protección del medio ambiente con el crecimiento económico y la equidad social”.

¿Entendió? La definición puede ser correcta en términos que expresa lo que la institución quiere ser, pero no cabe duda que es difícil de transmitir. Seguramente para entenderla ha debido leerla dos veces

Piense que la misión debe ser capaz de movilizar a gente muy alejada de usted: Voluntarios, trabajadores, beneficiarios, que nunca participaron en todas las elucubraciones que se tienen para definir una misión. Pero serán ellos quienes en definitiva materializarán la misión soñada por usted. Si ella no es fácil de transmitir se irá distorsionando de su sentido original. Acuérdesse de lo que pasa con el juego del teléfono: al cabo de dos o tres mensajes la frase ha cambiado completamente su sentido original.

Si no quiere que se desvirtúe su misión, piense en un mensaje que parezca un slogan publicitario.

3. *No confundir el PARA QUE con el COMO:*

En el diario, no hace mucho, se publicó un aviso de una corporación dedicada a la salud. Decía:

“¿Nuestra Misión? Aliviar el dolor físico de estos niños proporcionándoles un catéter venoso central permanente que por estar conectado al torrente sanguíneo y con una salida al exterior, permite punciones reiteradas para la

administración de drogas y la extracción de exámenes, evitando el dolor y que sus venas se deterioren y así poder hacer la quimioterapia en forma indicada. Una vez instalado el catéter, nuestras voluntarias...”

Aquí nuevamente nos imaginamos la maravillosa labor que hace esta corporación aliviando el dolor de los niños con cáncer, pero ¿ por qué no dijeron que su misión es nada más ni nada menos, que aliviar el dolor de los niños?

¿Qué pasa si en algunos años más, la vía para tratar el cáncer no sea mas el catéter sino otra forma más eficaz? En que quedará una misión que se involucra tanto en el COMO, y en un COMO técnico y por definición cambiante.

#### *4. Revisar la definición periódicamente:*

No haga caso de esta recomendación cuando esté elucubrando su Misión. En rigor, escriba su Misión proyectándola para los próximos mil años pero luego, cuando hayan transcurrido unos cuatro o cinco años vuelva a pensarla para los próximos mil.

Conocido es el caso de una institución que se dedicaba a la desnutrición infantil y que tuvo que enfrentar durante la década del 80 y los 90 un hecho indesmentible: La extraordinaria disminución de este flagelo en Chile. No estamos insinuando que dado este antecedente habría que disolver la institución, sino que lo recomendable será replantear la misión a la luz del nuevo antecedente. (Curiosamente junto con disminuir la desnutrición aumento su contracara, la obesidad infantil; no estamos seguros que uno y otro fenómeno revistan claro, la misma gravedad)

### **1.3.- La fórmula simple:**

Le proponemos la siguiente prueba:

Escriba la misión que tiene o la que está pensando bajo la siguiente fórmula:

**Misión = Verbo + Mercado determinado**

Puede parecer algo simple, pero créanos, funciona. Sabemos que no será fácil buscar un verbo que englobe todo lo que su institución es o pretende ser, pero lo invitamos a que ponga un listado de verbos que aproximadamente reflejen su anhelo y discútalo con quienes conocen sus pensamientos o la actividad actual de su empresa social.

Más de una vez nos hemos encontrado que este simple ejercicio tiene la virtud de despejar largas discusiones respecto lo que le corresponde o no hacer a las instituciones.

Respecto al “mercado”, sabemos que no es la palabra más adecuada cuando nos enfrentamos a grupos de gente de escasos recursos o de niños con enfermedades terminales. Ocupamos sin embargo, la palabra mercado, porque refleja bien lo que podría ser una orientación de nuestra Misión a un determinado grupo humano; acota nuestros beneficiarios a un segmento definido. Si pretendemos tener una cierta eficacia en nuestra tarea, debemos establecer los límites de nuestra cobertura.

Como incentivo para que se decida a probar de escribir su misión, aquí van algunos ejemplos de empresas sociales y sus respectivas misiones:

<b>Institución</b>	<b>Verbo</b>	<b>“Mercado”</b>
Hogar de Cristo	Acoger	A los más pobres entre los pobres
Circo del Mundo	Enseñar el mundo del circo	a niños de escasos recursos
Proyecto Ser	Reinserción y calidad de vida	A personas con dependencia a alcohol y drogas
Salvecor	Salvar el corazón	A niños de escasos recursos
Itak	Habilitar	a gente con quiebre sicótico.
Ciudad del Niño	Hogar, protección, formación y educación	A niños de escasos recursos
Adoratrices	Reinsertar en la sociedad	a mujeres marginadas

#### **1.4.- Dos consideraciones importantes: el beneficiario y el ambiente**

El beneficiario:

La definición acerca de nuestra misión debe ir de la mano de una definición acerca de cual es nuestro beneficiario elegido. ¿Quién va a ser en definitiva el que va a recibir nuestros servicios?

El beneficiario, o más exactamente el cambio que quiero producir en el beneficiario hace a la razón de ser de la empresa social y muchas veces aspectos tan básicos como:

- Quién es mi beneficiario
- Qué es lo que quiere y qué es lo que necesita
- Qué valora de mí.
- Qué está dispuesto a cambiar

No siempre son planteadas con el rigor que se merece el tema.

En la empresa comercial la noción de cliente –que es el equivalente al beneficiario de la empresa social– es medular. ¿Acaso no hemos oído cien veces el dicho “El cliente siempre tiene razón”?

Para la empresa comercial esto es cierto en el sentido que orienta todas sus acciones para captar clientes con miras a satisfacer determinadas necesidades (reales o artificiales) que el cliente tiene. Lo que queremos rescatar en este punto es la importancia con que se le considera al cliente. El cliente es el norte de la empresa comercial, ¿sucede lo mismo con la empresa social?

Si bien en el mundo social la necesidad del beneficiario haya sido posiblemente la razón profunda de la creación de la empresa social, en el día a día la necesidad del beneficiario no siempre está presente del modo que lo hace la empresa comercial.

Habíamos dicho que el asistido de una empresa social tiene, a diferencia del cliente de una empresa comercial, una característica que hace más difícil el trabajo; y es que el beneficiario no se expresa. El cliente de una empresa comercial se manifiesta no comprando, o lo que es más duro, comprándole a la competencia o comprando un sustituto cuando nuestro producto es caro o malo. El asistido de la empresa social rara vez rechazará nuestra asistencia porque:

- la mayoría de las veces no tiene otra alternativa
  - porque no se rechaza lo que es gratis; o
  - porque rara vez sabemos lo que necesitamos en el ámbito de lo humano.

Dado esta característica de nuestro beneficiario, conviene tener mucho espíritu crítico a la hora de analizar quien es él y que es lo que verdaderamente necesita. Todos los elementos son válidos para indagar acerca de nuestro beneficiario: las encuestas, preguntas a quienes están más en contacto con ellos, el conocimiento personal; verlos actuar, hablar con calma con ellos, contrastar opiniones, etc.

Finalmente y para mayor complejidad de las empresas sociales, el beneficiario” no siempre tiene la razón”. Si alguien le pregunta a un necesitado acerca de lo que requiere, lo más probable es que la respuesta nos confunda más que nos aclare.

### El ambiente:

Entendemos por ambiente al contexto en el que se desenvuelve nuestra empresa social y en particular, su Misión.

El ambiente es una noción abstracta. Para tratar de analizarlo, nos permitimos mencionar un ejemplo con algunos de los factores que lo conforman. Recomendamos examinarlos separadamente para tratar de abarcar completa y ordenadamente los aspectos que podrán influir en el destino de nuestra empresa social.

Supongamos que se trata de una entidad que tiene por misión la educación de la mujer. Los factores que intervienen en este tema son:

a) Culturales y demográficos: Valores y costumbres de la sociedad. Es conveniente analizar aquí, las estadísticas del trabajo femenino, de las madres adolescentes, de la diferencia de sueldos respecto a los varones, de las madres solteras, de la tasa de profesionales femeninos, etc. En una palabra, analizar cuál es la situación real de la mujer en nuestra sociedad.

b) Sistema político y legal: Conocer el sistema de concursos y subsidios estatales o municipales; las leyes especiales para la educación o la mujer, conocer los planes de educación que nos resulten pertinentes, los programas del SERNAM, etc.

c) Sistema económico: Mecanismos de donaciones para nuestra área, empresas que podrían estar vinculadas a la mujer y que eventualmente puedan apoyar nuestra misión, cesantía y trabajo femenino, temporeras, trabajo de medio tiempo, etc.

d) Criterio de complementariedad: ¿Quiénes están haciendo algo parecido a nosotros? Entidades públicas o privadas. ¿En qué nos distinguiríamos de ellos?, ¿Cómo nos podríamos complementar con lo que se está actualmente haciendo en nuestra sociedad para la mujer?

A su vez, es recomendable preguntarnos por lo que se hace en el exterior en el área que constituirá nuestra actividad y examinar con cierta profundidad los distintos estilos de prestación del servicio. En este sentido las empresas sociales

del exterior suelen ser bastante abiertas a establecer relaciones futuras o actuales con entidades cuya Misión sea parecida a la de ellas.

e) Tecnologías: ¿Qué nuevas tecnologías nos podrían servir para cumplir mejor nuestra misión?: Talleres, capacitación, educación a distancia, publicaciones, programas de radio, comunicación vía líderes de opinión, etc. ¿Cuál sería de todas las tecnologías disponibles la que nos permita llegar más eficientemente a cumplir nuestro fin.

Parte de los factores mencionados aquí volveremos a verlos cuando nos refiramos a las estructuras –legales, de financiamiento– de la empresa social.

El propósito que persigue esta enunciación de factores, es que a la hora de abordar las definiciones básicas de nuestra empresa social, hagamos que el ambiente sea un “facilitador” de nuestros resultados y no un adversario. El cumplimiento de la Misión es una tarea demasiado grande como para tener además, que batallar contra el ambiente.

## **2.- La pregunta del COMO o la definición de los medios.**

Tan importante como el PARA QUE existimos, es el COMO se alcanzará nuestro objetivo.

Probablemente en este terreno habrá más discusiones que en las definiciones previas del PARA QUE. El PARA QUE deja libre la imaginación para tratar de expresar los deseos de los fundadores sin mayores limitaciones. El COMO en cambio, debe materializar esos deseos en formas concretas. El COMO nos obliga a ser concretos y realistas; nos enfrenta mal que nos pese, a las dificultad que existe en este mundo para hacer realidad los sueños.

Veamos un ejemplo que ilustrará la elección del medio más adecuado para cumplir la misión :

Supongamos que nuestra misión sea buscar la inserción laboral de personas con deficiencias mentales. Para los “COMO” o medios se ofrecen varias alternativas:

“Medio 1”:Capacitarlos laboralmente con miras a que puedan insertarse en el mundo laboral.

“Medio 2”: Buscar empresas sensibles que estén dispuestas a contratarlos como empleados.

“Medio 3”: Influir en las familias para que desde temprana edad se los eduque en disciplina, responsabilidad, etc. de modo que el día de mañana estén preparados para acceder al mercado laboral.

“Medio 4”: Influir en los colegios diferenciales para que incorporen en sus programas académicos la educación dual. (aquella que agrega a lo académico la enseñanza de un oficio)

La elección de cualquiera de estas alternativas será lo que llamamos el Medio elegido o el COMO elegido. Este Medio o COMO en realidad, será lo que determine nuestro trabajo diario, nuestro estilo de empresa social y hasta nuestro prestigio frente a la comunidad. (las buenas intenciones de una Misión, se prueban a través del Medio o COMO que convierten esas intenciones en realidad)

Hay un par de reflexiones que queremos hacer respecto al COMO.

a) La matriz básica del COMO:

¿Qué podríamos recomendar para la elección del o de los COMO?

Para la elección del COMO lograr mi misión hay que tener en cuenta los dos polos que intervienen en el servicio:

- Quien lo entrega (nosotros) y
- Quien lo recibe (el asistido)

Dicho en otras palabras, debemos analizar cuidadosamente nuestras propias capacidades para dar un determinado “COMO”, y la necesidad que el asistido tenga de recibir ese “COMO”.

Conviene ser riguroso en este aspecto a riesgo de dar un servicio insuficiente o bien de dar un buen servicio pero inútil; que no le sirve al beneficiario.

Definamos todos los “COMO” o Medios que podamos dar y examinémoslos desde los dos polos que mencionábamos más arriba. Seamos lo más objetivos posibles para evaluar si nuestra empresa social tiene una “ventaja” para dar cada uno de los “COMO” que ofrece (o piensa ofrecer), y a su vez evaluémos, con una “superobjetividad”, el beneficio que le trae a nuestro asistido cada uno de nuestros Medios o “COMO”.

Así podríamos construir una matriz referido a las condiciones favorables o desfavorables de nuestro Medio o Medios elegido(s)

Medio que podemos dar	Ventaja que tenemos para	Necesidad de recibirlo de parte
-----------------------	--------------------------	---------------------------------

	darlo:	del asistido:
Medio 1	F	D
Medio 2	F	F
Medio 3	D	F
Medio 4	D	D
Medio 5	F	D

Lógicamente en el simple ejercicio de arriba el mejor servicio es el número 2. Respecto al resto la cosa es más discutible. Tal vez sea mejor tomar el servicio 3 y preguntarnos sobre que podemos modificar en nuestra estructura para tener una “ventaja favorable” para brindar ese servicio. Es definitivamente más fácil modificar nuestra estructura que la naturaleza del asistido.

Para la realización de esta matriz no se deben descartar las ideas audaces. Todo lo contrario. Estamos seguros que toda institución puede encontrar muchos Medios para alcanzar su Misión. Sólo es importante definirlos con precisión y evaluar verdaderamente si el asistido lo necesita. Bajo este halo creativo, también se les ocurrirán Medios o “COMO” a partir de la necesidad del beneficiario. Tener inventiva y al mismo tiempo espíritu crítico es una buena mezcla que ha provocado muchas soluciones novedosas para las empresas sociales.

#### b) Las prioridades del COMO:

Posiblemente haya usted llegado a varios Medios que tienen factores favorables tanto desde el punto de vista de su empresa social como del beneficiario; magnífico!

Será interesante ahora ordenarlos de mayor importancia a menor importancia de acuerdo a la perspectiva del beneficiario. En épocas de dificultades económicas será bien saludable tener presente estas prioridades para saber que servicios se pueden suprimir sin variar la Misión, y cuales no.

No le extrañe que producto de este análisis vuelva incluso a replantearse la Misión de su empresa social, el PARA QUE. Si así fuera, dele la bienvenida: quiere decir que se ha profundizado el tema y se ha hecho desde la realidad tanto de su institución como del asistido

### **3.- La pregunta del CUALES o la definición de nuestros servicios**

Una vez que hayamos elegido los dos o tres Medios a través de los cuales cumpliremos nuestra Misión, debemos desglosar cada uno de ellos de modo de reconocer las distintas partes que comprende ese Medio. Este desglose o ramificación de los Medios son lo que llamamos los servicios propiamente tal.

Supongamos que del ejemplo que dábamos, tomemos el Medio 2 (Búsqueda de empresas sensibles que estén dispuestos a contratarlos como empleados). Para este Medio, podríamos imaginar tres servicios que conforman el Medio en cuestión:

Servicio 1: Buscar a las empresas e informarles sobre casos del exterior respecto a la contratación de personas con deficiencias mentales. (Atención que este es un caso en donde se llega indirectamente a nuestro beneficiario, puesto que el cliente directo serán las empresas)

Servicio 2: Convocar y seleccionar a las personas discapacitadas que más adecuadamente responden a la necesidad de las empresas

Servicio 3: Acompañar durante tres meses a los discapacitados para que se integren normalmente a su nuevo cargo.

El Medio 2 entonces, se conforma con estos tres servicios.

Descomponer un Medio en las partes que lo conforman nos permitirá no sólo tomar conciencia de lo que estamos entregando a la comunidad, sino que nos permite lisa y llanamente cumplir nuestra Misión.

Este es un aspecto muy importante acerca del cumplimiento de la Misión. Se trata de cumplir la Misión no de una manera abstracta y general sino de forma muy concreta, como son los servicios bien brindados.

#### **4.- La pregunta del QUE medir o la definición de la unidad de medida.**

En el mundo de la administración de empresas comerciales, existe un dicho que es bien elocuente respecto a la necesidad de medir. Dice:

“Si no lo puedes medir, no lo puedes manejar”

Medir, la posibilidad de medir, es una de las grandes ventajas en la gestión que tienen las empresas comerciales respecto de sus pares sociales. Toda empresa comercial mide constantemente su desempeño a través de informes de ventas, índices financieros, balances, estados de resultados mensuales, etc. (Ojo: mensuales! ¿Qué empresa social conocemos que pueda afirmar que mensualmente evalúa su gestión?)

Se nos dirá, ¿Cómo medir aspectos subjetivos, humanos?, ¿Cómo saber si estamos cumpliendo con metas que la mayoría de las veces son cualitativas y por lo tanto de difícil medición?

No podemos desconocer que las empresas sociales se enfrentan a una gran dificultad a la hora de querer medir su impacto en la comunidad en donde operan. Pero desgraciadamente esta dificultad muchas veces desalienta cualquier intento de medir resultados y más grave aún, se acostumbra finalmente la institución a no preguntarse por la efectividad de sus servicios, habida cuenta de la dificultad que tiene el tema.

Nuestra postura es que existen dos familias, podríamos decir, de respuestas a esta inquietud. La primera es de unidades de medidas propiamente tales y la segunda, es crear procesos que evalúen nuestro servicio o gestión. Veamos cada una de ellas:

a) En las unidades propiamente tales, podemos distinguir a su vez, dos tipos de medidas:

a1) Primeramente existe la metodología tradicional para medir el impacto de nuestros servicios en el beneficiario. Esto es externo a la empresa social. Será evaluar por medio de encuestas o de observaciones de alguien tercero, si acaso se han logrado los cambios que nos proponíamos en el asistido.

a2) En segundo término, se trata de medir la calidad con que estamos entregando nosotros el servicio, pensando que en la medida que lo entreguemos mejor, los efectos que estaremos logrando serán probablemente, mejores.

Esta es una medida interna de la empresa social y el trasfondo de ella es creer que si no se verifica constantemente la forma en que se brinda nuestro servicio, poco a poco se irá entregando con más deficiencias saliendo nuestro beneficiario perjudicado por nuestra propia falta de diligencia.

Si bien es cierto que el ejercicio continuado de algo nos hace ganar experiencia, si no hay alguien o algo que observe y reflexione sobre lo que se hace, esa experiencia puede no ser aprovechada por la institución.

b) Dejando atrás las unidades de medidas, sostenemos que en los procesos de una empresa social, también debe estar presente el concepto de evaluación permanente del efecto de nuestro servicio en el beneficiario. Bajo este criterio se pueden reconocer dos instancias de evaluación:

b1) La primera es a nivel de directorio. Allí habrá un director-auditor que tiene como tarea específica representar ante la autoridad más alta de

la institución, la mirada del beneficiario respecto al servicio que le damos.

- b2) La segunda instancia son las reuniones Internas de Evaluación en donde se invita a pensar sistemáticamente en como mejorar nuestro servicio y ponerse en el lugar del beneficiario.

Estas unidades de medidas, por una parte y los procedimientos por otra, demostrarán su efectividad, en la medida que la dirección de la institución esté ampliamente convencida que debe tener una mirada objetiva y crítica sobre los servicios que brinda. Si somos constantes en cumplir los procedimientos e implementar las unidades de medidas, lograremos una mejora en la atención de nuestros beneficiarios. Y eso en definitiva, es lo que más importa en una empresa social.

### **III.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA SOCIAL**

En primer lugar nos referiremos a la estructura organizacional; entendemos por esto al cuadro más básico de la organización: su organigrama, las responsabilidades de cada cargo y las jerarquías de la organización.

En segundo lugar, veremos las tres áreas que conforman toda empresa social, es decir:

- El área de servicios
- El área de captación de recursos
- El área de administración

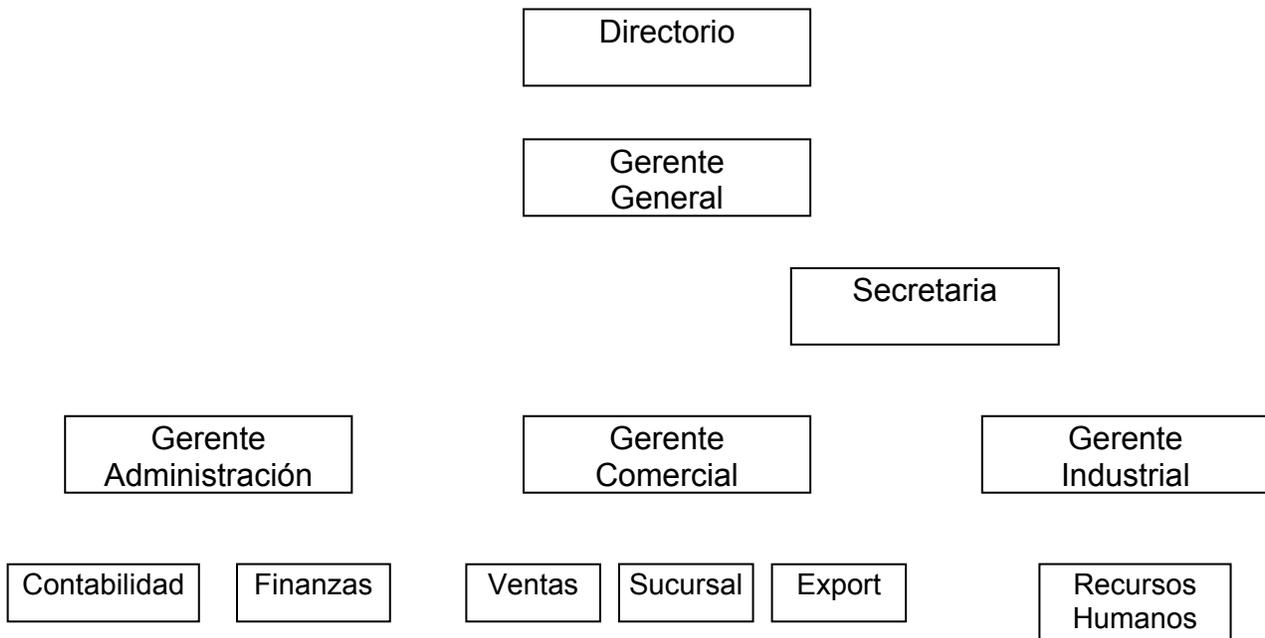
Finalmente entregaremos un panorama legal propio de las empresas sociales, adjuntando dos Anexos que profundizan sobre la constitución legal de las entidades y los beneficios tributarios a los que tienen derechos los entes sin fin de lucro.

#### **1.- Estructura organizacional:**

La estructura organizacional es el ordenamiento de jerarquías y tareas que requiere todo grupo humano que trabaja por y para un fin determinado. La forma en que se expresa la organización en un cuadro llamado organigrama.

##### **1.1.- El organigrama. Criterios para establecerlo**

El siguiente es un típico organigrama de una empresa comercial de un tamaño mediano-pequeña:



Esta es la parte superior del organigrama. Bajo cada cargo de la última línea (contabilidad, finanzas, ventas, etc.), habrá otra serie de cargos que reportan al que está inmediatamente arriba. Así se construye un árbol que, como adelantábamos, expresan las jerarquías y las responsabilidades a lo largo de toda la organización.

En un organigrama la jerarquía está representada en el sentido vertical; los cargos más altos son los de arriba e irá descendiendo esa jerarquía en la medida que bajamos la mirada.

La responsabilidad está representada en un sentido horizontal. En el cuadro anterior la gerencia de administración por ejemplo, tiene a su cargo la contabilidad y las finanzas de la empresa. La gerencia de industrias, comprende los recursos humanos y las dos plantas industriales.

En el organigrama deben estar reflejadas todas las actividades de la empresa.

Si usted quiere hacer el organigrama de su empresa social, le sugerimos que siga los siguientes criterios. Son siete:

- Unidad de mando: Cada persona debe responder a un único jefe. Si no es así, inevitablemente habrá confusión.

- Un jefe puede tener tantos subordinados como pueda controlar su desempeño. Esto significa un número más bien reducido de subordinados.
- Cada cargo provee información “hacia arriba” y solicita información “hacia abajo” de la organización. La información es como la sangre en los seres vivos: circula continuamente y es la que permite la actividad del cuerpo.
- El organigrama es un cuadro de cargos. Esto significa que antes que pensar en personas debe pensarse en cargos. Primero se definen las necesidades y luego se eligen las personas idóneas para cumplir las tareas respectivas.
- Que el organigrama sea un cuadro de cargos también significa que debe construirse aún no teniendo los fondos para contratar a quien va a ocupar ese cargo. El organigrama es un ordenamiento respecto de quienes están y quienes faltan.
- Es necesario tener claro que cada área dentro de la organización es en sí una pequeña empresa social de modo que deberá construirse respondiendo a las preguntas características:  
¿Cuál es su papel?, ¿a quién da servicio?, ¿en base a qué se la juzgará?, ¿quién es el responsable?, etc.
- El organigrama debe darse a conocer de modo que cada persona sepa su responsabilidad y su dependencia. Pero debe darse a conocer con prudencia, porque la mayoría de las veces la gente cree estar mucho más “alto” de lo que verdaderamente está.

Estos puntos los iremos tratando con mayor profundidad a lo largo del texto

## **1.2.- Las “batallas” de la empresa social:**

En el trasfondo del organigrama comercial que dábamos como ejemplo, podríamos distinguir tres grandes tareas que son en definitiva las típicas de una empresa comercial: ellas son:

- la fabricación,
- la venta
- y la que apoya esa fabricación y venta, llamémosla administración.

Bajo cada una de ellas habrá una serie de áreas tales como:

<u>Fabricación</u>	<u>Ventas</u>	<u>Administración</u>
industria	comercialización marketing distribución	tesorería contabilidad cobranzas finanzas compras legal rec. humanos informática investigación

¿Y cómo operan estas grandes áreas?

Simplificando las cosas, podríamos decir que cada vez que un producto se fabrica, “Administración” acude en apoyo del área fabril y cuando ese producto está terminado, “Ventas” sale a comercializarlo en el mercado. Al cabo de un tiempo, el área de ventas “volverá a la empresa” con el dinero que obtuvo del cliente, y ese dinero se ocupará para pagar la fabricación, la administración que apoyo el proceso y para enfrentar también los gastos que significó la comercialización del producto en el mercado.

En un simple gráfico el proceso lo podríamos plantear así:

**Administración-----> Fabricación----->Ventas-----> Mercado**  
----->

y luego

**\$-----> Ventas-----> Fabricación-----> Administración**  
----->

Esto es lo característico de una empresa con fines de lucro: cuando cumple su misión –ganar dinero vendiendo tuercas por ejemplo– recibe los fondos suficientes como para repetir su ciclo y eventualmente dejar una utilidad al accionista y los correspondientes impuestos al estado

Lógicamente, la empresa comercial se orienta al mercado o cliente porque allí están los fondos que le permiten subsistir y crecer. Frases como “el cliente siempre tiene la razón” o “la necesaria orientación al mercado” están indicando

que la gran batalla de la empresa comercial estará dada por su capacidad para captar clientes.

¿Y qué pasa en las empresas sin fin de lucro o empresas sociales?

Como usted bien sabe, el “producto” social o el servicio que entrega a su beneficiario no lo vende, y entonces en la medida que la empresa social cumpla su misión, no sólo no le ingresan fondos sino que en rigor se le van; le cuesta dinero cumplir su misión, y si alguien o algo no lo “devuelve” esos fondos que se le fueron, no puede pagar los costos del servicio, ni menos “pagar” por el apoyo recibido del área administrativa.

No estamos diciendo nada nuevo, claro está. Lo único que queremos recalcar, es que cómo el financiamiento de una empresa social no se da por sí mismo, la empresa social deberá salir a buscar recursos en una actividad distinta al “cumplimiento de su misión”.

La empresa social entonces, no tendrá que dar una “batalla” sino dos: La batalla por el cumplimiento de su misión y una segunda, por la captación de recursos que le permitan cumplir esa misión. Una y otra son batallas arduas que requieren de distinta tecnología, habilidades y recursos, pero atención!, son batallas que exigen el mismo entusiasmo de parte del directorio y habrá que poner en cada una de ellas igual energía.

Para dar sus “batallas”, la empresa social al igual que su par comercial, descansará sobre tres pilares: el área de Servicios, el área de Administración y lo que en la empresa comercial constituye el área de ventas (“la que trae el dinero”), en la empresa social la llamaremos área de Captación de Recursos.

<u>Area de Servicios</u>	<u>Area de Captación de Recursos</u>	<u>Area de Administración</u>
La que da el servicio	Capta recursos para hacer posible la operación	Apoya a las dos áreas

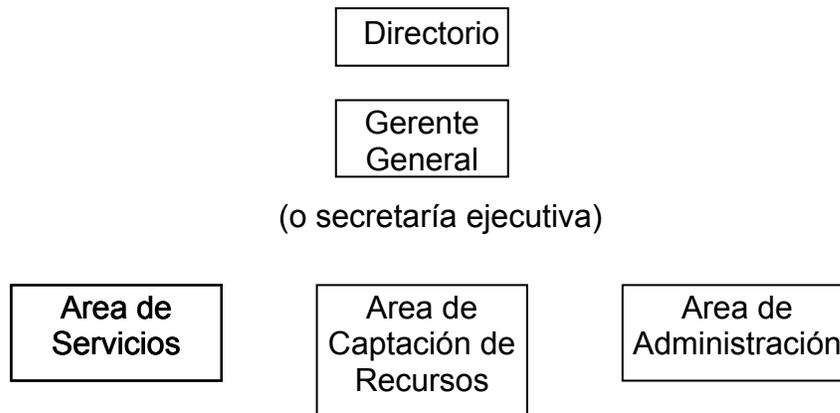
¿Y qué tareas habría bajo estas áreas?:

Entrega del servicio Técnica	Presentación de proyectos Realización de eventos Voluntariado Venta de artículos hechos	Contabilidad Rec. humanos Legal Finanzas
------------------------------	--	---

por los beneficiarios  
Marketing

Tesorería  
Abastecimiento

El organigrama básico de una empresa social será entonces algo así:



De acuerdo a nuestra experiencia, rara vez se encuentra una empresa social en la que el área de Captación de Recursos o de Administración tengan el mismo status, la misma envergadura, que el área de Servicio. Considerar sin embargo, estas tres áreas en igualdad de condiciones, nos parece fundamental para lograr una empresa social estable. ¿Sería imaginable una empresa comercial sin área de ventas? No, verdad. ¿Por qué entonces lo aceptamos en el caso de las empresas sociales?

Una empresa social que no tenga un equilibrio entre las áreas de Servicio y de Captación de Recursos se enfrentará a dos peligros: Si su área de captación de recursos es muy chica, posiblemente termine cerrando o disminuyendo severamente sus servicios. Si al contrario, tuviera un área de Servicios pequeña respecto a la Captación, seguramente estará enfrentando un problema ético en el corto plazo porque, ¿qué hace con tantos recursos que consigue si no los vuelca en su misión?

### **1.3.- Áreas básicas de un organigrama en una empresa social:**

Veremos ahora una descripción de las áreas del organigrama básico que planteábamos para una empresa social.

### **1.3.1.- El Directorio:**

Respecto al directorio hay tres nociones importantes a tener en cuenta:

– La primera es que todo directorio refleja el “espíritu de fundación”, haya sido o no ese directorio el fundador de la institución. El directorio tiene la noble tarea de mantener “encendida la antorcha fundacional” ante la organización, el beneficiario y la sociedad.

El directorio tiene que cuidar que el día a día de la empresa social no mate la mística que inspira la obra: por una parte tiene que velar porque el beneficiario sea siempre el motivo de toda la actividad, y por otra, recordarle a la organización que debe ofrecer a la comunidad en donde está inserta la obra, una oportunidad de poder participar en ella.

– Un directorio es mucho más que una exigencia legal o el nombramiento de gente famosa para que “proyecte” la institución. El directorio es el primer círculo de gente que está verdaderamente comprometida con la causa. Su elección por tanto, debe ser cuidadosa; no pensando tanto en la repercusión pública de los nombres que lo integren, sino en conformar un grupo profesional y entusiasta.

Un directorio es un fino equilibrio entre el amor por la causa y el aporte a la causa. El “armado” de un buen directorio es tal vez la primera acción que debe abordar un(a) fundador(a) de la empresa social y desde ese primer momento, el tipo de directorio elegido marcará un estilo para el resto de la organización.

– En tercer lugar, si bien el directorio tiene un papel principal en toda organización, en una empresa social diríamos que es su raíz o su fuente porque es en el directorio en donde comienza el “encuentro” del mundo comercial y el social. Si la empresa social va a ser el resultado de una fusión entre el espíritu benéfico y el espíritu mercantilista, será en el directorio y sobretodo, desde el directorio en donde dicha fusión debe propagarse a toda la organización.

En la metodología que propugnamos, nuestra recomendación es que la institución dedicada a lo social se abra sin prejuicios al mundo de las empresas comerciales. Y tanto por el aspecto de autoridad que representa el directorio, como por una “cuestión de dineros”(casi no existen los honorarios en las entidades sociales), tener algunos

directores-empresarios es el primer paso en pos de una empresa social.

En un organigrama tanto de una empresa comercial como social, el directorio representa siempre la parte superior del cuadro. Es la máxima autoridad de la empresa. En una empresa comercial representa a la propiedad, en una empresa social representa a los fundadores o su espíritu.

Comúnmente el directorio esta constituido por tres órganos:

Presidente  
Directorio propiamente tal  
Comité de administración

### **1.3.1.1.- El Presidente**

Un elemento fundamental del directorio es su presidente. El presidente representa a la institución en el sentido más amplio de la palabra y tiene una visión general de la empresa social.

Casi todo el mundo sabe aproximadamente lo que es un presidente o intuye cual es su papel. Nos gustaría subrayar al menos las responsabilidades mínimas que debe tener el presidente si quiere tener un ejercicio eficaz de su mandato:

1.- Manejo del directorio: Para que un grupo de gente funcione como cuerpo, por más aptos que sean individualmente, deben tener una guía, un coordinador de ellos. El manejo de las sesiones de directorios es la función de un presidente. Aunque le parezca de menor importancia si usted es presidente del directorio le recomendamos los siguientes recaudos para que sus sesiones sean productivas:

– Tenga una periodicidad fija: Es recomendable que sea mensual y los mismos días (segundos martes de cada mes, cuartos miércoles, etc) de ese modo la gente y usted se programan para asistir. Envíeles además las fechas al comienzo del año para que las agenden.

– Tenga tablas (temas a tratar) y haga actas (temas tratados). Las tablas se hacen a sugerencia del gerente o de alguno de los

directores con el V° B° del presidente. Las actas las hace el secretario ejecutivo o gerente.

– Envíeles con anticipación los temas a tratar y consideren que ya están leídos, de modo que en la reunión, sólo se comentan las distintas posturas.

– Vele para que en los directorios no sólo se refieran a los aspectos económicos de la institución. En una empresa comercial eso tiene más sentido, en una empresa social, no. Los directorios son para evaluar el cumplimiento de la misión y lo económico es sólo una función de esto.

– Deje en las actas, claramente establecidos, los “pendientes” de cada reunión y quién es el responsable de llevarlos a cabo.

2.- El presidente representa la imagen de la institución. Es en el amplio sentido de la palabra, un relacionador público: Frente al gobierno, a los empleados, frente a su asistido, a los medios de comunicación, y a las otras entidades que tienen vínculos con la institución que dirige.

3.- Proyecta la institución: Un presidente debe responder a la pregunta, en dónde estaremos en tres años más y debe ir orientando a la organización a esa meta. Para ello debe mirar la institución como conjunto y periódicamente se preguntará por los cambios internos que se van dando en ella, así como por las nuevas tendencias sociales y técnicas que la afecten.

En lo que a condiciones humanas se refiere, el Centro Mexicano de Filantropía, por ejemplo, señalaba que un presidente debía tener las siguientes características:

- Visión
- Saber tomar distancia
- Imparcialidad
- Calidad humana

### **1.3.1.2.- El directorio propiamente tal:**

Ya dijimos que el directorio era la autoridad máxima de la institución y que especialmente en una empresa social, el directorio era el puente entre el mundo empresarial y el mundo social.

¿Qué variables se deben tener en cuenta para elegir un directorio?

- Número de integrantes: No hay una norma fija. El directorio debe tener un número tal de integrantes que le permita operar con agilidad en la toma de decisiones.
- Disponibilidad de tiempo: No vale la pena invitar a participar a grandes personalidades que no disponen de tiempo para dedicárselos a su institución. Opte por gente que pueda tener al menos una reunión mensual en profundidad.
- Compromiso con la misión: Ojalá “sientan” la misión visceralmente. La capacidad de raciocinio de los directores será muy bienvenida, pero si no tienen el corazón en ella, de nada sirve. Procure cautivar al directorio, muy especialmente a los llegados del mundo comercial, invitándolos a la “trinchera” de su obra para que conozcan y amen el objeto final de su esfuerzo.
- Permanencia: El director debe saber con exactitud cuánto tiempo se requiere de sus servicios. Es saludable renovar el directorio parcialmente cada dos o tres años. El directorio debe acompañar la evolución de la empresa social de modo que un director de ahora puede no ser el más indicado en unos años más. Los ex directores pueden formar algo así como un “consejo de notables” en donde mantengan un vínculo aunque no activo con la institución.

¿Cuáles son las tareas que debe abordar todo director?

Así como los directores de una empresa comercial se eligen **por** los accionistas, en las empresas sociales se deben elegir fundamentalmente **para** el cumplimiento de una tarea.

Lo primero que debe saber un director invitado a integrarse a una empresa social, es para que se lo necesita. Y en este sentido a un director siempre se lo incorpora para integrar la fórmula **T.A.R.A. / L**

¿Qué significa esto? Que un directorio debe ser un equilibrio de aspectos:

**T**écnicos  
**A**dministrativos  
**R**ecursos  
**A**uditoría  
**L**egal

Efectivamente el directorio de una empresa social debe reflejar como un espejo las áreas operativas de la empresa.

Observe que este rol TARA / L lo podríamos incluir en los tres pilares de la empresa social:

<u>Servicio</u>	<u>Administrativa</u>	<u>Captación de Recursos</u>
Técnico Auditoría	Administrativo Legal	Recursos

Veamos lo que significa este rol TARA / L:

– Director Técnico:

Esto es muy simple. Si su institución está relacionada a la salud, tenga directores vinculados a la salud. Si a la pobreza, directores que tengan que ver con pobreza, etc.

Procure que en su directorio esté representado el ámbito que atañe a su beneficiario para que le facilite las relaciones con instituciones, tecnologías o nuevas teorías de otras partes del mundo.

Si pudiéramos resumir en una palabra lo que le debe dar a su organización un director técnico, es: *información del sector*.

El director técnico se vincula de un modo especial con el área de Servicios.

- Director Administrativo:

Como lo veremos más adelante, suponemos que esta organización tendrá un(a) gerente general o secretaría ejecutiva. Existiendo, y aún con mayor razón si no existiera, el directorio debe:

- en primer lugar ayudar a crear un sistema para evaluar la gestión, y
- en segundo lugar debe ayudar a que esa evaluación llegue mes a mes al directorio.

En las empresas comerciales suele haber un informe que se analiza todos los meses sobre lo que se llama “la marcha de la compañía”. Esto es un resumen previo a la contabilidad que dice cuánto vendió, cuánto fabricó, cuánto se cobró, etc. Lo mismo requiere la empresa social; saber qué se va a medir de la actividad realizada y que se va a informar mensualmente al directorio, no es tarea fácil. Requiere al menos de un “diálogo” prolongado en el tiempo, entre la secretaría ejecutiva y el director administrativo. Normalmente este director es parte integrante del comité de administración.

El director de administración se relaciona especialmente con el Área de Administración.

- Director de Recursos:

Se necesitan fondos, no cabe la menor duda. Y seguramente se necesitan muchos fondos para hacer todo lo que se quisiera. Las más de las veces la obtención de fondos no tiene nada que ver con el normal desenvolvimiento de la empresa social, y entonces sucede que personas que nacieron y se prepararon para dar el servicio, terminan dedicadas a buscar fondos. Esto es fatal. Normalmente quienes tienen condiciones para brindar el servicio no siempre las tienen para buscar financiamiento. De allí que los directores de los recursos desempeñan un papel muy importante en la empresa social.

Como decíamos anteriormente, ellos tienen la noble tarea de vincular la sociedad con la misión de la empresa social. Tienen a su cargo el “deber de convocar” y este deber corre paralelo al “deber de servir”.

La primera responsabilidad del director de recursos es crear el área de Captación de Recursos. Esto no significa que él o ella deba salir a golpear puertas buscando fondos o llamar por teléfono a sus conocidos. Este director ante todo, debe ser un creador de estructuras, un organizador u organizadora capaz de concebir áreas que capten fondos para sustentar el crecimiento de la empresa.

–Director de auditoría:

Una de las “novedades” que plantea la metodología de la Corporación Simón de Cirene, es otorgarle al directorio un rol de fiscalizador del servicio entregado y del impacto que provoca ese servicio en el beneficiario.

Es natural que esta función auditora recaiga en el directorio, porque es en esta instancia en donde se encuentra el mayor compromiso con la misión y una relativa independencia con la labor que llevan a cabo los funcionarios.

Quien debe asumir ese rol en el directorio es el director auditor. ¿Y quién podría ser director auditor?

A nuestro juicio una o dos personas que tengan sentido común y que sean gente de su total confianza, pueden ser la “voz” del beneficiario en el directorio. Esta voz resulta muy vivificante para la organización. Sabemos que con bastante frecuencia entre tanto ir y venir se olvida el objeto de nuestros desvelos.

Respecto al director auditor le recomendamos lo siguiente:

- Que tomen contacto con el beneficiario, y desde su punto de vista, examinen críticamente el servicio que damos.

- Acuerde con él o los directores lo que deben fiscalizar; a quiénes y cuándo.
- Cree procedimientos para que entreguen periódicamente informes de su auditoría.
- Procure que las conclusiones y reflexiones a que llegue el directorio, se consideren y eventualmente se incorporen en el servicio que se brinda.

El objeto de incorporar el director auditor al directorio, es que retroalimente a la organización con el impacto que provoca nuestro servicio en el asistido. Así como, una disminución de las ventas genera una reacción inmediata en las empresas comerciales, una baja en la consideración de nuestro servicio también debiera provocar la inmediata reacción de la empresa social.

Un abogado es necesario en las primeras etapas de la institución, cuando se trata de constituir legalmente lo que no es más que una idea o en los primeros pasos de una práctica social. Sin embargo, dada la complejidad de la legislación es muy conveniente que la práctica de la institución sea conocida por el abogado.

Estamos pensando en la presentación de los balances al ministerio, en la revisión de los contratos, en los subsidios solicitados, en los aspectos tributarios o de certificados por donaciones en fin, hay una serie de materias en las que el chequeo de un abogado evitará rectificaciones a futuro que serán siempre costosas o difíciles de regularizar.

Si bien no sostenemos que un abogado deba estar en la planta del directorio, sí es conveniente que un abogado de el visto bueno a las actividades y al quehacer permanente de la empresa social.

### **1.3.1.3.- Comité administrativo**

El comité de administración es la porción del directorio que se reúne con mayor frecuencia y que se aboca a la marcha regular de la empresa social. Estará integrado por:

- la presidencia
- la gerencia o secretaría ejecutiva
- él o los directores administrativos.

Los comités se constituyen cuando la empresa social adquiere un cierto tamaño y su administración por lo tanto se vuelve más compleja.

### **1.3.2.- La Gerencia General o secretaría ejecutiva**

Toda empresa social debe tener un secretario(a) ejecutiva que no es otra cosa que el (la) gerente general de la empresa comercial. Su cargo representa la última instancia ejecutiva, o dicho en otros términos, es él o la responsable final de la ejecución de un determinado plan.

Normalmente se dice que el gerente general de una empresa tiene cuatro funciones. Ellas son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir y
- Controlar

¿Qué variables se deben tener en cuenta para elegir a un(a) secretario(a) ejecutiva?

- Remuneración: Debe ser una persona con contrato remunerado. Es impracticable pensar que durante un tiempo prolongado alguien cumpla esta función en forma voluntaria.

- Permanencia: Debe poder cumplir como mínimo unos  $\frac{3}{4}$  de jornada diaria para la institución.

- Antecedentes profesionales: En este aspecto nuestra experiencia indica que es mejor que sus conocimientos provengan del área administrativa antes que de las sociales. Que el directorio sea todo lo quijotesco que se quiera pero aquí se necesita un “Sancho Panza” que haga realidad los planes del directorio.

Ahora bien, no conviene ser demasiado dogmático en este punto; puede ser que la secretaría ejecutiva no tenga antecedentes administrativo-comercial y entonces será conveniente que el responsable del área de administración, que si los tendrá, sea su “mano derecha” .

- Humanidad: Es fundamental. Debe tener un compromiso emocional con la misión y ser capaz de conducir al equipo.

- Elección: Debe ser elegido por el directorio basado en una terna. Es mucho más fácil comparar casos reales que discutir nociones hipotéticas de candidaturas que podrían existir.

– Tómese su tiempo: Este cargo es el más importante de la organización - aún más importante que el de director- de modo que tómese su tiempo antes de decidir. Puede ser molesto que su institución “ande a media marcha” porque no “aparece todavía él o la secretario(a) ejecutivo(a) ” pero es mucho más grave que su institución esté paralizada porque la persona que “gerentea” no lo está haciendo bien. La vacante al menos, no genera conflictos laborales.

– Tómelos a prueba por tres meses: Y deje esto claramente establecido desde un comienzo. Si el directorio no está convencido con alguien, hágase saber cuanto antes. Nada hay más cruel que prolongar situaciones que no prosperarán.

– Nuestra experiencia indica que es perfectamente posible que este cargo sea cubierto con medias jornadas en empresas sociales medianas. La ventaja de la media jornada, es desde luego, la remuneración y la posibilidad de que este cargo sea cubierto por ingenieros comerciales mujeres, que quieran tener un tiempo para el trabajo y un tiempo para la casa.

### **1.3.3.-Area de servicios**

Será el equipo humano que lleva a cabo la razón de ser de la institución. Es el corazón de la empresa social, porque en la buena entrega de nuestros servicios se juega nuestro buen o mal cumplimiento de la misión.

### **1.3.4.- Area de captación de recursos**

La captación de recursos es una tarea permanente de la empresa social y no algo que se activa esporádicamente para captar un fondo o atender a un voluntario que nos golpea la puerta.

El área comienza con el director de recursos y el cargo permanente en la ejecución es elegido por el directorio.

### **1.3.5.-Area de administración :**

Es el grupo de gente responsable de poner a disposición los recursos humanos y materiales que hagan posible el cumplimiento de la misión. Esto significa que tiene a su cargo la estabilidad financiera, los compromisos legales, los requerimientos de equipos y materiales, el buen clima laboral, las adquisiciones, etcétera, que permitan que sus colegas del área de Servicios y de Captación de Recursos cumplan su cometido.

La elección de este cargo recae en la secretaría ejecutiva. Es recomendable tener presente que esta persona trabajará “muy de la mano” con la secretaría ejecutiva de modo que hay que procurar que las características de uno y otro se complementen. De aquí también la lógica que sea la secretaría ejecutiva quien elija al responsable del área de Administración.

#### **1.4.- El organigrama social y comercial:**

De la lectura de las áreas del organigrama, posiblemente le haya extrañado la alta participación que le estamos entregando a gente con profesiones comerciales. Efectivamente, como lo sosteníamos en la introducción de este Manual, si algo llama la atención en las empresas sociales es observar la poca participación que tienen las profesiones de administración en ellas, teniendo en cuenta la dificultad que tiene administrarlas.

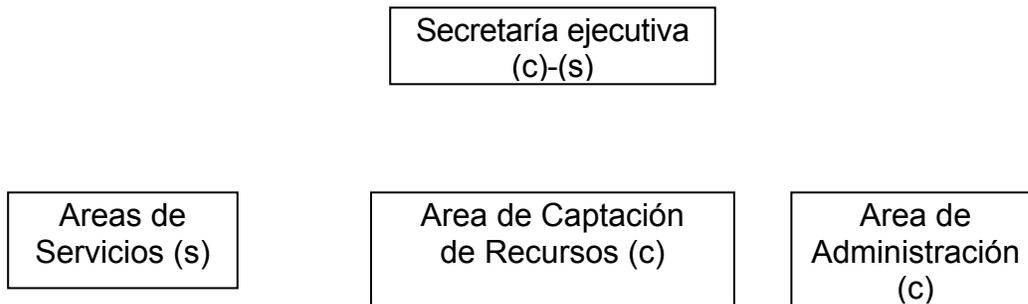
En este sentido queremos ser enfáticos. Difícilmente se podrá lograr una empresa social estable si no hay en ella una cierta proporción de profesionales de la organización. Fíjese usted que en las empresas comerciales ocurre todos los días que un gerente general se cambie de una empresa de zapatos por ejemplo, a una empresa de turismo sin que la persona sea experta ni en un tema ni en el otro.

¿Por qué podría ser un buen gerente alguien que no sepa acerca de la misión de la empresa? Porque conocen las técnicas de administración; en otras palabras, sabe planificar, organizar, dirigir y controlar y esto es necesario no sólo en una empresa de zapatos o de turismo, sino en cualquier agrupación de personas que quieran lograr lo que se proponen.

No quisiéramos que el párrafo anterior lleve a equívocos. La empresa social no debe estar “dominada” por gente del ámbito comercial. La operación de la empresa social debe ser un cuidadoso equilibrio entre profesiones complementarias y respetuosas de las otras. La dirección superior sin embargo, debe tener siempre una orientación social, porque no hay mayor preocupación para una institución que cumplir su Misión y su Misión es siempre social.

Veamos las áreas básicas del organigrama de una empresa social “equilibrada” en cuanto a sus profesiones; las (s) serán sociales y las (c), comerciales

Presidente (s) Directorio (s/c)
------------------------------------



### **1.5.- Descripción de Cargos. Criterios para describir los cargos.**

Junto con la elaboración del Organigrama se deben definir las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas definidas en el organigrama. Esta descripción de cargos o tareas debe estar suficientemente clara :

- para la persona que será la responsable de ejecutarla y luego,
- debe ser conocida por toda la organización;

Este conocimiento generalizado de las tareas de cada uno evita confusiones respecto de las responsabilidades y las jerarquías que le corresponden a cada uno.

¿ Qué criterios podríamos mencionar para describir los cargos?

- Los cargos deben definirse de arriba hacia abajo, para ir de lo general a lo particular.
- Los cargos deben ser definidos por el jefe, quien será finalmente el responsable que la tarea de su área o departamento se lleve a cabo sin tropiezos.
- Es importante recordar que se delega la autoridad no la responsabilidad. Esto significa que los jefes nunca pierden la responsabilidad por lo que hacen sus subordinados, sino que simplemente por una cuestión práctica, delegan en otro su autoridad.
- La descripción del cargo debe ser tan clara como para permitir evaluar su cumplimiento en el tiempo.

- La descripción del cargo debe tratarse como una pequeña empresa: con claridad respecto a lo que se quiere; definiendo los requisitos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo la tarea y estableciendo claramente las relaciones y límites para cada cargo.
- Todo cargo debe contener a lo menos los siguientes tres elementos:
  - Claridad respecto de lo que se pide
  - Posibilidad de ascenso
  - Clima laboral agradable
- Una vez definida la descripción de los cargos, se debe estudiar el perfil de las personas apropiadas para realizar las tareas. Insistimos en esto: se piensa primero en la necesidad y luego en los nombres de los posibles candidatos.

La descripción de cargos es la única manera de evitar conflictos o zonas grises en la organización. En empresas sociales, en donde convive el voluntario con el personal rentado, y en donde a veces por no herir al otro, no se especifica con claridad el rol de cada uno, la descripción de cargos es indispensable para lograr la armonía de la organización.

Sabemos que a veces es difícil decir las cosas “pan-pan-vino-vino”. Y somos conscientes de la contradicción que significaría para una empresa social, actuar “piadosamente” con sus asistidos y ser despiadada en sus relaciones laborales internas. Lo que queremos decir, es que si no se determinan con cierto rigor los cargos y responsabilidades en el organigrama, será el beneficiario una vez más, quien va a recibir las consecuencias negativas de estas indeterminaciones.

## **1.6.- El “Alma Mater”**

Un casillero que no aparece formalmente en los organigramas, pero que sin embargo, esta presente en casi todas las empresas sociales ocupando un lugar fundamental, es el llamado Alma Mater.

¿Quién es el Alma Mater? Suele ser el fundador o la fundadora de la empresa social o su heredero/a; y si no es ninguna de las anteriores, es en todo caso la persona que de hecho es el “motor” de la empresa social. Es casi siempre la cara visible de la organización y es un elemento “indispensable” para su dinamismo. Casi no conocemos organización social que no tenga o no haya tenido un Alma Mater.

Pero la existencia del Alma Mater es también una moneda de dos caras: si bien nadie puede dejar de reconocer que es el alma de la institución, la verdad es que no se puede olvidar que a menudo el Alma Mater trae también consecuencias negativas en lo que a organización se refiere.

Es como si aquellas virtudes que le permitieron fundar o sacar adelante una empresa social, se volvieran en contra de la organización y entonces, aquella indispensabilidad que le reconocíamos se convierte en dependencia; el ímpetu que se requiere en un comienzo, derive en una peligrosa falta de delegación; su visión y convencimiento termine por transformarse en un dañino personalismo que ahogará a la organización.

Podríamos hacer un listado de las ventajas y desventajas que típicamente tiene un Alma Mater dentro de la organización. Ello sería algo así:

Ventajas:

- Mueve la organización
- La personifica
- Da seguridad a quienes trabajan en ella
- Le imprime su carácter

Desventajas:

- No permite la delegación
- No tiene un rol claro en la organización.
- La marcha depende de él/ella y no es autónoma.

¿Cómo poder enfrentar los problemas o desventajas de los Alma Mater? Aquí presentamos algunos consejos:

– Identifique el tipo de Alma Mater que es y trate de insertarse en la organización:

Simplificando un poco las cosas podríamos decir que existen dos tipos de Alma Mater: Los idealistas y los realistas. Como la mayoría de las veces los fundadores o Alma Mater tienen un carácter más bien idealista, es que nos atrevíamos a recomendar en el punto anterior que los Alma Maters o fundadores deben terminar siendo presidentes de sus propias empresas sociales.

Lo normal es que una empresa social pequeña o que recién comienza tenga un Alma Mater fuerte y una organización débil. Lo probable que a esas alturas sea utópico pedirle al Alma Mater que se inserte en la organización. Pero pronto, cuando la organización ya haya crecido un poco, el Alma Mater deberá circunscribirse a un rol de secretario(a) ejecutivo(a) o de presidente; desde allí

podrá “descargar” toda su energía y la canalizará positivamente en la organización.

Lo que suele suceder es que como el Alma Mater es una persona más comprometida con lo social que con lo administrativo, la secretaria ejecutiva lo(a) aburre por estar demasiado “alejado de la trinchera”. Si así fuera no le cabe otro cargo que el de presidente, pero entonces, deberá proponerse respetar genuinamente el rol de la secretaria ejecutiva, lo cual probablemente le requerirá un gran esfuerzo.

Para llevar a cabo obras, bien sabemos que se necesita una dosis de idealismo y otra de realismo. Las empresas sociales son al final de cuentas eso: son obras; de allí que será muy saludable complementar los modos de ser en el diseño del organigrama.

– Delege, delege, delege:

Es imposible hacerlo todo. Usted bien lo sabe. En realidad no es conveniente hacerlo todo porque habrá gente que hará ciertas cosas mucho mejor que nosotros.

Comprendemos que hay veces que por razones financieras no se puede tener todos los cargo que requeriríamos para delegar correctamente. Muy bien, pero piense inicialmente al menos en una organización perfecta; sin limitaciones de ningún tipo: ni financieras, ni de gente: En esa organización, ¿cuál es el puesto ideal para usted?, ¿Haciendo qué?. Todo aquello que quede fuera de su “óptimo”, que lo haga otro. Si no lo puede hacer todavía, póngase como tarea prioritaria encontrar a alguien que lo haga. Hay pocas cosas que hacen perder más el tiempo que hacer lo que no nos corresponde.

Comprendemos que esto es más fácil escribirlo que hacerlo. Sabemos la enorme distancia que existe entre la organización ideal -sin limitaciones de ninguna especie- y la realidad de nuestras instituciones. Sí, todo eso no se nos olvida, pero la única manera de poder crecer y de no “andar como loco(a)” es delegar. Y el primer paso para eso es querer, pero querer de veras, delegar.

– El ideal: tener muchos Alma Maters.

Toda organización, por mas autónoma que sea, descansa en un número determinado de gente que son fundamentales para su existencia. Mientras mayor sea el número de ellas, más asegurada estará la estabilidad de la institución. Un líder que sea capaz de crear y potenciar a otros será un líder superior. En este sentido queremos recordar una máxima de Lao Tse que

se aplica bien a lo que queremos decir: “El mejor líder es aquel que pasa desapercibido”.

Para terminar, no quisiéramos dejar la idea de que el Alma Mater de una institución, sólo representa riesgos para la organización. Si bien el Alma Mater puede representarlos, su aporte a la vida misma de la empresa social es incomparablemente mayor que cualquier riesgo organizativo en el que se pueda caer.

Si algo quisiéramos fomentar para nuestra sociedad civil, es que hayan más emprendedores, más fundadores de empresas sociales. Si en el ambiente de la ensoñación se nos concediera una sola variable para dinamizar el mundo social, pediríamos 100 Alma Maters para que se involucren en los principales problemas de nuestra sociedad. Más que dinero, más que correctas políticas públicas, necesitamos una cantidad de gente comprometida que vuelque sus iniciativas a lo social.

### **1.7.- El recurso humano:**

Usted observará que a lo largo de toda esta Guía se hablará de equipos de gente, de funcionarios o de gerentes, como si hiciéramos total abstracción del costo que significan los salarios.

Por otra parte si pretendemos crear organizaciones o estructuras, obviamente no se puede prescindir de personas que las construyan y trabajen en ellas. Con mucha frecuencia se suele caer en un círculo vicioso que es más o menos así:

“No tengo gerentes porque no tengo dinero. No tengo dinero porque no tengo gerentes”

Efectivamente, éste es un círculo que cuesta romper.

Le proponemos un ejercicio extremo:

Supongamos que usted acaba de concebir un proyecto social determinado y no sabe por dónde empezar a desarrollarlo. Supongamos eso sí, que tiene una gran convicción respecto a la necesidad de llevarlo a cabo y que está dispuesto(a) a entregarse con alma y vida para sacarlo adelante.

Bien, ¿por dónde empezar?

- a) Sientese solo(a) en su casa y suelte riendas a la imaginación: escriba en un papel todas las proyecciones que sueña para su institución sin limitaciones de ninguna especie. Defina lo mejor posible su Vision
- b) Luego dibuje un organigrama con las instituciones o áreas básicas planteadas

- Directorio
- Secretaría ejecutiva
- Area de Servicios
- Area de Captación de Recursos
- Area de Administración

Para cada una de ellas vaya trazando los principales lineamientos: juzgue lo que se requeriría y deles una escala de prioridades.

Lo que nos proponemos es que usted defina las primeras necesidades que tiene. Como está dicho anteriormente, dibuje su organigrama aunque no haya nadie para llenar los cargos. Tener claro el cargo que le hace falta es el primer paso para invitar a alguien a formar parte de su equipo.

- c) Lo tercero es eso: piense en términos de equipo. Una vez que tenga claro lo que necesita, piense en su círculo de conocidos. Haga una lista de los que cree que le pueden ser útiles a su proyecto. Trate de precisar por que le pueden “servir” y en que etapa de desarrollo, o en que momento puede invitarlos a integrarse. (No sólo estamos pensando en sus amigo(a)s con dinero!!)

Una empresa social no es una creación unipersonal; es fundamentalmente una sociedad de gente afin; incluso la ley así lo contempla:(una corporación o una ONG tiene como exigencia un número mínimo de socios para poder constituirse). Así entonces, vea que necesita y trate de llenar los cargos con conocidos que se puedan sumar a la causa.

Casi por definición su círculo de amistades puede colaborar mucho más de lo que cree. Deles la oportunidad.

Como no es fácil contar con gente –bien sea por la dificultad de las tareas o por la falta de fondos– adopte usted una premisa que se puede verificar con todas las instituciones que ya han tenido una trayectoria:

Para *conseguir* gente primero se debe *contactar* gente.

La ampliación de los círculos de conocidos facilita, a la larga el contar con gente para su organización. La propagación boca a boca de sus necesidades es el mejor vehículo para completar su organigrama.

- d) En cuarto lugar, defina su papel en el organigrama
- e) Una opción es que para los cargos que le hagan falta, defina aquellas tareas que son indispensables en cada cargo y evalúe si acaso las puede hacer alguien por un plazo determinado. (es más fácil conseguir voluntarios por un tiempo acotado que por un tiempo ilimitado)

Ejemplo: Usted necesita alguien que le vea el financiamiento global de su empresa social, pero mucho lo (a) ayudaría que alguien le organizara el bingo del mes próximo.

Para que esto sea factible debe definir una pequeña descripción de cargos.

- f) Evalúe todas las posibilidades de “contratación” de su personal. Podría ser:
- Funcionario regular a tiempo completo
  - Funcionarios de medio tiempo
  - Voluntarios
  - Contrataciones de terceros

Veamos brevemente cada una:

f1) Funcionario regular:

- Esto es lo más tradicional. Antes de contratarlo convengan un período de dos o tres meses a prueba. Converse con su abogado esta posibilidad y acuérdele con el(la) candidato.
- Elija siempre entre una terna: contar con posibilidades concretas ampliará su visión sobre las necesidades y el perfil que necesita.
- Diga todas las cosas difíciles en el momento de la contratación. Indíquele que una vez al año lo(a) evaluará.
- Establezca claramente su descripción de cargos; haga la inducción de a poco y vaya dándole responsabilidades inmediatamente: de este modo conocerá antes sus virtudes y defectos.
- Trate de definir cuanto antes si es la persona para ese cargo. Nadie es perfecto pero hay una aprobación básica o una desaprobación básica : cuanto antes lo sepa, mejor.
- Evalúe si la persona tiene todos los medios para poder llevar a cabo las cosas como habían hablado.
- Aunque suene duro, si la persona no es para el cargo, dígaselo cuanto antes. Haga caridad sólo con los beneficiarios. Recuerde además que no hay mayor crueldad que postergar lo inevitable.

f2) Funcionarios de medio tiempo:

- Hay ciertos cargos en la administración y en la captación de recursos que bien pueden ser cubiertos en media jornada. Hemos tenido buenas experiencias de ingenieros comerciales mujeres que quieren combinar un trabajo profesional con un tiempo para su casa.
- La ventaja es que con un sueldo más bajo se ordenan bien las tareas. Una estructura ordenada le permitirá aprovechar bien las mañanas. Este tipo de contratación también puede tolerar un cierto trabajo en las tardes desde las casas. Muchas señoras aprecian verdaderamente un trabajo de estas características.
- Lo dicho para el funcionario de tiempo completo también vale para el de medio tiempo.

f3) Voluntarios (Vea en *Captación de recursos humanos: el voluntariado* )

f4) Contrataciones de terceros.

- Esta es una opción que está muy de moda en las empresas comerciales, reemplazando actividades que antes se hacían dentro. Un ejemplo típico de esto es que el contador sea contratado externamente y no forme parte de la planilla de funcionarios.
- Con el criterio de hacer menos cosas y mejor, pueden aparecer varias actividades sujetas de ser contratadas afuera. El cálculo que justifica la contratación de terceros suele ser engañoso: los servicios externos son casi siempre más caros que los propios; lo que ocurre es que cuando se deja de hacer algo internamente, el ahorro que se logra es mayor de lo que aparece inicialmente. Tiene además la virtud de que se obtiene una mayor concentración en nuestra actividad esencial.

- Revise con su abogado el eventual contrato de servicios.
- Desde luego no siempre hay quien pueda hacer las cosas que a nosotros nos gustaría dejar de hacer, pero revise y converse con otras corporaciones y fundaciones porque las circunstancias de ellas pueden ser distintas a las suyas y la especialización, tanto para usted como para ellas, es siempre deseable.

### **1.8.-El Desempeño laboral.**

Como para terminar con la noción de estructura organizacional, analizaremos brevemente un aspecto que habitualmente se deja de lado por “difícil de hacer”, que es la discusión acerca del desempeño de quienes trabajan en la empresa social.

La verdad es que si se evita la evaluación de desempeño por aburrido, difícil o cualquier otra causa, nos estamos quedando sin una importante herramienta de corrección. La práctica demuestra, que no sólo se consiguen mejoras en el servicio brindado, sino que promueven la armonía organizacional.

Veamos sucintamente tres aspectos del desempeño

#### **a) Importancia de la evaluación del desempeño**

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación respecto de su desempeño.

La evaluación del desempeño ofrece:

- una oportunidad para que el jefe y el funcionario se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo y,.
- constituye la base sobre la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneraciones.

#### **b) Etapas de la evaluación del desempeño:**

b1).Definición de la tarea: significa asegurarse de que el jefe y el funcionario están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de la tarea.

b2).Evaluación del Desempeño: Significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.

b3).Retroalimentación: la evaluación del desempeño requiere por lo general de una o más conversaciones, durante las cuales se comentan el desempeño y progreso del funcionario y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

### c) Métodos de Evaluación:

Evaluar el desempeño puede ir desde una conversación hasta un complejísimo modelo matemático que no es del caso detallar. Aquí esbozamos algunos métodos para su más amplia consideración sobre el modo que lo puede hacer:

c1) Escala Gráfica de Evaluación: es la técnica más sencilla y más popular. Consiste en listar clasificadas por prioridad, las principales responsabilidades que se van a evaluar tomadas de la descripción de la tarea, y un rango de desempeño de cada una de ellas desde insatisfactorio hasta excepcional. A los funcionarios se los califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica.

c2) Alternancia de la Clasificación: consiste en clasificar a los subordinados desde el mejor al peor con respecto a alguna característica. Luego se debe listar a todos los funcionarios ponderando sus resultados respecto a cada una de las características.

c3) Comparación de Pares: consiste en comparar a los funcionarios respecto de sus pares, esto ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica definida, se compara al funcionario con sus pares.

c4) Incidente Crítico: es un sistema complementario de los anteriores; consiste en que el supervisor lleva una hoja con anotaciones positivas y negativas respecto del desempeño laboral de la persona, con esto cuenta con información más objetiva para realizar su evaluación final.

c5) Administración por Objetivos: consiste en adoptar objetivos medibles específicos para cada persona y después comentar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. La base de este método es la comunicación abierta, la cual fomenta el compromiso del personal para alcanzar las metas. La gran dificultad de este método es la capacidad para definir objetivos claros, medibles y acordados tanto por supervisor como subordinado.

En la práctica, cualquier método que la empresa ocupe es bueno y bueno es que lo mantenga a lo largo del tiempo. La evaluación de desempeño es una costumbre que debe implantarse; con el tiempo usted irá observando como mejora el ambiente de trabajo y su rendimiento.

### **1.5.- Reglas de oro de la organización**

1.- Su empresa social debe tener cinco instituciones fundamentales, si quiere tener la estabilidad requerida para dar un buen servicio. Ellas son el Directorio, la Secretaría Ejecutiva, el área de Servicios, Captación de Recursos y Administración.

Una empresa social debe dedicarse con el mismo ahínco tanto a dar un buen servicio al beneficiario, como a captar recursos de la sociedad que le permitan

vivir. La buena marcha de su institución, y aún su estabilidad personal, dependerá en mucho de su capacidad de crear y mantener estas cinco áreas básicas.

2.- Respecto al directorio, tenga presente que su existencia no es producto de una exigencia legal o el lugar en donde se “pone” a gente famosa. El directorio es ante todo, el primer núcleo de la empresa social en donde se reúne un conjunto de personas que comparten su visión y están dispuestos asumir con entusiasmo una determinada responsabilidad en el gobierno de la empresa social. Conformar un directorio con estas características es el primer paso para organizarse.

3.- El área de Captación de Recursos es el modo en que la empresa social se vincula con la comunidad. En rigor es la manera en que se le ofrece a la sociedad su participación por la vía del voluntariado y las donaciones. Así como existe un “deber de dar” frente al beneficiario existe también un “deber de convocar” frente al donante o voluntario.

4.- Los “Alma Mater” de las empresas sociales son monedas de dos caras. Hasta tanto no estén claramente insertado(a) en el organigrama el o la Alma Mater puede provocar confusiones en la organización.

5.- La descripción de cargos es el complemento necesario del organigrama. La descripción va de la mano con la evaluación de desempeño: inicialmente se establecen con claridad las metas de cada cual; al final del período se evalúan los cumplimientos de esas metas.

Si la descripción de cargos es siempre conveniente en toda organización, en las empresas sociales es indispensable, porque dado su carácter, la organización padece muchas veces de ambigüedades.

## **2.- Area de Servicios**

### **2.1.- Un criterio para administrar los servicios**

Como lo habíamos anticipado en el capítulo referido a las definiciones básicas de la empresa social, los servicios que brinda nuestra institución son la materialización de la misión propuesta. Su importancia entonces está precisamente en que de ellos depende el cumplimiento de la misión.

En lo referido a la administración de los servicios hay un criterio que está en el trasfondo de esta metodología; y es que es más práctico y fácil, medir, costear y evaluar las “partes” que hacer lo mismo con el “todo”. ¿Qué queremos decir? Algo muy simple: que la misión de una empresa social viene a ser como el “todo” y los

servicios vienen a ser sus “partes”. De allí que el conjunto de servicios que entreguemos será a fin de cuentas, nuestra misión. En este mismo sentido, podríamos decir que para que efectivamente se logre cumplir una misión, se deberá haber brindado previa y satisfactoriamente cada uno de los servicios que ofrece nuestra empresa social. A lo largo de este punto referido a la estructura de servicios, veremos que estará siempre presente el criterio que recomienda:

“administrar el conjunto de los servicios (o la misión) por la vía de administrar cada uno de ellos separadamente”. De acuerdo a nuestra experiencia, el servicio individual es algo concreto y acotado y nos exige por tanto plantear concreta y acotadamente el beneficio que le brinda ese servicio a nuestros beneficiarios. No siempre resulta fácil individualizar uno a uno los servicios que brinda una empresa social. Por ejemplo: conseguir comida y darles de comer a los ancianos puede parecer un único acto indivisible sin embargo no lo es; requiere habilidades distintas, costos distintos y tiene efectos también distintos. Como hemos dicho otras veces, nada más que proponerse desglosar los servicios que entregamos nos exigirá una reflexión muy provechosa para el cumplimiento de la misión.

## **2.2.- ¿Qué servicios ofrecer?**

Habíamos dicho que de la definición de la Misión, (la pregunta del ¿PARA QUE existimos?) derivábamos los medios para lograrla (la pregunta del COMO). Seguidamente dijimos que: ramificando los “COMOS” obteníamos los SERVICIOS, y ahora agregamos: desglosando los servicios obtenemos las ACTIVIDADES. (Actividades que serán las unidades que podremos costear y medir).

Respecto a la definición de los servicios, veamos un ejemplo práctico:

Misión: “Mejorar la calidad de vida de los niños de escasos recursos enfermos de cancer”.

Beneficiario: Niños menores de 18 años de la Región Metropolitana.

Medios:

- a) Salud
- b) Afectividad
- c) Educación

Ahora nos corresponde definir los servicios posibles (“ramificar los COMO”) a partir de estos tres medios. Supongamos que hecho el ejercicio hemos seleccionado los siguientes servicios:

Medios:

a) Salud

Servicios:

- a.1) Dar tratamiento de Quimioterapia
- a.2) Proveer de insumos médicos, medicamentos y exámenes.
- a.3) Otorgar servicio dental.

- b) Afectividad                      b.1) Entretención para los niños  
   b.2) Dar apoyo a la familia
- c) Educación                        c.1) Dar nivelación escolar.  
   c.2) Enseñar hábitos de higiene

Hasta ahora hemos definidos los servicios a partir de los Medios. En el punto *III.2.4.- Desglose y descripción de los servicios*, derivaremos las actividades a partir de los servicios.

### **2.2.1.- Pautas para la selección de los servicios**

Ahora bien la pregunta es, ¿por qué la institución eligió estos servicios?, ¿cuáles fueron los criterios de selección que empleó?

Para responder estas preguntas le sugerimos la siguiente pauta:

*a) Ponga “sobre la mesa” todas la alternativas posibles:*

Imagine todas las posibilidades de servicios que su institución puede ofrecer. Aún las que parecieran muy difíciles de implementar o le parezcan un sueño. Incorpore también los servicios que ofrecen las instituciones semejantes a la suya y lo que se hace en el exterior sobre estos temas.

*b) Evalúe las alternativas de servicios de acuerdo a los siguientes criterios:*

- b1.- ¿Cuáles son los impactos que conseguiría cada una de las alternativas?
- b2.- ¿Puede la institución abordar los costos de la alternativa?
- b3.- Fortalezas y debilidades de nuestra institución para abordar la tarea.
- b4.- El problema que “resuelve” ese servicio ¿es él o uno de los problemas que efectivamente aquejan a sus beneficiarios?
- b5.- El servicio que está pensando ¿es adecuado para el momento actual?
- b6.- Posibilidades de medir el servicio
- b7.- Evaluar la labor de otras instituciones que ofrecen alternativas semejantes y conocer sus resultados
- b8.- Este servicio en particular, ¿es armonioso con el resto de los servicios entregados?

Frente a cada una de estas preguntas o criterios, debemos juzgar si nuestra institución tiene una condición favorable o desfavorable para abordarlo. Así entonces podríamos construir una matriz con las respuestas y evaluar cuál de los servicios estamos en mejores condiciones para ofrecerlo.

<u>Servicios</u>	<u>Impacto</u>	<u>Costo</u>	<u>Fort.y Deb.</u>	<u>Problema.</u>	<u>Ambiente....</u>
Servicio1	F	F	D	D	F

Servicio2	D	F	F	F	F
Servicio3	F	F	D	D	F

Este tipo de análisis aclara mucho las discusiones acerca de los servicios a entregar. Finalmente cuando se han seleccionado un número determinado de servicios, debemos:

c) *Hacer una prueba piloto*: En la medida de lo posible, lleve a cabo un caso real incorporando todos los elementos que luego el servicio llevará: sus costos, sus recursos humanos, sus elementos físicos si los hubiera. Sea muy objetivo(a) en juzgar el efecto de su servicio en el beneficiario: ¿Lo valora como nosotros creemos?, ¿Esta prueba piloto la está haciendo con un beneficiario tipo o es alguien muy “favorable “ a nosotros? etc.

### **2.3.- ¿Y quién es nuestro beneficiario?**

Siempre hemos partido de la base que el beneficiario recibirá gozoso nuestro servicio y que nuestro servicio resolverá sin dudas todos sus problemas. Esto no es así. Preguntarse por el beneficiario es fundamental para el efectivo cumplimiento de nuestra misión.

El propósito de abordar esta “definición de nuestro beneficiario” es doble:

- Un primer sentido es que se reflexione sobre nuestro *beneficiario real*, y
- Un segundo sentido, es para que se determinen los *efectos o impactos* que podrá idealmente tener nuestro servicio en él o ella.

Quien tiene un papel muy importante en toda la discusión acerca del beneficiario, es el director-auditor: él o ella deberán reflejar verdaderamente el papel de “abogado del beneficiario” (sin caer en extremos) para lo cual deberán conocer muy íntimamente al beneficiario.

Las siguientes son algunas pautas o criterios para “definir” a nuestro beneficiario:

#### ***a) Criterio de Segmentación.***

Distinga todos los posibles asistidos del área vulnerable. En el ámbito del delito por ejemplo podrán ser asistidos: El preso, su familia o la víctima del delito. En los tratamientos de cáncer podrá ser el enfermo o su familia.

Seguidamente examine para cuál de ellos su institución tiene mejores condiciones de atención.

Ante condiciones tuyas más o menos semejantes para servir a uno u otro, tenga en cuenta:

- el que tenga el mayor daño
- aquél cuyo daño provoca daños en terceros.
- privilegie la prevención antes que la asistencia.

En su caso, ¿cuáles son los asistidos posibles?, ¿estaremos apuntando al más adecuado?

*b) Criterio de beneficiario final, intermedio o temporal:*

Es muy común en el ámbito de las tareas sociales que para llegar al beneficiario final deba trabajar a través de un ente o persona intermedia. Una institución que ayude a la educación por ejemplo tendrá que reconocer que para llegar a su beneficiario final, el niño, debe hacerlo a través de la escuela como ente intermedio.

Una institución que se dedica al Alzheimer reconocía que en la primera etapa de la enfermedad su beneficiario era el paciente pero en etapas más avanzadas del mal, su beneficiario era el familiar porque el mayor sufrimiento estaba en quienes cuidaban al paciente más que en quien lo padecía.

Reflexione si “su” asistido pudiera considerarse como beneficiario intermedio. Y si lo fuera, ¿cómo se comporta nuestro servicio respecto a estos dos asistidos: el intermedio y el final?

*c) Criterio de Complementación:*

Analice las instituciones que actualmente trabajan en el mismo ámbito que su misión y examine qué papel cumple cada una de ellas en el beneficiario. A diferencia de las empresas comerciales, la mayoría de las empresas sociales no tienen un espíritu competitivo sino más bien complementario.

Del análisis de lo que hace cada una de las instituciones que intervienen en su área social, le permitirá elegir tal vez un beneficiario que no esté comprendido en el servicio cubierto por las otras instituciones, y de ese modo usted podrá ser un complemento de lo que ya existe.

Llevar a cabo alianzas estratégicas con empresas sociales complementarias será muy beneficioso para “sus” asistidos; ¿qué instituciones podríamos llamarlas complementarias a lo que nosotros damos?, ¿sabemos bien lo que hacen?, ¿tenemos contactos con ellos?

*d) Criterio del “que me están valorando”:*

Averigüe que es lo que el asistido valora o valoraría de nuestro servicio y pregúntese inmediatamente si usted es capaz de entregar eso. Sea lo más objetivo posible tanto en detectar lo que el asistido valora como en juzgar si usted puede entregárselo.

Ha habido más de una empresa social que se ha llevado una sorpresa de creer que aquello que ellos le daban una gran importancia, para el asistido era de segunda importancia o vice versa.

Finalmente es bueno considerar un aspecto que a veces ocurre en las empresas sociales, y es que les faltan beneficiarios que acudan a su servicio; no tienen todos los asistidos que podrían atender. Esto no es frecuente pero a veces sucede.

Si éste fuera el caso de su institución, vale la pena analizar porque está sucediendo esto. Podría ser que:

- Su institución no es conocida. Lo que le falta entonces es dar a conocer entre los potenciales asistidos lo que usted hace.
- Los servicios ofrecidos no parecen atraer al asistido. Si así fuera vale la pena replantearlos, pero pensando en lo que el beneficiario valora y luego examinar si acaso estamos en condición de ofrecerlo. En un caso así vale la pena hacer una pequeña investigación entre los asistidos para tener al menos ese dato con una cierta seguridad.

– Una tercera opción es que sus asistidos hayan disminuido a lo largo del tiempo. En este caso vale todo lo dicho en el párrafo anterior agregando que tal vez sea el momento de replantear la Misión de su institución

Que falten beneficiarios, repetimos, es lo mas atípico. Pero no es bueno tampoco irse al otro extremo en donde los beneficiarios son tantos que hacerse la pregunta “¿quién es mi beneficiario?”, parece una burla por la gran demanda que tengo.

Si su caso fuera este último, pregúntese si no vale la pena “abarcas menos pero apretar más”, previsto que es más conveniente dar un buen servicio en un segmento del área, que un servicio mediocre a toda el área.

Tenga presente aquella idea que la sociedad civil es en definitiva pequeños puntos de luz; no grandes sino pequeños puntos, pero muy luminosos.

## **2.4.- Desglose y descripción de los servicios**

Una vez que hayamos determinado nuestro beneficiario y el servicio que le daremos debemos desglosar ese o esos servicios detalladamente para reconocer con exactitud el total de actividades que lo conformará.

Desglosemos los servicios del ejemplo que habíamos dado: (Con el propósito de simplificar el ejemplo sólo hemos desglosado las actividades que conforman al servicio de **Afectividad**. En su caso, por supuesto desglose en actividades todos los servicios que brinda)

<u>Medios:</u>	<u>Servicios:</u>	<u>Actividad:</u>
a) Salud	a.1) Dar tratamiento de Quimioterapia a.2) Proveer de insumos médicos, medicamentos y exámenes. a.3) Otorgar servicio dental.	
<b>b) Afectividad</b>	<b>b.1) Entretención para los niños</b>	<b>b.1.1) Celebración de cumpleaños o navidad</b> <b>b.1.2) Juegos para niños.</b> <b>b.2.1) Terapia psicológica</b> <b>b.2.2) Charlas informativas</b> <b>b.2.3) Reunión de camaradería.</b>
<b>los</b>	<b>b.2) Dar apoyo a la familia</b>	
c) Educación de	c.1) Dar nivelación escolar.	c.2) Enseñar hábitos de higiene.

Tres comentarios a este cuadro desglosado:

– Sabemos que es difícil desglosar servicios que son integrales, pero en la medida que logremos descomponerlo podemos ser mucho más rigurosos para su posterior análisis.

– En segundo lugar a la hora de costear un servicio, lo que verdaderamente se costea son las actividades que componen ese servicio. Esto lo volveremos a ver en el punto destinado a costos.

– Finalmente, en lo que a organigrama y cargos se refiere, lo más natural sería que hubieran jefaturas en el nivel de los Medios, o bien en el de los servicios, pero nunca en el nivel de las actividades. Cuando hayamos desglosado nuestros servicios en las actividades que lo componen, lo que en definitiva hemos hecho es tratar de seguir una línea coherente entre la:

**MISIÓN -----> MEDIOS -----> SERVICIOS -----> ACTIVIDADES**

Si logramos encadenar con coherencia estos cuatro aspectos habremos conseguido algo muy importante: que el cumplimiento de nuestra misión depende de la realización de una serie de actividades muy concretas. Esto que parece tan obvio no siempre es así en la realidad.

Una vez que tenemos desglosado nuestro servicio en sus actividades, debemos describir cada uno de ellos con el fin de saber exactamente de que se va a tratar.

Esta descripción nos resultará luego muy provechosa para medir, y después para evaluar, si acaso estamos entregando nuestro servicio tal como lo describimos teóricamente en un comienzo.

Un buen método para describir los servicios es recurrir a las típicas preguntas y responderlas para cada uno de los servicios o de las actividades que entregaré:

- En que consiste nuestro servicio
- Cómo lo entregaremos: Necesidades materiales y humanas
- Dónde lo entregaremos: Lugar
- Cuándo lo entregaremos: periodicidad
- Quién lo entregara: determinación de los responsables

Continuando con nuestro ejemplo, tomemos la actividad “Charlas Informativas”:

b.2.2) Charlas informativas:

– ¿Cómo las daremos?

En una sala con capacidad para 20 personas, los días lunes a las 8 de la noche.

– ¿En qué consisten las charlas?

Se proyectará en primer lugar un video para los padres.

– ¿Dónde las daremos?

En el salón municipal de cada comuna.

– ¿Quién las dará?

Un monitor acompañado de un psicólogo.

Cuando hayamos primero desglosado nuestro servicio en actividades y estas las hayamos descrito con la “fórmula de los adverbios” estaremos en condiciones de medir nuestro servicio para luego evaluarlo.

## **2.5.- Medición de nuestros servicios**

Como hemos dicho anteriormente, una de las debilidades organizativas que tiene la empresa social respecto de la comercial, es su dificultad en la medición de lo que hace. Una vieja máxima de administración dice “que si no se puede medir, no se puede manejar”

Precisamente por esto, se deben redoblar los esfuerzos por encontrar “unidades de medidas” que nos permitan saber si estamos acercándonos a la misión o simplemente estamos dándonos vueltas alrededor de ella.

De acuerdo a nuestra experiencia lo recomendable es que haya dos instancias de medición:

- La medición al *interior* de la institución
- La medición al *exterior* de la institución o del beneficiario

Si bien comúnmente se recomienda medir el efecto o impacto de nuestro servicio en el asistido como única medida del servicio, hemos visto el beneficio que trae medir como se da nuestro servicio con independencia de quien lo está recibiendo.

Veamos separadamente estas dos medidas:

### **2.5.1.- Medidas al interior: variables de control periódicas:**

En las industrias existe un departamento que tiene una enorme importancia para la empresa y se llama, “control de calidad”. Lo que hace este departamento es verificar si los productos que están siendo fabricados están saliendo de acuerdo a los parámetros de calidad que se establecieron teóricamente antes de lanzarse a producir.

La gran utilidad que presta este departamento es que evita defectos del producto antes que llegue a manos del consumidor.

Algo semejante a este departamento es lo que buscamos cuando hablamos de las variables de control periódicas. (V.C.P.) Al igual que el control de calidad, estas variables medirán nuestro servicio –para luego ser evaluado– con independencia del beneficiario que lo recibe. Nos interesa fundamentalmente que se mida como lo estamos entregando *nosotros*. Es una medida al interior de la empresa que busca la calidad de la entrega antes que la calidad de la recepción.

¿Por qué consideramos que estas variables de control son tan importantes?

- Porque es muy frecuente que un servicio muy bien pensado en un comienzo, con el correr del tiempo, vaya siendo brindando con una calidad inferior a lo planeado.
- Porque dada la dificultad que tiene medir impactos en el beneficiario, es conveniente asegurarse que al menos nuestro servicio lo estamos brindando como corresponde
  - Porque dada la profundidad que tiene el tema social, lo probable es que nuestros servicios tengan que sufrir modificaciones cada cierto tiempo y en este sentido, una buena señal de las modificaciones necesarias serán estas variables periódicas.

Veamos un ejemplo sencillo de estas variables de control periódicas:

Fundación: Capacitar

Misión: Mejorar condiciones laborales de personas de escasos recursos

Medios: Capacitación

Servicios: 1.- Capacitación 2.- Charlas

Mes: Agosto

Imaginemos las variables de control periódicas para el primer servicio: Capacitar.

#### Variables de Control Periódicas (VCP):

– Promoción de los cursos de capacitación:	3 avisos en el mes
– Cursos de capacitación al mes:	8
– Reuniones de post capacitación:	2 al mes
– Costo por alumno:	\$ 7.000
– Porcentaje de financiamiento de cada alumno	25%

Estas medidas muy sencillas desde luego, nos permitirán luego evaluar nuestro servicio de modo más certero. Si no fueron promocionados por ejemplo nuestros cursos con tres sino en dos avisos, lo probable es que nuestro flujo de alumnos sea menor y nuestro servicio en consecuencia, disminuya su efecto.

En la medida que seamos capaces de tener más y sobre todo, mejores variables de control periódicas, nuestro servicio sin duda mejorará, al menos en lo que hace a nuestra parte.

Hay una apelación al sentido común en todo este tema: si nos esmeramos en dar un servicio cualitativamente mejor, lo más probable es que el impacto de nuestro servicio sea mayor.

¿Cómo elegir estas variables de control periódicas?

Estas variables dependerán de cada servicio y de cada institución, pero a este respecto podríamos sugerir algunas recomendaciones de tipo general:

- No es tan importante que las V.C.P. reflejen en un 100% lo que es nuestro servicio, sino que ellas se puedan medir con relativa facilidad.
- No se complique excesivamente. A través del tiempo irá encontrando V.C.P. que reflejen mejor el servicio que ofrece.
- Cada servicio debe tener sus propios V.C.P.
- Destaque las V.C.P.: Que ellas reflejen lo más adecuadamente lo que queremos que sea el servicio.

- Asigne a alguien que vele por su cumplimiento.
- Los V.C.P. serán siempre unidades de medida: (de costos en algunos casos o de otras medidas creadas por usted). Pero lo importante, aunque parezca redundante recordarlo, es que midan para que puedan ser comparados a través del tiempo.
- Las V.C.P. deben ser mensuales para que haya un control mensual de cumplimientos y una eventual corrección inmediata si hubiera una diferencia
- Elija V.C.P. pensando que las usará para evaluar.

### **2.5.2.- Medición al exterior: indicadores de impacto en el asistido**

La segunda familia de mediciones debe darse en el beneficiario o asistido. La medición de impactos es la medida por antonomasia porque es en el nivel de los asistidos en donde se verifica el verdadero cumplimiento de nuestra misión.

Los indicadores de impactos son la mayoría de las veces difíciles de establecer y aún mas difíciles o costosos para que se los mida:

¿Y por qué presentan esta dificultad? Porque:

- Se trata a veces de realizar encuestas o visitas a asistidos que dejaron de pertenecer a la institución;
- se trata de medir cuantitativamente elementos que son básicamente cualitativos;
- se trata de medir en un momento, cambios de actitudes que se dan a lo largo del tiempo.

Esto es cierto. Sin embargo, es fundamental intentar medir el efecto de cada uno de nuestros servicios. Lo peor que puede ocurrirle a una empresa social es que dada la dificultad de encontrar buenos indicadores, termine por no usar ninguno. Y más aún, se deje de hacer el esfuerzo por buscarlos y esto, a la larga, llevará a que se termine operando sin preguntarse por el efecto de nuestro servicio en el beneficiario.

Veamos un ejemplo sencillo de lo que podrían ser indicadores de impactos:

Fundación: Capacitar

Misión: Mejorar condiciones laborales de personas de escasos recursos

Medios: Capacitación

Servicios: 1.- Capacitación 2.- Charlas

Mes : Agosto

### Indicadores de Impactos :

¿Cuántos alumnos por curso pretendo?	12
¿Qué asistencia mínima espero?	70%
¿Cuántos alumnos capacitados encontraran trabajo el 1er año?	80%
¿Cuánto tiempo permanecen en el trabajo?	2 años
¿Cuántos siguen trabajando en aquello que lo capacitamos?	60%

Como se observa en este ejemplo, los indicadores miden lo que provoca nuestro servicio en el asistido.:

Tengo la aspiración de que a mi curso de capacitación asista al menos al 70% de las sesiones, pero lo que en definitiva evaluará mi servicio es si acaso asistió o no el 70% esperado. ¿Qué podríamos decir respecto a cómo buscar indicadores?

Veamos algunas recomendaciones:

– Al igual que lo recomendábamos para los V.C.P, privilegie por sobre la calidad del indicador, su carácter medible y periódico.

– Especialmente en el caso de los indicadores, busque algo de bajo costo para que lo pueda mantener en el tiempo.

– Sea muy sincero(a) en proponer los aspectos más críticos de su servicio como indicadores, y humilde para mantenerlos a través del tiempo aún siéndoles adversos.

– Cada vez que brinde un servicio observe el efecto que tiene en su beneficiario y extraiga lecciones. Hágalo más de una vez con el mismo beneficiario y evalúe los cambios a lo largo del tiempo . En unidades de tiempo prolongadas se debiera “ver” mejor el avance o la paralización del beneficiario.

– Si no puede tener una periodicidad mensual con sus indicadores, opte por hacer “miniencuestas” trimestrales o cuatrimestrales en donde se puedan comparar los avances o retrocesos de su beneficiario.

– Imagine indicadores para cada uno de sus servicios. No importa que sean una chifladura. Láncese. Ya los irán corrigiendo. Hágalo!, va a ver que algo positivo sale de este ejercicio.

– Trate de tener una variedad de indicadores porque lo que puede tener de ineficaz su servicio en un aspecto puede ser sorprendentemente eficaz en otro. Los efectos de nuestros servicios en el asistido pueden ser completamente distintos a lo que teníamos planeado.

– Pruebe de hacer lo siguiente: como es difícil hacerse de buenos indicadores, pruebe el camino contrario; es decir, vea que indicadores podría obtener –con regularidad y a bajo costo– y juzgue si lo que le informa tiene una utilidad o no. A lo mejor tiene suerte y explorando por esta vía encuentra una buena evaluación para sus servicios.

Medir nuestro servicio tanto en el interior como en el exterior de nuestra empresa social, tiene un sólo propósito: evaluar.

Veamos a continuación lo que significa evaluar.

## **2.6.- Evaluación de nuestros servicios:**

La evaluación de nuestros servicios es la culminación del área. Si al final de todo nuestro trabajo no nos damos el tiempo suficiente para evaluar su cumplimiento –y eventualmente corregirlo–, la verdad es que todo lo que hayamos hecho puede que no nos sirva para nada.

Se establecen unidades de medidas de nuestro servicio y se los costea –ya lo veremos más adelante– únicamente para llegar a evaluarlos.

La evaluación es la diferencia entre lo que pensábamos que iba a suceder y lo que finalmente ocurrió. La evaluación recién empieza cuando se pregunta uno: “¿Porqué ocurrió esto si yo pensaba que ocurriría tal otra cosa?” La respuesta a esta pregunta es propiamente la evaluación.

Se evaluará entonces cuando:

- 1.- **Nos hagamos la pregunta** de por qué se produjo una diferencia entre lo que estimamos y la realidad.
- 2.- Cuando se **descubren las causas** de esas diferencias.
- 3.- Cuando se **corrigen esas causas** para esperar que al mes siguiente las cosas se comporten como pensamos (o bien aprendamos que estábamos equivocados y cambiemos nuestra estimación para el mes siguiente).

Esto, por supuesto, es obvio y simple, pero la experiencia indica que no siempre se hace y si no se hace, todo lo que llamamos el “área de servicios” puede convertirse en algo que creemos que estamos dando pero nuestro beneficiario no está recibiendo.

Como se puede observar, cada vez que hablemos de evaluación nos referiremos a la comparación de dos elementos: una estimación y una realidad. El resultado de esa comparación es propiamente la evaluación: si la realidad es peor que la estimación, la evaluación es mala. Si la realidad es igual o mejor que la estimación entonces la evaluación será positiva. Repasemos los ejemplos que veíamos en la medición al interior y al exterior de nuestra empresa social:

En lo que se refiere a las Variables de Control Periódicas, aquellas unidades que nos permiten evaluar la calidad con que estamos entregando nuestro servicio, supongamos que nos entregaron los siguientes datos reales al cabo del período:

<u>Variables de Control Periódicas (VCP):</u>	<u>Presupuesto</u>	<u>Real</u>	<u>Dif</u>
– Promoción de los cursos de capacitación:	3 meses	2	(1)
– Cursos de capacitación al mes:	8	7	(1)
– Reuniones de post capacitación:	2 meses	2	1
– Costo por alumno:	\$ 7.000	7.000	-
- Porcentaje de financiamiento de cada alumno (10%)	25%	35%	

Con estos datos el responsable del área de capacitación se reunirá con su jefe directo y evaluarán la calidad del servicio entregado.

En este caso, supongamos que ha ocurrido lo siguiente:

– Se entregó un curso de capacitación menos al mes. El responsable del área dice que no se impartió ese curso porque no hubo suficientes alumnos. La razón es que no se promocionó el curso como se había acordado. Finalmente resolvieron hacer 4 promociones al mes siguiente y hacer 9 cursos para recuperar la baja de alumnos.

– Respecto al porcentaje de financiamiento, la explicación es que dada la crisis imperante los alumnos no pueden afrontar el alto pago al contado, lo cual redundará en un mayor porcentaje de financiamiento entregado por la institución. Se resuelve finalmente que para los casos de mayor financiamiento se elevará levemente el precio.

En este ejemplo entonces, se produce la evaluación porque se determinan las diferencias, se discuten y se corrigen las causas de esas diferencias.

En lo que se refiere a los indicadores de impactos, podemos suponer la siguiente comparación entre presupuesto y realidad.

<u>Indicadores de Impactos :</u>	<u>Presup.</u>	<u>Real</u>	<u>Dif</u>
¿Cuántos alumnos por curso pretendo?	12	12	-
¿Qué asistencia mínima espero?	70%		
¿Cuántos alumnos capacitados encontrarán trabajo el 1er año?	80%		
¿Cuánto tiempo permanecen en el trabajo?	2 años		
¿Cuántos siguen trabajando en aquello que lo capacitamos?		60%	

La conclusión de este ejemplo de evaluación de impactos, es que nuestros alumnos no están encontrando trabajo el primer año, lo cual puede deberse a algunos de los siguientes:

- A que los debemos ayudar a buscar trabajo
- A que no somos una institución prestigiada en el mercado
- A una situación económica difícil.

Respecto a la otra diferencia, que los estamos capacitando en materias que finalmente no las ejercen, se acordó replantear los ramos de los cursos que se imparten, tomando como referencia cinco empresas que habitualmente toman gente en sus industrias.

### **2.6.1.- Una reflexión sobre la evaluación:**

Los ejemplos que hemos puesto son simples y cuantitativos. Sabemos bien que quien se enfrenta al mundo social debe lidiar con aspectos que la mayoría de las veces son cualitativos o subjetivos, y por lo tanto muy difíciles y costosos de medir.

El problema es con qué base o parámetro podemos juzgar nuestra actividad. Aquí van algunas sugerencias obtenidas de instituciones que con profunda preocupación por su asistido, han buscado fórmulas que les permitan recibir su retroalimentación

Recordemos que a lo largo de este texto hemos propuesto dos familias de evaluación:

- a) Las unidades de medidas:
- Medidas al interior: Las Variables de Control Periódicas
  - Medidas al exterior: Los indicadores de impactos

Respecto a ellas, quisiéramos hacer una reflexión:

Sus indicadores de impacto pueden ser difíciles de obtener; de acuerdo. Ponga entonces mayor énfasis en establecer las Variables de Control Periódicas (V.C.P.) al interior de su empresa social. Ellas podrán entregarles un parámetro para juzgar su calidad de servicio. Recuerde lo que decíamos respecto al "control de calidad" de las empresas comerciales: que sin tener aún la reacción del cliente respecto a su producto, son capaces de simular su juicio con anterioridad. Trate de hacer lo mismo con sus variables VCP.

Imagine por un momento el siguiente juego: Usted es un(a) arquero que debe acertar con su arco en un determinado blanco: El juego, sin embargo, tiene una particularidad: que cuando usted tira al blanco lo hace a ciegas; con los ojos

vendados. Después que arroje la flecha podrá ir a ver como fue su tiro, pero mientras los tira, lo hace sin ver el blanco.

¿Qué hará para acertar? Lo más probable es que observará usted detenidamente cuanto alza su brazo, cuanto tensa su cuerda y hasta tratará de poner sus pies en la misma forma que lo hizo en sus mejores tiros.

Algo así es lo que sucede con estas variables VCP.

- Tratar de descubrir que partes de su servicio se vinculan con buenas reacciones de su asistidos, le permitirá profundizar mucho en su servicio.
- Aún teniendo presente que no puede tener indicadores de impacto satisfactorios, sí puede cambiar levemente su servicio en forma experimental, para evaluar puntualmente la reacción de su asistido

Como lo decíamos anteriormente, lo que es más preocupante es que frente a la dificultad real de conseguir indicadores no se piense sistemáticamente y con juicio crítico en nuestro servicio y su efecto en el beneficiario.

Respecto a la segunda familia de evaluación, proponíamos:

a) Crear procesos de evaluación:

- El informe del director-auditor al directorio
- Las reuniones Internas de Evaluación

Respecto a esta última, quisiéramos hacer una reflexión:

Un segundo procedimiento que recomendamos con todos énfasis, es que se hagan periódicamente reuniones Internas de Evaluación. Estas reuniones tienen el propósito de analizar críticamente nuestro servicio, para que el beneficiario tenga un mejor provecho de lo que estamos entregando.

Lo que sugerimos es que regularmente se discuta sobre nuestro asistido y nuestro servicio, no basados en indicadores o unidades de medidas, sino con sentido común y espíritu crítico –y constructivo–. Incorporar a esta discusión a gente de distintos ámbitos del servicio o aún de la institución, puede ser muy enriquecedor.

En el mundo comercial hay un procedimiento llamado Círculos de Calidad, que es un sistema interesante de conocer e incorporar al ámbito social. Su aplicación logró un incremento considerable en la calidad de los productos industriales, además una mejora en el ambiente laboral. Esto último se obtuvo debido a esta actitud de oír sistemáticamente la opinión del trabajador respecto al servicio entregado.

Algunas consideraciones que recomendamos para estas reuniones Internas de Evaluación, podrían ser las siguientes:

- Incorporar a funcionarios de distintos ámbitos del servicio, puede enriquecer mucho las conclusiones.
- Alguien las debe dirigir y sobretodo, se debe concluir.
- Es condición necesaria la regularidad de las reuniones y que tengan espíritu de “brainstorming”.
- La pregunta que motiva la reunión interna es siempre: ¿Cómo podemos mejorar nuestro servicio para lograr un mayor impacto en nuestro asistido?
- Las conclusiones, en la medida de lo posible, se deben implementar y luego evaluar el efecto en el beneficiario.

Es lamentable que muchas veces la creatividad que especialmente la gente del mundo social tiene, no se aproveche en toda su dimensión por no tener momentos programados de intercambio de opiniones. Una manera de canalizar disciplinadamente esta creatividad, es en estas reuniones Internas de Evaluación a la que nos hemos referido.

Quien desempeñará un papel importantísimo en este estilo de administración orientado al beneficiario, es el director de auditoría.

En el llamado directorio T.A.R.A., una de las “A” corresponde a auditoría, y ciertamente no nos estamos refiriendo a un aspecto contable. Auditor es a aquel director que no cejará en ponerse en el lugar del asistido, más allá de indicadores, informes internos o eventual autocomplacencia de la empresa social.

El director A, debe tratar con buen criterio de retroalimentar la organización reflejando la visión del asistido en el más alto nivel de la empresa social: el directorio.

Pero además, debe procurar contagiar a la organización de este “estilo de administración orientado al beneficiario” (que no es más que otra forma de llamar a la organización por resultados, a la que nos referíamos en la introducción de este Manual)

## **2.7.- Los costos de nuestros servicios**

Es fundamental identificar y calcular cuáles son los costos de nuestros servicios, para ayudarnos en su planificación y control, y de esta manera, ser una guía para la toma de decisiones.

En este tema de los costos, queremos tratar dos nociones fundamentales que le resultarán muy útiles para su análisis:

- La noción de costos fijos y variables,
- La valorización de los servicios y su consecuencia en los costos

### **La noción de costos fijos y variables**

En principio hay dos familias de costos: Los comúnmente llamados fijos y los variables:

- El costo fijo es aquel que permanece sin cambios durante un determinado período, a pesar de cambios en el nivel de actividad de la institución.
- El costo variable es el costo que cambia en proporción directa a cambios en el nivel de actividad de la Institución (ejemplo: el nivel de actividad puede ser el número de beneficiarios atendidos).

Como habíamos dicho los costos se determinan al nivel de actividad. Recordemos que:

**MISIÓN -----> MEDIOS -----> SERVICIOS -----> ACTIVIDADES**

Las actividades implicarán costos que debemos identificar y luego agrupar bajo un servicio.

Volvamos a nuestro ejemplo para hacer el “costeo de un servicio” :

Misión: “Mejorar la calidad de vida de los niños de escasos recursos enfermos de cáncer”

Beneficiario: Niños menores de 18 años de la región metropolitana.

Medios:     a) Salud  
              b) Afectividad  
              c) Educación

(A los efectos de simplificar el ejemplo trataremos sólo la actividad: Celebración de un cumpleaños, lo que está con negritas.)

Medios:  
**b) Afectividad**

Servicios:  
**b.1) Entretención para los niños**

Actividad:  
**b.1.1) Celebración de cumpleaños o Navidad**  
b.1.2) Juegos para los niños.

b.2) Dar apoyo a la familia

b.2.1)Terapia psicológica

b.2.2)Charlas informativas

b.2.3) Reuniones de camad.

### Celebración de Cumpleaños:

Supongamos que la actividad requiere de asistencia promedio de 20 niños. Se les ofrece a los niños un show de payasos, y se les da un té con sandwich, galletas, etc, decorado con serpentinas, globos y un gorro para cada niño. Los costos son los siguientes:

Costo del local: \$ 10.000.- por la tarde

Costo de la monitora: \$ 25.000.- por el cuidado de los niños

Costo de las serpentinas y globos: \$ 8.000.- (20 niños a \$400 p/niño)

Costo del payaso: \$40.000.- por la tarde

Costo alimento: \$20.000 (20 niños a \$1000.- p/niño)

De acuerdo a la clasificación de costos fijos y variables podríamos dividir estos costos como siguen:

<u>Costo total</u>		<u>Costo Variable</u>	<u>Costo fijo</u>
Local	10,000.-		10.000.-
Monitora	25.000.-		25.000.-
Serp y globos	8.000.-	8.000.-	
Payaso	40.000.-		40.000.-
Alimento	<u>20.000.-</u>	<u>20.000.-</u>	<u>          </u>
TOTAL	103.000.-	28.000.-	75.000.-

¿Cuál ha sido el criterio para clasificarlo como fijos o variables?

–Que son fijos aquellos costos que no dependen del número de niños que vayan (el local o los payasos cobrarán lo mismo vaya un niño o veinte)

–y son variables aquellos en los que el costo estará en función del número que asista. (La alimentación por ejemplo es \$1.000.- por niño de modo que el costo variará de acuerdo con la cantidad de niños que vaya).

En realidad los costos del ejercicio anterior son válidos sólo en el evento que vayan los 20 niños. ¿Qué propósito persigue esta clasificación de costos?

El de la flexibilidad. Permite conocer los costos ante distintas concurrencias y sobretodo permite también abaratar los costos aumentando la “escala de nuestro servicio”. Fíjese usted que cada niño en el ejemplo de arriba nos costo \$103.000 dividido 20 niños, es decir algo más de \$5.000.- por niño.

Si lográramos que fueran 30 niños los costos serían los mismos que en el ejemplo anterior más \$14.000.- (es decir: 10 niños x \$400 de Serp y globos +\$1.000.- de alimento).

¿Qué significa esto? Que esos 10 niños que logramos invitar al cumpleaños nos cuestan no \$5.000 sino tan sólo \$1.400 cada uno. Podríamos por lo tanto invitar a más niños al cumpleaños para aprovechar mejor los costos fijos que ya están pagados con independencia de la cantidad de niños que vayan. A mayor cantidad de niños asistentes el costo unitario por niños disminuye, luego éste es un generoso efecto de un buen manejo de costos. Ahora bien, ¿qué pasaría si aplicáramos esta misma clasificación para los gastos del área de servicios?

Volvamos al ejemplo:

<u>Medios:</u>	<u>Servicios:</u>	<u>Actividad:</u>
a) Salud	a.1) Dar tratamiento de Quimioterapia a.2) Proveer de insumos médicos, medicamentos y exámenes. a.3) Otorgar servicio dental.	
<b>b) Afectividad</b>	<b>b.1) Entretención para los niños</b>	<b>b.1.1) Celebración de cumpleaños o navidad</b> <b>b.1.2) Juegos para los niños.</b>
	<b>b.2) Dar apoyo a la familia</b>	<b>b.2.1) Terapia psicológica</b> <b>b.2.2) Charlas informativas</b> <b>b.2.3) Reuniones de Camaradería.</b>
c) Educación	c.1) Dar nivelación escolar. c.2) Enseñar hábitos de higiene.	

Supongamos que hay un “centro de costos” para la “**Afectividad**”, que tiene dos servicios que son:

- b1) Entretención , y
- b2) Apoyo a la familia

En el servicio de **Entretención** hay una monitora que se contrata por día ya sea para los juegos o para los cumpleaños.

En el servicio de **Apoyo a la familia** hay un sicólogo contratado que tiene a su cargo la terapia psicológica, las charlas informativas y las reuniones de camaradería. Así entonces los gastos del “Centro de costos Afectividad” serían:

<u>Ctos. Fijos mes</u>	<u>Ctos. Variab.p/actividad</u>
<b>b) Afectividad</b>	
Sueldo jefe Afectividad	\$100.000.-

Gtos oficina Afectividad	\$ 30.000.-
Total:	\$ 130.000.-

**b1) Entretenimiento:**

Monitora entretenimiento	\$25.000.-
Celebración cumpleaños.	\$78.000.-
Juegos p/niños	<u>\$95.000.-</u>
Total	\$198.000.-

**b2) Apoyo a la familia:**

Sueldo sicólogo fliar.	\$80.000.-	
oficina sicologo	\$20.000.-	
terapia psicolog.		\$120.000.-
Charlas informa.		\$150.000.-
reuniones de cam.		<u>\$25.000.-</u>
Total	<u>\$100.000.-</u>	\$295.000.-
TOTAL	\$230.000.-	\$493.000.-

¿Qué nos permite este ejercicio?

Este servicio nos permite abordar la segunda noción de costos que queríamos tratar:

La valorización de los servicios y sus costos

Observe usted que el servicio de **Entretenimientos** nos cuesta \$198.000.- pero sólo cuando realizamos actividad, mientras que el de **Apoyo Familiar** nos cuesta \$395.000.- (\$100.000.- todos los meses, más \$295.000.- cuando hay actividad).

En rigor, para que puedan ser brindados estos servicios, debemos sumarle \$130.000.- que es el costo fijo de la **Afectividad**.

Ahora bien, en este momento es cuando la empresa social se debe preguntar por lo que más valora su beneficiario o por lo que más le aporta a su asistido.

Supongamos la siguiente situación:

- A lo mejor los padres de familia aprecian mucho más que sus hijos estén entretenidos y ocupados, a que ellos estén con apoyo psicológico. Si fuera así, y nosotros estamos obligados a disminuir nuestros gastos, el efecto de suprimir el **Apoyo Familiar** es muy importante: los \$395.000.-
- Si suponemos en cambio que los padres sí aprecian el apoyo psicológico, pero por sobretodo la actividad que les gusta, es la de Camaradería, el efecto que tendrá en nuestros costos es una disminución de \$270.000.- (Los \$295.000.- del costo variable de **Apoyo a la Familia** menos la Terapia y las Charlas Informativas).

En una situación económica más dramática para nuestra empresa social, se podrá pensar en comparar los costos no ya de los servicios o de las actividades, sino la

de los Medios propiamente tal; ¿Qué será mas prioritario: la afectividad o la educación? ¿La afectividad o la salud?

La importancia de esta noción de valorización de los Servicios y su consecuencia en los costos, es que seamos capaces de construir una escala de mayor valorización a menor valorización de nuestros servicios con sus respectivos costos.

El día que tengamos que disminuir costos, o ampliar nuestros servicios sabremos bien a que atenernos si tenemos claridad respecto a lo que aporta cada servicio y lo que cuesta.

### **3.8.- La regla de oro de los servicios:**

- 1.- Recuerde que administra por resultados y esos resultados se dan en el beneficiario. No en lo impactante de nuestra organización ni en la cantidad de recursos que obtenemos. En el beneficiario, sólo en el beneficiario.
- 2.- Recuerde que su Misión no se cumple en un sentido abstracto sino en algo muy concreto: que los servicios estén bien entregados. Desglose entonces los servicios y examínelos individualmente. Sabemos que es difícil hacerlo, pero mucho más difícil es evaluar una misión si no se la separa por partes.
- 3.- Que un director (el director-auditor, sugerimos) esté siempre “machacando” el punto de vista del beneficiario. Procure tener una administración “orientada al beneficiario”.
- 4.- Mida sistemáticamente como entrega su servicios y el efecto de cada uno de ellos en su beneficiario. Recuerde el axioma “si no lo puede medir no lo puede manejar”. Comprendemos la limitación que tiene medir lo cualitativo, pero piense por ejemplo el caos que sería la educación si no existiera un indicador como son en definitiva las notas de 1 a 7. Haga un esfuerzo grande por establecer unidades de medidas externas e internas.
- 5.- Establezca procedimientos que la (o) obliguen a reflexionar periódicamente sobre cómo mejorar el servicio que está dando. El informe del director-auditor o las Reuniones Internas de Evaluación, pueden ser dos de otros muchos procedimientos que se pueden implementar en su empresa social.
- 6.- Controle los costos. Hasta la mejor idea del mundo puede fracasar porque no hay un buen manejo de fondos. Saber cuánto cuesta cada servicio y cuánto se lo valora por parte del beneficiario, le permitirá determinar qué “servicios valen lo que cuestan y cuáles, no”
- 7.- La evaluación de lo que usted haga no surge automáticamente. Hay que preguntarse por que las cosas no resultan como se planearon; preguntarse, y sobre todo responderse y corregirlas.

### **3. AREA DE CAPTACION DE RECURSOS**

Por área de Captación de Recursos, entendemos al grupo humano que tiene por fin allegar recursos a nuestra empresa social.

Pero es más que eso: como decíamos en la estructura organizacional, antes que captar recursos debe entenderse esta área como aquella que se abre a la sociedad para que participe en la tarea de ayudar a los que sufren, al medio ambiente, al arte, o a cualquier otro fin que tenga la empresa social.

Efectivamente, una institución social jamás logrará su misión –sea ésta cual sea– si no es capaz de convocar a la sociedad para que de alguna manera, se sume a su causa. Observe usted que toda institución no sólo trabaja en una obra determinada si no es también vocera de ella frente a la sociedad. ¿Sería imaginable una entidad social que no requiriera fondos, ni voluntarios, ni hiciera esfuerzo alguno por convencer a la gente de lo noble de su misión?

No, verdad, las empresas sociales son de suyo abiertas y lo que se trata aquí precisamente es de sistematizar esa apertura a la comunidad, con la misma energía y entusiasmo que nos convoca el beneficiario.

Toda institución social debe ser vista como que la sociedad ha delegado en ella la defensa o promoción de una determinada causa, para lo cual la autoridad le permite convocar a la comunidad a que participe en ella.

Vistas las cosas de este modo, convocar a la sociedad es una labor previa a toda captación, lo que ocurre en la práctica es que esa convocatoria se traduce finalmente en captación de recursos: sean estos humanos (voluntariado) o económicos (financiamiento).

Pero ¿por qué están bajo el mismo capítulo el marketing, el voluntariado y el donante?

Por lo que hemos dicho en un comienzo (Ver      ). Porque el Capital de una empresa social es “el conjunto de gente que cree en lo que se hace”. O que comparte una Visión común, o la Misión de la institución. Ese Capital o conjunto de gente que cree, será más grande y estable mientras más gente crea. De allí que en la medida que nuestra convocatoria a la sociedad tenga buenos resultados, seremos más fuertes como institución.

El *Marketing* procura convocar adherentes para nuestra causa. El *Voluntariado* les ofrecerá integrarse a la empresa social y la *Captación de Recursos Económicos*, les ofrecerá participar del financiamiento de ella. Por eso estas tres, son departamentos o sub áreas de una única.

Pero hay más: Si específicamente se nos preguntara, ¿cuál es la principal herramienta para conseguir fondos?, responderíamos que son los contactos o adhesiones que se logren. Mientras más grande sea el grupo humano involucrado

en nuestra causa, mayores serán las posibilidades económicas de nuestra institución. De aquí entonces, el sentido que tiene ver el Marketing, el Voluntariado y el Financiamiento bajo un mismo enfoque.

### **3.1.- Perspectiva de Marketing**

#### **3.1.1.- El marketing en una empresa social:**

Hay quienes se sienten algo incómodos cuando se habla de marketing referido a propósitos sociales o culturales. Es cierto que las técnicas de marketing se han aplicado usualmente al ámbito del consumo, del lucro o de las ventas, pero bajo el concepto de empresa social, queremos invitarlo(a) a que considere al marketing como una tarea tan noble como cualquier otra. Recuerde que junto al “deber de asistir” que le corresponde a cada obra social, hay también un “deber de convocar” que no es menos importante que el primero. Tenga por seguro que hay gente que quisiera colaborar en la causa social que usted está empeñado(a), pero ¿cómo podrían hacerlo si usted no da a conocer su institución al público?

El marketing es una técnica que se puede aplicar a múltiples propósitos – edificantes o degradantes– pero ante todo es una técnica que pone en su lugar a una serie de factores que tiene o que es la institución. Será decisión nuestra manejar el marketing con sabiduría como para convertirlo en una herramienta de crecimiento de nuestra empresa social.

Considerando la definición tradicional de marketing, observamos que habla de dos propósitos:

- El primero es que satisface las necesidades de un cliente
- El segundo es que busca un recurso económico a partir de ese cliente.

En una empresa comercial estos dos propósitos se traducen en uno finalmente, porque el objeto del marketing en el comercio será “satisfacer necesidades de los clientes para obtener recursos”.

Y entonces, ¿Qué significaría el marketing en una empresa social?

Sabemos bien que en la empresa social nuestro “cliente” (beneficiario) no nos entrega un recurso sino más bien nos lo lleva, y respecto a sus necesidades, somos conscientes de que no siempre podemos (o queremos) satisfacerlas tal cual nos son planteadas.

En este Manual abordamos el marketing no en términos del beneficiario, sino de aquel que nos ofrece su *tiempo*, su *talento* o su *tesoro* para que se sume a

nuestra actividad. A esta persona la llamaremos cliente y en la práctica será un voluntario o bien un donante que colabora en nuestra institución.

Nuestro marketing estará orientado primeramente a que ese voluntario o donante participe de distintas maneras en nuestra obra, si acaso se sienten interpretados por ella. Luego trataremos de aumentar su lealtad (“fidelizarlos” se dice en la terminología del rubro) informándoles de nuestros logros y nuestros pendientes para que juntos, funcionarios, voluntarios y donantes, formemos un conjunto relativamente armónico que le ofrezca un mejor servicio al beneficiario: esta capacidad de convocatoria es la noble tarea del marketing

El marketing es la condición previa a toda captación de recursos de allí entonces que ofrezcamos esta *Perspectiva de Marketing* al comienzo del capítulo sobre *Captación de Recursos*.

Respecto a la ayuda profesional que pudiera requerir en esta área, si bien a lo largo de todo el Manual recomendamos tener un profesional voluntario con quien intercambiar ideas, en este punto de marketing lo recomendamos explícitamente: El marketing requiere de “un tomar distancia”, de una objetividad que rara vez se alcanza viendo nuestra institución únicamente “desde adentro”.

Un voluntario en marketing que venga del mundo comercial nos permitirá ampliar nuestra mirada y ponernos con mayor facilidad en la perspectiva del otro; de aquel que pudiera ser nuestro voluntario o donante si recibiera un buen estímulo para ello.

Un profesional del ámbito comercial además, podrá imaginar asociaciones o alianzas con empresas comerciales, que son hoy un interesante “trampolín” para la obtención de recursos humanos y materiales.

### **3.1.2.- Una mirada al mercado en la actualidad:**

Antes de entrar de lleno en nuestro tema, es conveniente darle un vistazo a lo que está ocurriendo en la percepción de los clientes hoy en día. Nos guste o no, nuestro marketing por más noble que sea, estará inmerso en un mundo de feroz competencia y de recursos técnicos y económicos, que debemos conocer y por qué no, aprovechar.

Brevemente podríamos mencionar algunas tendencias que están afectando nuestras costumbres y que se relacionan con el marketing:

a) El marketing del siglo XXI está enfocado a cuidar y aumentar el valor de las *marcas*. La marca es uno de los principales activos de las compañías comerciales y ellas estarán dispuestas a invertir constantemente en las marcas como modo de incrementar ese activo.

Esto, más que una amenaza para las empresas sociales, será una advertencia en el sentido que debemos evaluar si nuestro “Nombre”, tiene las características que tiene una “Marca” y que resultan tan comprensibles para el público. (Atención: Hay instituciones sociales que sí tienen esta categoría de “marca”: el Hogar de Cristo, la Teletón. ¿Será que eso es así por que aparecen regularmente en los medios de comunicación? Ya profundizaremos más adelante sobre este tema)

b) Producto del gran desarrollo de las empresas comerciales, se puede observar que hay una gran similitud en términos cualitativos, entre el producto de una empresa y el de otra.

Esta homogenización de los productos y servicios, hace que las compañías busquen diferenciarse con su competencia con aspectos marginales como pueden ser la importancia de los envases, o los derechos a rifas o a descuentos si se consume un determinado producto.

Esta búsqueda de diferenciación con la competencia, abre una posibilidad que merece estudiarse: Asociar determinada empresa o producto con nuestra causa social. Por supuesto esta eventual alianza no será siempre conveniente o éticamente recomendable, pero es algo que merece estudiarse.

c) Otro aspecto a tener presente, es el enorme esfuerzo que se está haciendo en el ámbito comercial, para mantener la lealtad del consumidor con un producto determinado. Aplicar esta técnica para fomentar la lealtad de nuestro voluntario o donante, parece ser una interesante táctica a aplicar en las empresas sociales.

d) Cualquier persona que habite nuestras ciudades está sometido a un extraordinario bombardeo informativo y publicitario: Radios, prensa, carteles, televisión. Para tratar de diferenciar nuestra comunicación de los otros, habrá que tener un mensaje claro, novedoso y efectivo, sino lo que digamos pasará desapercibido entre tanto “ruido”.

e) Tal vez como consecuencia de esa gran información, el público se ha vuelto más exigente respecto de lo que quiere. Pueden comparar; se sabe lo que ocurre en otros lugares del mundo; tiene mil alternativas de consumo o de uso de sus recursos.

Tal vez esta exigencia aún no haya llegado al plano social, pero sí se puede prever una interesante posibilidad para aquellas empresas sociales que logren “satisfacer esa necesidad de entrega” que parece estar en el fondo de todos los seres humanos.

Este nuevo ambiente altamente competitivo, obliga a toda empresa comercial o social a replantearse con severidad, el modo con que va a divulgar sus actividades para hacerse un lugar en la cabeza o en el corazón de la gente.

La primera condición para un buen marketing de nuestra actividad, es conocerse bien a si mismo. El siguiente punto a tratar, es la técnica o el análisis FODA, que

procura responder por el posicionamiento de nuestra institución entre las que hay o afectan a una determinada comunidad.

### **3.1.3.- El análisis F.O.D.A. El Concepto y el Plan**

El análisis F.O.D.A. es una técnica de trabajo grupal, que nos permite evaluarnos respecto al entorno o ámbito en que se desenvuelva nuestra institución.

El F.O.D.A. significa una evaluación en primer lugar interna de nuestras:

#### ***Fortalezas y Debilidades***

y luego en el plano externo, un análisis también de las:

#### ***Oportunidades y Amenazas***

que enfrentamos.

El FODA se usa no sólo en marketing, sino en todo evento que requiera de una clarificación respecto a las fortalezas y debilidades de nuestra empresa social en relación al medio circundante.

Lo interesante del análisis FODA es que exige un examen realista de nuestra condición, pero a su vez invita a imaginar también “la otra cara de la moneda”, entendiendo que ante una nueva situación los hechos pueden ser favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) a nosotros de acuerdo a como reaccionemos.

Veamos un ejemplo de todo esto:

Institución: Corporación Los Buenos Padres

Misión: Divulgar valores familiares a familias de escasos recursos.

Medios: Visita a hogares realizada por asistentes sociales

Beneficiarios: La madre o dueña de casa

Antecedentes: Hemos analizado el dato que informa acerca del aumento de madres de familia que trabaja fuera del hogar (38%). ¿Nos es intrascendente este dato? No, de ninguna manera. Estos nuevos hechos condicionan nuestra Misión como empresa social. Pero ¿son una amenaza o una oportunidad a los efectos de cumplir con nuestra Misión.? No lo sabemos exactamente. Nos debemos preguntar entonces, si acaso tenemos las fortalezas o debilidades para enfrentar este cambio de escenario

Por amenaza: Ciertamente este nuevo hábito laboral puede ser considerado una amenaza, puesto que disminuye objetivamente el tiempo que destina la mujer en su casa y en consecuencia, la mujer, a quien hemos considerado tradicionalmente como el medio para imprimir de valores su hogar, debe repartir su tiempo con el trabajo externo.

Por oportunidad: Si bien es cierto, la afirmación anterior probablemente la madre que trabaja fuera de su casa, por ese mismo hecho, tal vez tenga una mejor disposición a recibir ayuda para el manejo de su casa.

Otra opinión podría afirmar que el padre pasaría a convertirse en beneficiario potencial de nuestra institución porque ante la realidad del trabajo externo de su mujer, de alguna manera deberá asumir mayores funciones hogareñas.

En este simple ejemplo se manifiestan algunos elementos que es bueno considerar:

En primer lugar, lo que afirmábamos: los hechos son casi siempre monedas de dos caras. Un dato negativo se puede transformar en algo positivo si hay una apertura mental que permita el cambio.

En segundo lugar, para considerar una circunstancia como oportunidad, debemos evaluar si nuestra institución está preparada para abordar los nuevos desafíos que podrán venir. De allí entonces que tendrá que haber de parte nuestra, un análisis de las fortalezas y debilidades que tenemos para enfrentar el nuevo escenario.

Por debilidades: Nuestra institución entregaba su servicio a través de largas conversaciones con las madres, tiempo del que ahora no dispondrá porque las madres estarán menos en sus casas y querrán abocarse a sus hijos y no a visitadoras sociales.

Por fortalezas: Nuestra institución tiene capacidad intelectual como para hacer impresos muy sencillos y prácticos, en donde se divulguen los valores de la maternidad y la paternidad.

Conclusión: Del FODA se concluyó lo siguiente:

Misión: Divulgar valores familiares a familias de escasos recursos

Medios: Se modifican las visitas a terreno realizadas por asistentes sociales, por divulgación de esos valores a través de impresos sencillos dirigidos a la madre y el padre.

Beneficiarios: De solo la madre, a la madre y el padre

¿Qué hemos hecho en este ejemplo y que se hace cada vez que enfrentamos un FODA?

Hemos seguido ciertas etapas que podríamos resumir de la siguiente manera:

- a) Definir lo que se está buscando. En nuestro caso, cambio de hábitos laborales de las madres de familia.
- b) Hacer un análisis del nuevo entorno social, económico, etc. respecto a aquello que estamos buscando. En nuestro caso, madres fuera del hogar durante gran parte del día.
- c) Determinar cuál de esos aspectos son *oportunidades* para nosotros y cuáles son *amenazas*.
- d) Decidir cuáles podrían ser las fortalezas que debemos acrecentar y que debilidades combatir, para actuar mejor en este nuevo entorno.
- e) Concluir: Se deben tomar una serie de decisiones respecto a cambios internos, para abordar mejor las nuevas circunstancias. En nuestro caso, las decisiones fueron modificar los medios de visitas a las casas por impresos para madres y padres.

El análisis FODA es altamente recomendable, no sólo ante cambios de situación, como se planteaba en el ejemplo, sino también es conveniente hacerlo cada ciertos períodos y para temas distintos.

Para la captación de recursos económicos por ejemplo, recomendábamos hacer un FODA sobre los posibles financiamientos de nuestra institución. Podríamos recomendar también que se haga un FODA para construir un directorio TARA, para conseguir un gerente o para ofrecer a nuestro beneficiario un nuevo servicio.

Para realizar un buen análisis FODA, recomendamos las siguientes condiciones:

- a) En primer lugar, tener claro el propósito del FODA o su título. Ponga en un pizarrón la pregunta que se están haciendo, porque suele incurrirse con facilidad en temas ajenos a la pregunta que convocó el FODA.
- b) ¿Quiénes pueden participar? Toda persona que teniendo una visión de conjunto de su empresa social, tenga disposición para un intercambio espontáneo de ideas sobre un aspecto planteado previamente.
- c) Es importante llegar al FODA con toda la información que hace a la cuestión o al título del FODA, para que la reunión parta con bases seguras y no se discuta en torno a ellas.
- d) Acuerden que haya un conductor de la reunión, que idealmente haga las preguntas y ordene las respuestas. Lo óptimo es que él o ella tengan experiencia en FODAs.

e) Es recomendable destacar los puntos en donde hay acuerdo tan pronto aparezcan. No vale la pena en enfrascarse en largas discusiones que no conducirán a acciones concretas. Podrá hacerse otro FODA si uno no es suficiente

f) Concluyan. Toda la virtud de este tipo de análisis es poder culminarlo en tres o cuatro premisas concretas que guíen a la acción. Así como hubo un conductor de la sesión que armoniza los puntos de vista, esa misma persona tendrá al término, la tarea de extraer las conclusiones.

Volvamos al marketing:

El FODA que recomendamos que se haga para el marketing, es acerca del lugar que nos cabe en el concierto de instituciones parecidas a la nuestra y respecto a la sociedad. Esto es lo que se llama el *posicionamiento* de nuestra institución.

El FODA nos deberá responder lo que somos (nuestras fortalezas y debilidades para convocar a la sociedad) y como debemos presentarnos y actuar ante un ambiente que presenta amenazas y oportunidades.

Al término del FODA de marketing deben definirse dos cosas:

- En el plano externo nosotros debemos ser capaces de sintetizar nuestro quehacer en un *concepto*.
- En el plano interno debemos crear un *plan de marketing* para materializar las decisiones del FODA

Veamos estos dos aspectos:

### El concepto

Deliberadamente hablamos aquí de concepto y no de servicio o de producto. La empresa social brinda un servicio al asistido pero para la sociedad, cada empresa social es un concepto y debe presentarse como tal.

La gente conoce las empresas comerciales porque son consumidores de sus productos, porque invierten en ellas o porque leen acerca de sus vicisitudes en el diario.

En las empresas sociales la cosa es distinta: el contacto que tienen los que queremos sean nuestros adherentes a la institución, es poca. Ellos no reciben sus servicios ni sus productos, y por más que usted le cuente en detalle lo que su empresa social hace, no entenderán la globalidad de su tarea a no ser que les hable de su aporte conceptual.

Por concepto entendemos por ejemplo:

- Sostener que el deporte es la manera más efectiva de prevenir el consumo de drogas, o
- para un CAD, afirmar que buena parte de los problemas delictuales se incuban en la vagancia callejera de los adolescentes,
- o sostener que cuando una niña esta embarazada, lo único que se puede hacer ante el hecho consumado es, acogerla.

Estos son todos conceptos susceptibles de ser apoyados al menos por una parte de la sociedad. En rigor no se necesita ser un especialista para entender que estos son problemas serios y que la “solución” ofrecida parece ser sensata.

Del FODA de marketing nosotros idealmente debiéramos llegar a un concepto (o idea fuerza) que podamos dar a conocer con entusiasmo en la sociedad.

El concepto es algo parecido al “slogan” en el mundo comercial; el slogan – algunos al menos – son la idea fuerza con que un producto sale al mercado. Es el sentido que tendrá el producto en el mercado (Un vendedor de perfumes por ejemplo, no vende un frasquito de buen olor, vende una ilusión)

¿Cuál es el concepto de su empresa social?, ¿Cuál es el problema-solución que su institución aborda?, ¿Por qué ese concepto podría tener la fuerza como para convocar a la sociedad a que lo apoye?

Estas son las preguntas que deberán ser respondidas por el FODA de marketing. De estas respuestas se derivarán luego las variables de marketing que más adelante veremos.

### El Plan de Marketing

En el FODA de marketing, aquel que evalúa nuestras ventajas y desventajas para convocar a la comunidad, debe culminar en un plan de acción anual que estará en perfecta coherencia con el plan de captación de recursos humanos y económicos de la empresa social

El Plan de marketing consta de cuatro variables que se conocen como las 4C y que a continuación estudiaremos. Ellas son el cliente, la cobertura, la comunicación y el costo.

#### **3.1.4.- El cliente**

Cuando decimos que el marketing busca adherentes a nuestra causa, no estamos diciendo que mi cliente es aquel que puede dar una moneda en la colecta de las esquinas. Cliente es mucho más que eso. En el mundo comercial, es el que está dispuesto a volver a comprar mi producto. En el mundo social o político –lo

llamamos adherente o simpatizante– es aquel que cree en mis conceptos y los divulga.

Como se observa, la noción de cliente es bien ambiciosa; buscamos que le sean fiel a nuestra causa y que lo sean a lo largo del tiempo.

Respecto a los clientes diremos que hay tres momentos en su relación con nuestra empresa social: Ellos es cuando se,

Detectan  
Captan y  
Retienen

1.- Detectarlos: En primer término, a través del FODA determinamos los puntos fuertes que tiene nuestra institución en términos de atractivo para un cliente . Todas las instituciones tienen potenciales puntos fuertes, que a veces están un poco ocultos y conviene identificarlos y destacarlos para construir una base de adherentes.

Ejemplo: Un centro de adopción descubrió, que el segmento de mayor fidelidad por su causa estaba en los padres a quienes ellos habían entregado niños para que los adoptaran.

Nichos de sensibilidad por la droga se encontrarán en padres que tengan hijos adolescentes y que no sepan exactamente en que ambiente se mueven.

En segundo término, recomendamos que piense la sociedad no en términos de un todo, sino como partes o nichos en donde la gente que tiene una cierta sensibilidad por un asunto social, se une en ciertos lugares, o lee determinados medios o participa en ciertos actos, de acuerdo a sus convicciones.

Ejemplo: Si su empresa social estuviera vinculada a la defensa de los niños, los nichos asociados a niños pueden ser muchos: las asociaciones de padres, las jugueterías, la dupla navidad-regalos, los espectáculos infantiles, colegios, programas para niños en la televisión.

A través de mis fortalezas y, entendiendo la sociedad como una agrupación de partes, debemos poder responder las típicas preguntas que siempre recomendamos para los análisis: ¿Quiénes son ? ¿ Dónde están? ¿Qué los motivaría a apoyarnos? El tiempo que se emplee para conocer y discutir acerca de mi cliente será, siempre recompensado: saber donde vive, en que trabaja, que revistas recibe, quienes son sus líderes, etc., nos resultarán muy útiles a la hora de definir estrategias para captarlos.

2.- Captarlo: La manera tradicional de captarlos es por la vía de una campaña. Parte de las cuatro variables de marketing (las 4C) se refieren precisamente a la

realización de esa campaña: las características que debe tener y que debemos esperar de ella.

Podrá existir también un cliente indirecto al cual se llega a través de otro (persona o institución). Fíjese que hay un sinnúmero de formas de donación que están “asociadas” con algo: Con empresas en el momento de pagar una compra, con juegos o eventos (bingo, rifas), con colectas realizadas en ciertos lugares apropiados para la causa, en fin, cuando tratábamos de detectar a nuestro cliente nos preguntábamos “¿dónde están?” A lo mejor para llegar a ese lugar es mucho más fácil hacerlo a través de un intermediario, que directamente.

Si éste fuera el caso habrá que hacer un trabajo allí para que se convierta de cliente indirecto a cliente leal a nuestra causa.

Otro caso que ocurre frecuentemente, es cuando la base de clientes viene no tanto por el concepto que hay tras su empresa social sino por las relaciones personales de la gente que está involucrado en ella. Este cliente por-amistad es por supuesto perfectamente válido, pero lo recomendable será ir poco a poco transformándolo en adherente de la causa.

3.- Retenerlos: Hay sólo una manera de retener a un cliente, y es “motivándolo a través de la retroalimentación” ¿Qué significa esto? Que hay que:

- Entregarle información respecto al efecto puntual de su aporte
- Entregarle información para que reafirme el concepto que él o ella apoya, y se convierta así en un divulgador de nuestra propia obra
- Entregarle información general de nuestra institución para que conozca nuestra actividad y nuestra transparencia de gestión
- Invitarlo, sin sobrecargarlo, para que conozca nuestra tarea
- Invitarlo a que participe en ciertos niveles de decisiones

Una de las premisas en las que hemos insistido permanentemente es que las instituciones sociales no son obra de una persona (salvo ciertas fundaciones): sino son acciones grupales; de un conjunto de gente que participa lógicamente con diferentes grados de involucramiento. Parte de las definiciones que hay que adoptar en lo que a captación de recursos se refiere, será definir cuál será el grado de participación que queremos ofrecerle a nuestros voluntarios y donantes.

Esta participación podrá variar de institución a institución, pero si algo podríamos augurar es que cuanto mayor sea la participación de los donantes o voluntarios, más y mejores de ellos tendremos.

Nuestra experiencia es que la gente quiere participar mas y no menos. Está en nosotros como organización ser capaces de integrar a la gente para que se sienta útil (para que sea efectivamente útil, debiéramos decir) y no sólo un colaborador(a) parcial de la causa. Pero ¡atención! no se crea que es fácil hacer participar verdaderamente a la gente en las empresa sociales!

La única manera de hacerlos participar realmente, es preparar con anterioridad un pequeño cuadro de los lugares y responsabilidades que podrían cubrir. Para esto, una vez más, le sugerimos recurra a la batería de preguntas (qué, cómo, etc.) para definir como si se trataran de cargos rentados, los lugares de los adherentes.

### **3.1.5.- La Cobertura**

La cobertura es el rango de los medios utilizados para llegar a mis clientes. ¿Qué medios utilizaré? ¿Dispongo de fondos como para hacer una pequeña campaña? o bien ¿dispongo de contactos en medios, en imprentas, en agencias como para poder recurrir a ellos?

No se crea que estamos pensando en campañas publicitarias. La empresa social rara vez puede darse ese lujo. No tiene presupuesto como para cubrir todo su nicho el tiempo adecuado. Y si este fuera el caso, privilegie usted la *continuidad* y la *originalidad*.

La continuidad significa creer que lo que puede dar un enorme torrente también lo podrá dar la gota que cae persistentemente y termina horadando la roca.

La originalidad se la podrá dar gente innovadora que usted conozca, (las agencias de publicidad lamentablemente están casi siempre centradas en medios caros, pero no cabe duda que allí hay gente original que ciertamente sabe de marketing). Es interesante conocer experiencias del exterior que tienen mas desarrollado la noción de la convocatoria a la sociedad.

Cuando hablamos de cobertura no estamos pensando necesariamente en medios de comunicación masivos. La clave a nuestro juicio es pensar en un cliente al que voy a tener que acceder a través de algo o alguien. ¿Qué es ese algo o con quién podré establecer una alianza para llegar a mi cliente final? Piense en su barrio, en sus amistades, en empresas del sector, en clubs, en publicaciones, en colegios, en asociaciones de profesionales, en fin, piense en el sentido mas amplio posible para tratar de abarcar todas las vías que nos puedan llevar al seno de nuestros clientes.

### **3.1.6.- La Comunicación (o mensaje)**

¿Qué vender en una empresa social?

En una empresa social se debe vender lo que la empresa social es (el concepto) a través de los logros que ella ha alcanzado.

Si fuera una entidad que rehabilita drogadictos por ejemplo, la entidad propagará, dentro de un público o mercado sensible al tema, los resultados que ha obtenido en materia de rehabilitación.

El papel de la persona de marketing entonces, no será “vender” un determinado servicio que la institución brinda, sino “vender” la efectividad para resolver un determinado problema.

Nos gustaría recomendarle algunas cosas:

a) Fíjese que las mayorías de las publicidades presentan un esquema muy simple pero que sin duda es efectivo:

Presenta el problema-----> Alto contenido dramático

Presenta la solución-----> Alta efectividad en solucionarlo

La mayoría de las veces las publicidades de causas sociales ponen hincapié solo en el aspecto dramático del asistido: La pobreza se representa por niños lastimeros o ancianos abandonados. Los peligros del tráfico, por escenas de autos chocados.

Puede que esto no esté mal; lo que pasa es que a una publicidad así le pueden ocurrir dos cosas:

- Que haya una escena o una necesidad más dramática que la suya, y en consecuencia los fondos se lo lleva esa otra (recuerde que en materia de fondos, todas las empresas sociales compiten entre sí)

- Y en segundo lugar, el día que aparezca una entidad haciendo lo mismo que usted, el eventual donante no va a tener forma de distinguirlo a usted su “competidor”

Si a usted le parece llamativo o convocante hacer hincapié en el aspecto trágico o dramático de su beneficiario, está muy bien; pero no olvide, y en igual proporción, subrayar la solución que usted brinda al drama planteado.

b) La metodología más avanzada de la administración de empresas comerciales dice que no basta con que las empresas tengan departamentos de marketing sino que en realidad, toda la empresa debe estar orientada al cliente: A su satisfacción en precio, calidad, etc.

Algo similar podríamos sostener para la empresa social: toda la institución debe estar orientada a provocar los impactos, habíamos dicho; pues bien, la

persona de marketing deberá traducir esos resultados en argumentos de ventas.

Permítanos insistir en este punto: Vemos una saludable relación entre:

Misión de la Institución----->Resultados sociales de sus servicios--

-----> Argumentos de marketing para captar fondos

c) ¿Cómo decir lo que usted quiere decir?

Como quiera, pero brevemente.

Nadie tiene mucho tiempo; aún para las cosas importantes. Sea escueto. Deje la mitad de lo que quiere decir, fuera: Ganará más al final, que “metiendo todo en un saco”.

Más efectivo que decir: “La pobreza golpea especialmente a los niños en sus necesidades básicas, como por ejemplo la alimentación. Colabore usted para que los niños puedan al menos desayunar”

es decir esto otro: El desayuno de Juanito cuesta \$2.000 al día

d) Las publicidades sociales son en general fuertes en el llamado pero débiles en la captación propiamente tal. Cuando eso ocurre la campaña vuelve a fallar, no por un error en sí, sino porque el “pan se quemó en la puerta del horno”.

Mientras más fácil sea dar o acudir, mayores serán los retornos de nuestra comercialización. No le pidamos a la gente más esfuerzos del que hace. Hagamos el esfuerzo de captación nosotros y facilitémosle la vida a nuestros adherentes.

Aquí van tres ejemplos de contribución de difícil a más fácil:

– “Envíe el dinero a la dirección ....”

– “Deposite el dinero en la cuenta corriente...”

– “Llame al número de teléfono xx y se debitará en su cuenta...”

### **3.1.7.- El costo:**

Por costo entendemos lo que nos costará la “campaña” publicitaria. Entendemos que en una empresa social hablar de “costos” y de “campaña” es algo relativo: La mayoría de las veces se trata de aprovechar los medios que tengamos para tratar de llegar de la manera más original y continua posible a nuestro cliente

Cualquier campaña, por ínfima que sea, tendrá un costo. Tratar de bajar los costos a cero, limita a veces nuestra posibilidad de campañas. Está probado que una

buena campaña trae resultado de modo que si todas las variables anteriores están bien tratadas, usted puede arriesgar unos pesos en ellas.

Como contraparte de los costos que tenga, estime el beneficio que le darán para que pueda medir y evaluar la efectividad de lo que está haciendo. Como tantas veces hemos insistido, evaluar reiterada y periódicamente los resultados que se están obteniendo, le permitirá reconocer lo que es exitoso para insistir en ello, o bien, cambiar rápidamente de rumbo.

La estimación de costos y beneficios llévela al plan de marketing y al presupuesto de marketing.

### **3.1.8.- Regla de oro del Marketing**

1.- Convéncese que a usted le corresponde también aquello de convocar a la comunidad para que pueda colaborar en su obra. Use el marketing no como una herramienta diabólica sino como la vía de comunicar aquello que su institución verdaderamente es.

2.- Sepa con la mayor objetividad posible lo que usted representa y podría representar, para sus clientes voluntarios y donantes. Haga su FODA y concluya conceptos simples y manténgalas en el tiempo.

3.- Ya que su empresa social no cuenta con el recurso económico para hacer una gran campaña invite a un grupo de profesionales voluntarios del área y extraiga de ellos su experiencia y originalidad.

4.- No parta de la premisa de que le irá bien porque lo suyo se trata de una buena obra. Hay miles de buenas obras que al igual que usted quieren captar la atención de voluntarios y donantes. Recorra a la mayor creatividad posible en cada uno de las formas de divulgación que haya elegido y sea constante. (originalidad y continuidad)

5.- Su relación con el donante no termina cuando recibe los fondos; en realidad recién empieza. Hágalo leal a la obra haciéndolo participar

## **3.2 Capacitación de Recursos Humanos: El Voluntariado**

### **3.2.1- Introducción:**

El voluntariado es un fenómeno propio de las empresas sociales y esencial para su espíritu. Su participación en la organización, les imprime un carácter humanitario al trabajo que realizan las instituciones, al cuerpo laboral que trabaja

en ellas y, al mismo tiempo, le permite a la entidad una buena oportunidad de realizar su labor a un costo menor.

La invitación al voluntario para que se incorpore a una obra social, no sólo debe ser vista como el aporte individual que haga ese voluntario(a) en una entidad determinada, sino como una oportunidad que se le da a la sociedad para la práctica de la solidaridad o de la preocupación por lo público. Mirado así, el voluntariado no sólo es la maravillosa entrega de una persona a una causa, sino es también una efectiva palanca para el desarrollo de la paz social de una comunidad.

Quienes han tenido experiencias de voluntariado no saben definir con certeza cuál de las dos partes que intervienen sale más beneficiado. Si acaso es el asistido que recibió la ayuda o bien fue quien dio la asistencia y tuvo oportunidad de vivir en carne propia aquella enorme "riqueza que da la gratuidad".

Pero los voluntarios no necesariamente son como la institución quisiera que fueran. Que se ofrezcan a trabajar por una causa no necesariamente significa que lo harán bien, que serán obedientes o que tendrán las habilidades necesarias para llevar a cabo correctamente la tarea que se les pide.

El aporte que pueda hacer el voluntario a una institución depende antes que nada de la propia institución.

Efectivamente; la calidad del voluntariado estará más en función de lo preparada que esté la institución para acogerlos, antes que de la buena disposición o la experiencia de ellos para el trabajo.

En lo que sigue del texto nos referiremos fundamentalmente a la organización que deberá tener la empresa social para convocar, mantener y potenciar su voluntariado. En segundo término nos referiremos a los voluntarios como aquel ser humano que viene a buscar un lugar en donde volcar su espíritu de entrega.

### **3.2.2.- Definiciones acerca del voluntariado:**

Una empresa social que quiera trabajar con voluntarios deberá preguntarse muy a conciencia acerca del tipo de voluntario que quiere para su institución

Entendemos que toda empresa social querrá tener una "hospitalidad" básica para su voluntariado, pero lo primero que habrá que definir será lo que quiere que sea el voluntario para ella.

Para responder esta pregunta hay dos planos: el primero es acerca del lugar que ocupa el voluntariado en nuestra Misión y Medio, y el segundo, es el lugar que ocupará en nuestra organización.

Veamos rápidamente cada uno de ellos.

### **3.2.2.1.- Voluntario de fines o de medios**

Para ciertas instituciones el voluntario es un *medio*, y para otras el voluntario es un *fin*.

a)- Cuando se concibe al voluntario como un medio, se piensa en él como un recurso barato o de bajo costo para conseguir el fin de la institución. Bajo esta premisa, la empresa social tiene un fin principal que son los beneficiarios y entiende que todos sus recursos deben estar en función de este propósito.

Este tipo de institución, no desconoce que el voluntario que se ofrece a ella viene en busca de algo, y de allí que parte de su habilidad estará en descubrir qué es ese algo para entregarlo en la exacta proporción que se le pide.

A su vez, al voluntario se lo medirá solo en términos del trabajo aportado. Esta postura utilitaria aunque pueda parecer dura y fría tiene la virtud de ser clara; Los voluntarios permanecerán en la institución tanto en cuanto desempeñen bien su papel; la institución sabe que los voluntarios sólo pueden desempeñar roles marginales, y no pretende más que eso; la empresa social buscará la permanencia del voluntario dentro de la institución para evitarse un nuevo aprendizaje que siempre es costoso; la institución no “envía “mensajes confusos ni al asistido, ni a los funcionarios ni al mismo voluntario.

Las instituciones que tienden a definir así a su voluntariado suelen tener fines o misiones prácticas y carecen de trasfondos religiosos, ideológicos o espirituales.

b).- En el otro extremo está el polo que concibe al voluntario como un fin. No quiere decir esto que sea el único fin de la institución; pero son muchas las empresas sociales que además de cumplir su misión en una determinada comunidad, quieren ser ellas mismas vehículo de solidaridad; que ellas sirvan de canal para que cualquier ciudadano pueda expresar su amor por los demás.

Para este tipo de instituciones el voluntario es mucho más que un medio: Es una oportunidad para ejercer un apostolado. De acuerdo a esta visión, tras la decisión de ofrecerse como voluntario, hay un hombre o una mujer que fundamentalmente necesitan dar; y de alguna manera entonces, es un necesitado y por lo tanto debe ser asistido tal cual lo es el pobre, el drogado o los niños desamparados.

Para esta concepción, el voluntario adquiere un carácter muy superior al de mero recurso que describíamos en el párrafo anterior. Ante cada voluntaria o voluntario que se presenta a este tipo de instituciones, subyace un delicado desafío de responderle a su necesidad.

Como es de suponer la mayoría de las veces este tipo de instituciones tiene un trasfondo religiosos o espiritual. Desde un punto de vista organizacional hay que ser realista en reconocer que esta concepción del voluntario como asistido dificulta y a veces hasta entorpece la marcha de la institución. ¿Qué ocurre cuando el voluntario resulta un elemento de desorden o de pérdida de tiempo? ¿Se puede rechazar voluntarios cuando estamos objetivamente excedidos de ellos, o bien por aquello de ser vehículos de la solidaridad, debemos darle una oportunidad a cada hombre o mujer que golpee nuestra puerta? ¿Qué hacemos con los voluntarios que objetivamente presentan un trastorno mental y a pesar de su buena intención constituyen un estorbo para la rutina de la institución?. Y en otro orden de cosas, ¿cómo debemos preparar a la institución - o a su administración de voluntariado en particular- para que esté permanentemente “dando” aquello que “necesita” el voluntario? ¿Acaso no tenemos suficiente trabajo con nuestros asistidos originales como para cargarnos las espaldas con los voluntarios?.

Responder estas preguntas y establecer una política acerca de lo que será para nosotros el voluntariado nos evitará muchas dificultades y malos entendidos. Además establecerá con claridad las pautas para salir a buscar al voluntario(a) que queremos.

Seguidamente examinaremos el lugar que ocupará el voluntariado en nuestra organización.

### **3.2.2.2.- Las tareas que abordará el voluntariado.**

Coherente con la estructura organizacional que propugnamos, hay dos grandes tareas en donde cabe el voluntariado:

- Aquellas en que se asiste al beneficiario (en el área de servicio de nuestro organigrama), y /o
- aquellas en que se asiste a la organización (en las áreas de administración o de captación de recursos)

La asistencia al beneficiario podrá estar dirigida a mejorar la calidad de la atención, a ampliar la cobertura de los servicios, a aumentar esta “cuota de humanidad” que el funcionario no tiene tiempo de entregar, o las tres simultáneamente.

Este es un voluntariado muy típico que casi todos conocemos. Si éste fuera el caso de su empresa social, habrá que tener en cuenta el perfil de voluntario que se requiere para realizar bien la tarea (Por más que se trate de un voluntario de fines -tal como lo describíamos unos párrafos atrás- todo trabajo de voluntariado tiene que ser bien hecho).

Respecto a la asistencia a la organización. diríamos que este voluntario(a) tiende a ser profesional y lo que valora de él o ella es su experiencia en el oficio. Cuando hablamos de voluntarios que asisten a la organización, también estamos incluyendo a los donantes en esta categoría. El donante -y esto lo decimos con todo el énfasis y para todos los efectos- debe ser considerado como un voluntario.

Tradicionalmente se dice que los voluntarios pueden entregar tres cosas: tiempo, talento o tesoro (dinero). En términos generales diríamos que los voluntarios orientados al beneficiario normalmente entregan *tiempo*. Aquellos orientados a la organización, entregarán *talento* o *tesoro* .

Respecto a la ubicación del voluntariado, lo más usual es que se encuentre en lo “alto” del organigrama o en lo “bajo”. Arriba del organigrama, en el directorio normalmente, habrá voluntarios que estarán allí entregando su talento mientras que en la parte baja del organigrama-y esto no tiene nada de peyorativo- nos encontraremos con gente entregando su tiempo al beneficiario.

Si bien conocemos instituciones que funcionan en un cien por ciento con voluntarios, lo más común es encontrarse que en los sectores medios del organigrama haya funcionarios o gente rentada. Esto creemos responde a que comúnmente se piensa que el trabajo regular conviene que sea hecho por personal rentado, mientras que lo extraordinario puede ser hecho por voluntarios.

Esta costumbre, que por el momento no juzgamos, puede sí estar indicando algo que nos preocupa; y es que, inconscientemente, se tenga al voluntario como una persona no capaz de desempeñar un trabajo regular, y eso si juzgamos que está mal independientemente de lo que le corresponda hacer al voluntario. Más adelante volveremos sobre este tema.

Todas estas clasificaciones y reflexiones tienen por objeto que usted defina lo que serán o son los voluntarios para su empresa social. Teniendo presente estas definiciones nos adentraremos en la organización del voluntariado.

### **3.2.3.- Ubicación del Voluntariado**

El voluntariado es una sub área de staff. ¿Qué significa esto? En primer lugar que el Administrador de voluntarios -cargo que describiremos más adelante- pertenece casi siempre al área de Captación de Recursos (de allí lo de sub área) y en segundo lugar que este administrador responde al área que solicita el voluntario (de allí lo de staff), igual que la persona de recursos humanos que tampoco es lo que se llama de línea, sino de apoyo a otras áreas.

Hay que decir que desde un punto de vista organizacional, las etapas que siguen para contratar a alguien, son las mismas sea la persona rentada o voluntaria. Podríamos graficar estas etapas así:

Area determinada \_\_\_\_\_ > s/a de voluntariado \_\_\_\_\_ > A. solicitante entrevista elije  
solicita voluntario \_\_\_\_\_ selecciona y ofrece y "contrata"  
candidatos

\_\_\_\_\_ > s/a de voluntariado  
es retroalimentada y a su vez  
retroalimenta

Como decimos, éste es un proceso común para todo el personal de una empresa social, sea rentado o no.

Para el caso de personal rentado, el área responsable es el departamento de Recursos humanos que depende del área de Administración. Para el caso del personal voluntario, el área responsable será el departamento o sub área de administración de voluntarios.

Ahora bien, esta administración de voluntarios puede tener dos dependencias:

- . cuando la cantidad de voluntarios sea reducida, recomendamos que dependa del área de Captación de Recursos.
- . cuando los voluntarios son muchos, lo aconsejable será que la administración de voluntarios dependa del área de Administración.

La diferencia entre una cosa y la otra, radica en que si el número de voluntarios es grande, la verdad es que el área de Administración, y en particular su departamento de Recursos Humanos, está preparado para administrar el voluntariado. Esto es parecido a lo que ocurre con los recursos económicos. Los dineros se captan en el Área de Captación de Recursos, pero se administrarán en la sub área o departamento de finanzas del Área de administración.

Al contrario, si los voluntarios son pocos y tienden a ser de fines, el Área de Captación de Recursos, a través de su Administrador de voluntarios, administrará al cuerpo de voluntarios de acuerdo a las responsabilidades que detallaremos en este mismo capítulo.

En todo caso, independientemente del área que dependa el voluntariado, las políticas respecto al voluntario y el funcionario deben ser comunes salvo las diferencias específicas entre uno y otro personal.

Veremos este aspecto inmediatamente

### **3.2.4.- Voluntarios y Funcionarios:**

Veamos un cuadro comparativo entre funcionarios y voluntarios:

	FUNCIONARIOS	VOLUNTARIOS
Cargos	Los solicita un área o sub área motivado por una necesidad real. El cargo es sólo para remunerados	Los solicita un área o sub área motivado por una necesidad real. El cargo es sólo para voluntarios
Selección	Rec. Humanos hace la 1era selección y ofrece alternativas al solicitante	Adm. de Vol. hace 1era selección y ofrece alternativas al solicitante.
Etapas de Prueba	Puede tener un tiempo de prueba mutua	Puede tener un tiempo de prueba mutua
Contrato mutuas	Se hace un contrato en el que se detallan las mutuas obligaciones y derechos	Se hace un contrato en el que se detallan las obligaciones y derechos.
Dependencia	Cargo depende del área que lo solicitó	Cargo depende del área que lo solicitó.
Retribución	En dinero	En otros distintos que dinero
Ascensos	Ascienden por méritos	Ascienden por méritos
Capacitación	La hace área que solicita	La hace área que solicita
Motivación	La hace Rec. Humanos	La hace Adm. de Voluntarios

Independientemente de este cuadro, hay cuatro recomendaciones que es bueno tener en cuenta si se quieren evitar conflictos -que suelen suceder- entre voluntarios y funcionarios.

- Deben estar definidos a lo largo de la organización los cargos que corresponden a voluntarios y funcionarios. Esto exigirá una interesante tarea para el jefe de cada departamento o unidad, porque tendrá que diseñar su estructura de trabajo de acuerdo a las características de uno y otro

- El funcionario no debe ver su trabajo "amenazado" por el voluntario. No es conveniente que un voluntario se incorpore a la planilla, al menos no en el mismo lugar donde trabajó como voluntario.

- El funcionario sabe más sobre el asistido que el voluntario, de allí que deba ser “guía” del trabajo y así se le debe plantear desde un comienzo al voluntario. Esto es válido para los voluntarios orientados al asistido. No así para aquellos que estarán en la organización.

- Para armonizar la relación entre funcionarios y voluntarios es conveniente que unos y otros dependan del mismo jefe y que éste los trate con igual consideración.

### **3.2.5.- Áreas que intervienen y sus responsabilidades**

Recordemos lo que decíamos mas arriba: que las Áreas o sub áreas que intervienen en el proceso de captación de voluntarios son dos: el Área o sub área que lo solicita y el Administrador del Voluntariado.

Veamos cada una de ellas separadamente

#### **3.2.5.1.- Responsabilidades del área solicitante:**

Como lo expresáramos anteriormente, el primer eslabón de la cadena del voluntariado se inicia en un área que solicita voluntarios. Los pasos, y las responsabilidades del jefe del área solicitante son los siguientes:

a) Del total de cargos que componen su área, hay algunos que deben ser cubiertos por voluntarios y otros por personal rentado. Esta es la definición primera.

De acuerdo a nuestra experiencia, esta definición exige un interesante esfuerzo al jefe de área porque para determinar si el cargo será rentado o no, tendrá que reflexionar a fondo sobre lo que es su área y sobre debiera el cargo en particular que está solicitando.

De este modo, el cargo a llenar por el voluntario es una necesidad, y el hecho que lo sea, evita conflictos con los funcionarios.

b) Solicita al Administrador de Voluntarios, un voluntario de acuerdo a un determinado perfil, al tipo de trabajo requerido y las horas requeridas. (Una recomendación práctica y sugiere que se piense en el cargo de voluntario con las mismas exigencias si el cargo fuese rentado)

c) De los candidatos preseleccionados por el Administrador de Voluntariado, el área solicitante entrevistará a todos quedándose con el mas apto para el cargo. Finalmente lo contratará y se hará responsable

del o de la voluntario(a) del mismo modo que se responsabilizará por el funcionario rentado.

d) Los candidatos finalmente “contratados” reciben una capacitación respecto del trabajo específico para el que fueron solicitados.

e) El jefe del área informa al Administrador del Voluntariado sobre el desempeño del voluntario: Asistencia, cumplimiento del trabajo, relación con el resto del equipo, etc.

f) Si el voluntario se retira o abandona el cargo, el jefe del área solicitante debe informar al administrador de voluntarios para que éste lo entreviste.

### **3.2.5.2.- Responsabilidad del Administrador de Voluntarios:**

No es posible encarar un trabajo serio de voluntariado si no existe el cargo de Administrador de Voluntarios dentro de la organización.

Quien ejerza el cargo podrá ser voluntario él mismo, funcionario de media jornada, de jornada completa o compartiéndolo con otra función. Todos éstos serán aspectos a tener en cuenta de acuerdo a la envergadura del proyecto, pero lo que no se puede soslayar si se quiere contar con voluntarios, es la responsabilidad de alguien por la buena administración de ellos.

Recordemos dos cosas:

En primer lugar, es muy importante definir la dependencia jerárquica del Administrador de Voluntarios, de acuerdo a lo que planteábamos anteriormente: si será parte del área de Administración o de Captación de Recursos.

En segundo lugar, la Administración de Voluntarios es de staff ( asesora de la línea). Esto significa que el responsable final por el voluntario es el jefe directo del área que lo solicitó.

El procedimiento y las responsabilidades del administrador de voluntarios son las siguientes:

- a).- Reclutamiento
- b).- Orientación
- c).- Integración
- d).- Motivación

- e).- Retiro
- f).- Medición

Seguidamente veremos cada una de ellas.

a).- Reclutamiento :

Suponiendo que el administrador del voluntariado haya recibido del jefe de área:

- Los cargos que debe llenar el voluntariado
- Qué perfil (experiencia, edad, motivación) requiere cada cargo.

El administrador se concentrará entonces, en cómo conseguir a esos voluntarios que le solicitan. Los pasos que debe seguir son los siguientes:

a1) De acuerdo al perfil requerido, tratará de imaginar al voluntario en relación a lo que hace: dónde vive, en qué podría trabajar, dónde compra, grado de instrucción, qué lee, etc.

a2) Eso le permitirá determinar el “mercado objetivo” de la búsqueda y los modos de acceder a ese mercado: Avisos en los supermercados, en las universidades, utilizaciones de boletines, de artículos de prensa, etc.

Otra forma que trae resultados, es el boca a boca: que un actual voluntario traiga a otro. Este sistema tiene algunas ventajas porque el nuevo voluntario, tiene en principio al menos, las características necesarias para el trabajo y estará perfectamente advertido de lo que es el voluntariado.

Conviene eso sí, no abusar de este método para evitar que el cuerpo de voluntarios se transforme en una agrupación de amigos con el peligro que cualquier diferencia con la organización puede provocar una renuncia masiva y dejar muy desmembrado el voluntariado.

a3).- En la solicitud o mensaje propiamente tal, es bueno poner los requisitos de la tarea: “Preferentemente con conocimientos de enfermería” o “ para entretener a la tercera edad” Mientras más información se entregue -evitando claro “ahuyentar” al voluntario- se evitará el enorme costo de incorporar a un voluntario que no necesitamos o que no nos sirve.

b).- Orientación

b1).- La primera entrevista o primera reunión es muy significativa porque en ella debieran lograrse algunos aspectos tales como:

- Tener una primera idea respecto al tipo de persona que es él o la voluntario (a).
- Evaluar la posibilidad de que se incorpore al área que lo solicitó.
- Que conozca los principios de nuestra institución.
- Que conozca -y ojalá se entusiasme- con nuestra labor.

Hay instituciones grandes que incorporan a un número alto de voluntarios, de modo que no puede pensarse esta primera entrevista como algo personal, sino en una reunión ampliada. En estos casos sólo los dos últimos aspectos indicados más arriba son posibles.

En todo caso, tanto para la reunión individual o masiva de candidatos a voluntarios, será recomendable:

- Ofrecerles un clima abierto al diálogo y sin apuro.
- Plantear claramente lo que se espera del voluntario
- Dar ejemplos ilustrativos de lo que queremos que sepa.
- Es recomendable tener el testimonio de un voluntario experimentado.
- Ser realista en las dificultades que enfrentará.
- Subrayar la necesaria vocación de servicio que debe tener el voluntario.
- Que el voluntario tome un primer contacto con el asistido

b2)- Cuando por alguna causa circunstancial lleguen muchos más voluntarios de lo previsto, que haga materialmente imposible entrevistarlos en plazo breve, se puede concertar citas por teléfono aún muy alejadas de la fecha, o bien enviarles una nota explicando la circunstancia por la que pasa la institución y darles una fecha para la entrevista. El voluntario podrá entender la circunstancia especial que vive la organización, lo que no podrá entender es la indiferencia de la institución ante su ofrecimiento.

b3).- La etapa de orientación sigue con una entrevista en profundidad con el candidato en donde se debe tratar de hacer conciliar sus características -motivación, experiencia, intereses- con las necesidades del cargo.

De acuerdo a la opinión de Administradores de Voluntariado, la gran mayoría de los voluntarios no está completamente decidido respecto a una particular área o servicio de modo que hay una cierta flexibilidad para que ocupe los “cargos” que prioritariamente buscamos llenar.

Esta flexibilidad debe ser tomada con prudencia. Un administrador que solo tenga presente las necesidades de la institución y no el perfil del candidato, terminará por hacer un daño grande a la institución porque

tendrá al final de cuentas voluntarios solo parcialmente motivados con el consecuente daño en el servicio.

b4).- ¿Qué obtener de esa entrevista en profundidad?. Los siguientes aspectos debieran poder extraerse de una buena entrevista:

- Tener una idea lo más clara posible de las verdaderas motivaciones del voluntario. Poder estimar su permanencia en el cargo.
- Formarse una opinión acerca de las virtudes y defectos del candidato para llenar un cargo.

Respecto del voluntario, y en caso que parezca “elegible”, nos debemos asegurar que:

- Tenga una simpatía con el espíritu de la institución y se estime que esa simpatía se pueda transformar en una adhesión .
- Que el candidato entienda y acepte la política del voluntariado.
- Que se comprometa firmemente al cumplimiento de los horarios siendo realistas respecto a: vacaciones, movilización hasta el lugar, etc.

b5) En la entrevista es recomendable tener una visión psicológica del entrevistado. Este es un asunto delicado pero hay un porcentaje de voluntarios que presenta algún tipo de problema psicológico y será parte de la política, pero sobretodo de la práctica, lo que recomendará qué hacer en esos casos.

b6).- Si al Administrador de Voluntarios, le parece que el candidato cumple con los requisitos par el cargo, lo recomendará al área solicitante.

Si por alguna razón, no las cumplirá el voluntario pasará a formar parte de una base de datos para ser considerado en otra oportunidad.

b7).- Base de datos: Como decíamos, todo candidato a voluntario deberá dejarnos una ficha con sus datos. Habrá datos, habrá objetivos como: edad, estudios, dirección etc. y también es recomendable anotar los datos subjetivos que son aquellos datos que la entrevistadora incorpora con el objeto de volcar la mayor cantidad de información a la ficha. Aún ciertas descripciones físicas podrán resultar convenientes para después recordar de quién se trataba. Si el candidato tiene curriculum, también será bueno conservarlo.

Actualmente, la computación presta una gran ayuda especialmente en esta etapa en donde la creación y actualización de una base de datos permitirá acceder rápidamente al segmento buscado

### c.- Integración:

Hasta aquí la función del administrador del voluntariado ha sido una función de línea. Desde el momento que él sugiere un o unos voluntarios, al área solicitante, se convierte en asesor de esa área.

c1).- Si el voluntario es aceptado por el jefe del área solicitante, se procede a firmar entonces un contrato que tendrá al menos los siguientes puntos:

- Horarios convenidos
- Descripción de la tarea encomendada y sus objetivos
- Responsabilidades del voluntario y de la organización
- Compromiso de respetar y acrecentar el espíritu de la institución.
- En algunos casos se puede considerar seguros laborales involucrados.
- Tiempo de vigencia o de renovación.
- Determinar ciertos pagos o prestaciones de servicio si corresponde (almuerzos, pago de movilización, pago de viáticos, etc.)
- Otros aspectos de la política del voluntariado que se quisiera acordar: Por ejemplo: No obtención de trabajo remunerado en la misma institución, relación con los funcionarios, acatamiento de órdenes, etc.

Hay quienes sostienen que es más prudente firmar este contrato luego de dos o tres meses de prueba. La ventaja claro es que se conocerá mejor la disposición del voluntario, su capacidad y su calidad de trabajo. De parte de él, sabrá a qué atenerse respecto de la organización, sus pros y contras. La desventaja de este período de prueba es que en esta etapa, que es tan importante para reforzar las lealtades, el voluntario queda en una especie de incertidumbre respecto a su aporte.

c2).- Una vez que el voluntario esta trabajando regularmente en la organización, el Administrador de Voluntarios tendrá que velar por el cumplimiento de tres aspectos:

- Capacitación institucional.
- Evaluación
- Promoción

Capacitación: Como habíamos dicho anteriormente, si el Administrador del Voluntariado considera que el candidato es “elegible”, le hace él mismo una capacitación institucional.

Por esto entendemos una explicación a fondo sobre la institución, su estilo de trabajo y su misión. No es conveniente hacer esta

capacitación con todos quienes se presentan, porque es preferible hacerla más personalizada y profunda con quienes han sido elegidos.

La segunda capacitación es para el mejor desempeño del cargo y la realiza el jefe del área solicitante. El administrador del voluntariado sólo vela porque se haga y se cumplan todas las etapas que se han convenido para ello.

– Evaluación: Cuando nos referimos a este punto estamos pensando en la conversación periódica que deben sostener el jefe del área con su “subordinado” voluntario. Esta conversación debe tratar acerca de:

- Controlar si se han cumplido las metas acordadas
- Evaluación general de la actitud del voluntario en el trabajo
- Oír de parte del voluntario las quejas a la organización

Como decíamos anteriormente, el administrador del voluntariado vela porque esta reunión exista y se llegue a conclusiones realistas. A su vez, en ciertas condiciones el Administrador podrá tener esta clase de conversaciones con el voluntario pero *nunca* debe confundírsele respecto a quien es su jefe.

– Promoción: El Administrador debe velar porque anualmente o semestralmente según lo convenido, se revise la situación de los voluntarios. El momento de la evaluación es el apropiado para estudiar la posibilidad de cambiarlos de trabajo, de insistir en lo mismo o de que se tomen un descanso.

Así como constituye siempre una preocupación de la gente de Recursos Humanos la promoción de los funcionarios, el Administrador de Voluntarios deberá tener presente siempre la promoción de sus voluntarios.

De acuerdo a nuestra experiencia, un voluntario probado en su solidaridad y su cumplimiento, podrá asumir roles muchos más allá de lo imaginado.

#### d).- Motivación:

No hay que olvidar que lo que mueve finalmente al voluntario es la mística de nuestra empresa social, de allí que alimentarla es una tarea que debe hacerse sistemáticamente. Esta es una de las responsabilidades del Administrador de Voluntarios y en este caso es conveniente que incluya no sólo a los voluntarios, sino también a los funcionarios y a los asistidos si fuera el caso.

La mística es el verdadero motor de las empresas sociales de modo que mientras mas difundida esté tanto mejor para la organización toda.

Podríamos sugerir algunas pautas para el alimento de la mística:

– Averiguar qué les gusta hacer a cada cual. Ocurre, por ejemplo, que a los voluntarios sólo el hecho de reunirse entre ellos, les aumenta el grado de “mística”.

– Establecer un programa semestral debidamente comunicado y recordado. Que el programa incluya mucha participación de ellos con salidas al exterior, misas u otros eventos afines con la causa. Lo prudente es no abusar con demasiadas actividades grupales sino hacerlo sentirse parte integrante del equipo (porque lo es en realidad).

– Pida opiniones sobre las actividades que usted planeó y vaya modificándolas si fuera el caso.

- Distinciones para los años de servicio o a voluntarios destacados durante el año.

#### e).- Retiro :

Una gran oportunidad que tiene el Administrador de recibir información sobre el voluntario, es cuando se retiran: Ya sea porque se cumple su plazo, se desilusionan de su tarea o no pueden seguir trabajando, esta “última” conversación suele ser muy sincera y desde luego es recomendable anotar en su ficha la causa por la que se retiró.

#### f).- Medición:

Como hemos dicho un factor muy importante a tener en cuenta en las empresas sociales es medir la efectividad de los servicios y de las tareas que se realizan internamente. En una palabra medir la gestión. De allí que recomendamos tener un sistema de evaluación para el administrador de voluntarios.

¿Cuáles podrían ser estas mediciones?, cada institución podrá encontrar formas de medir su desempeño, y en este sentido es muy conveniente para la salud de ella discutir cuáles podrían ser esos factores a medir. Pero con el ánimo de que se discutan, les sugerimos las siguientes:

- Índice de Cumplimiento: Cantidad de cargos solicitados y cantidad de cargos cubiertos en un período de tiempo.

- Índice de Reclutamiento: La relación entre los candidatos registrados y los voluntarios “elegibles”
- Índice de Permanencia: Tiempo estimado de permanencia y tiempo real de permanencia del voluntario
- Índice de Deserción: Número de causas de deserción en donde la institución es la “culpable”
- Índice de Satisfacción: Porcentaje de evaluaciones satisfactorias sobre el total de voluntarios trabajando en una unidad o área.

### **3.2.6.- Una mirada al voluntario:**

Voluntario es aquel que está dispuesto a entregarnos algo suyo (tiempo, talento o tesoro) a favor de una causa sin fines de lucro.

¿Qué motiva a una persona a ofrecerse como voluntario?

Hay diversas razones que explican este ofrecimiento. Es conveniente conocerlas en términos generales, pero mejor es conocer la razón concreta que impulsó a sus actuales voluntarios a ofrecerse.

Algunas de las razones son:

- El simple deseo de ayudar a otros
- La necesidad de integrarse a equipos
- La necesidad de sentirse útil
- Corresponder a lo recibido
- El tener un conocimiento no aprovechado
- El deseo de reconocimiento
- Falta de actividad
- Pago de mandas
- Por una concepción religiosa
- Necesidad de dar un sentido a la vida

Y podrán haber muchas más. Será tal vez que no hay que buscar una razón específica sino que todo hombre y mujer son potencialmente voluntarios y lo serían de hecho si se les ofrecen los canales adecuados.

En nuestro país, las cifras de voluntarios son relativamente inciertas. En España y Francia por ejemplo, se ha determinado que uno de cada cinco adultos dona más de tres horas a la semana a una causa que promueve el bien público. En Estados Unidos una persona de cada tres, dona su tiempo al casi millón de instituciones que no persiguen fines de lucro.

¿No es esto un dato maravilloso si nos imaginamos esta misma relación para nuestro país?

¿Y es que Chile no es un país solidario?

Tal vez lo sea. Lo demuestra cuando a raíz de algunas de nuestras habituales catástrofes, el nervio solidario se pone en marcha para asistir a los damnificados o mandarles alimentos y ropas. Lo demuestra también cuando año a año el fenómeno de la Teletón convoca a más de un millón doscientas mil personas a donar dinero a la causa de los niños discapacitados.

Y entonces, ¿qué es lo que ocurre en nuestro país que la cultura de la solidaridad parece más una expresión de deseo que una realidad?

En este escrito sostenemos que uno de los factores que atentan contra la “costumbre de voluntariar”, es que las empresas sociales no siempre están preparadas para sumar el voluntario a su causa. Saber “darle al voluntario lo que busca” y al mismo tiempo extraer de él lo mejor para la institución, es un arte que se debe practicar con un cierto método, a riesgo de caer, en su defecto, en impulsos aislados que terminan confundiendo al voluntario, al funcionario y hasta el mismo beneficiario.

Nos atrevemos a asegurar que el día en que las empresas sociales les ofrezcan al voluntario un lugar estable en donde apreciar la “riqueza de la gratuidad”, nuestro país tendrá los voluntarios que la sociedad y las instituciones requieren.

### **3.2.7.- Regla de oro del voluntariado**

1.- Pregúntese bien a conciencia si acaso quiere voluntarios o no. Si la respuesta es afirmativa, monte una organización tan profesional como cualquier otra. Olvídense de que el voluntario es una persona tan buena que con él o ella todo andará sobre rieles

2- Existen voluntarios.

Hay de lo que usted se imagine. El asunto es como captarlos y luego como cautivarlos. Piense sin limitaciones en como se podría agrandar su obra (o mejorar su servicio) si contara con el mejor voluntario del mundo. Ese personaje que usted sueña existe, y posiblemente está deseando trabajar con usted; el problema es que no se conocen.

3.- Si usted no tiene al voluntario ideal, pregúntese que está haciendo para convocarlo. Si no le “queda un minuto” de tiempo, póngase pautas bajas: digamos una mañana al mes para buscar en serio al voluntario que le hace falta.

4.- Tenga cuanto antes un Administrador de Voluntarios. Tenga ese administrador aunque no haya voluntario alguno en su organización. El o ella se encargarán de ir trayendo gente. Es imposible construir un voluntariado si no se tiene un responsable.

5.- Tenga una organización tal, que cada jefatura sepa bien cuál de los trabajos que debe realizar su área o departamento, lo puede llevar a cabo con voluntarios o con funcionarios. Este trabajo obligará a la organización a tener mayor conciencia sobre el voluntariado y a definir su rol en cada unidad de la empresa social.

### **Captación de recursos económicos**

La captación de recursos es tal vez el área más sensible de la empresa social. Noventa y nueve de cada cien empresas sociales requieren más fondos de los que tienen. Esto podrá deberse a:

- la enorme tarea que abordan,
- un manejo de fondos que no siempre privilegia su uso racional, o bien a
- que no está desarrollada el área de captación de fondos

En el texto que sigue, estudiaremos la construcción de un área de captación de recursos económicos que le ofrezcan a la empresa social, la estabilidad necesaria para poder entregar sin sobresaltos, su servicio.

Observe usted de que a pesar que los recursos económicos son un aspecto de “vida o muerte” para la institución, la mayoría de las veces este tema queda librado a las horas extras de alguien o a personas que no sienten ninguna vocación por lo que hacen

Curiosamente, a pesar de que prácticamente todas las empresas sociales padecen serios problemas de financiamiento, las que han abordado este tema como un desafío organizacional son muy pocas: para la gran mayoría el financiamiento es algo que “viene de afuera” y no algo que debo construir primeramente “ desde adentro”.

En la sección de administración en *Estructura organizacional*, veíamos que toda empresa social debía descansar en tres pilares: los Servicios, la Administración y la Captación de Recursos. Estas tres áreas deben ir de la mano: mientras más grande y activa sea la una, más grande y activa deben ser las otras dos. Si no existiera un buen equilibrio de sus tamaños, la empresa social o bien quebraría por falta de fondos o bien faltaría severamente a la ética. (en caso de recursos gigantes con servicios enanos).

“Las necesidades son siempre múltiples y los recursos escasos”. Este es un tema cruel pero verdadero; de él podríamos colegir que podremos abordar tantas tareas como recursos tengamos y entonces, tener una fuente de recursos activa nos permitirá a fin de cuentas, satisfacer mayores necesidades de nuestros asistidos. Crear estructuras capaces de lograr resultados es el objeto de este Manual.

Para construir un área de captación de recursos examinaremos 7 pasos que nos darán aquella estabilidad financiera que requiere nuestra empresa social.

## **Paso 1: Un directorio convencido:**

La primera condición para organizar la captación de recursos, es que a los miembros del directorio les asista el pleno convencimiento de que:

La captación de recursos económicos es una tarea tan importante como la social.

Esta es una premisa importantísima. Si no parte de la “cabeza” de la institución esta creencia, será imposible propagarla a la empresa social.

Pero seamos realistas; no es fácil tener a un directorio convencido de la importancia de la captación. Al respecto quisiéramos reflexionar sobre tres aspectos:

En primer lugar, *vuelva a pensar en su directorio*: La gran mayoría de los “alma maters” o fundadores de la empresa social no son o no han sido gente con espíritu comercial. Si queremos entonces imprimirle a nuestra organización esta premisa, habrá que estar dispuestos a formar o reformular nuestro directorio para que como cuerpo, incorpore a fondo este concepto.

Esto es el directorio T.A.R.A al que hacíamos mención anteriormente. *El directorio*. La “R” son los recursos. Tendremos que integrar un director que tenga como responsabilidad el allegar medios económicos y humanos a la institución; pero más que eso, este director(a) deberá tener el empuje suficiente como para llevar adelante la tarea y estar convencido de la importancia del papel que le corresponde en la empresa social.

En segundo lugar, *a la captación de recursos se le debe reconocer un status igual a los servicios*: El directorio como un todo, empezando por su presidente, deben reconocerle a la captación de recursos, la misma importancia que se le da a los servicios y a la administración.

Debe entenderse, repitiendo lo que afirmábamos anteriormente, que paralelo al “deber de dar” que tiene toda empresa social, hay un “deber de convocar” a la sociedad y que ese convocar se materializa en voluntariado o en donaciones.

La empresa social no mendiga fondos ni debe sentirse la “eterna pedigüeña” de platas de la que más “vale alejarse”. No. Toda institución social tiene una muy digna tarea que es ésta de invitar a la sociedad a que ejerza su solidaridad a través de ella. Y es bajo esta dimensión más grande y noble, que el directorio debe concebir el área de captación de recursos.

En tercer lugar, *el director “R” debe provenir del mundo comercial*. Conviene no engañarse acerca del ambiente de la captación de dineros: las empresas sociales claramente compiten entre sí por acceder a los fondos. Habrá entonces que invitar al directorio a gente preparada para la competencia, para el marketing o para la

solicitud ante entidades donantes. Lo recomendable será entonces, que el director que va a abordar la captación de recursos, provenga del ámbito comercial.

## **Paso 2: Definir las necesidades económicas de la empresa social**

La primera pregunta que debe hacerse la persona de financiamiento es, ¿cuántos fondos necesita mi institución para funcionar?. Es decir, ¿quiero financiar, qué?. La necesidad de financiamiento de una empresa social se expresa a través de distintas fuentes de información, que por supuesto, deberán conformar un todo coherente:

– La primera de ellas es el presupuesto. Este será el instrumento que nos entregue las necesidades de acuerdo al corto y largo plazo. Habrá un:

- \* presupuesto de caja para los próximos tres meses
- \* presupuesto anual para el año y
- \* presupuesto a cinco años (que surge de una planificación estratégica)

– En segundo lugar, estarán las necesidades de inversión. (¡La casa nos quedó chica!, se termina el arriendo o hay que traer una máquina!). Estas necesidades de fondos son esporádicas, pero son grandes los montos requeridos.

– En tercer lugar, puede haber proyectos especiales que no son propiamente una inversión sino podrán ser por ejemplo, ampliar nuestra cobertura o ir a otro segmento de la población, y que nos implicará un aumento en los costos.

– Hay un cuarto elemento que no es tan común entre nosotros, –llamémosle fondo patrimonial– y es la búsqueda de un fondo que se invierte y nos entrega una cifra de intereses o renta anual y que nos ofrece una cierta estabilidad en el horizonte. Estos cuatro tipos de requerimiento de fondos, deben ser examinados desde el punto de vista de sus exigencias en el tiempo. Esto quiere decir que, idealmente, debo financiar los gastos permanentes con fuentes de dineros permanentes y los egresos eventuales con fondos eventuales. Veamos un ejemplo:

<u>Usos de fondos</u>	<u>Montos</u>	<u>Grado de Permanencia</u>	<u>Fuente de fondos</u>
– Costos fijos	\$ 100.000.-	Permanente	Cuotas sociales
– Costos variables	\$ 50,000.-	Semipermanentes	Subsidio público
– Proy. especiales	\$ 1.700,000	Esporádicos	Donacion Fundacion
– Inversión	\$15.000.000	Esporádico	Campaña de recol.

Este ordenamiento mínimo es muy necesario para decidir en donde concentrar los esfuerzos ante cada necesidad de dinero.

### Paso 3: Fuentes de financiamiento posibles. Fondos Solicitados y Generados

Para captar sistemáticamente fondos, hay que partir reconociendo dos grandes categorías que dicen relación al origen de los fondos:

– En primer lugar, están los fondos que provienen de una institución cuyo fin es distribuir dineros a determinadas causas (estado, fundaciones, municipalidades, etc.). Estos fondos deben ser **solicitados**.

– En segundo lugar, están los fondos que provienen del público o de instituciones que tienen fines distintos a la donación (Bingos, rifas, cuotas sociales, venta de productos o servicios, donaciones de empresas, etc). Estos fondos deben ser **generados**.

Veamos una y otra clasificación:

#### Fondos Solicitados

Respecto a los fondos solicitados, haga un listado de todas aquellas fuentes de financiamiento que conozca y que se relacionen con su misión. Le recomendamos que no sea restrictivo, porque los destinos de fondos de las instituciones, suelen ser más amplios de lo que inicialmente aparecen. Por ejemplo la JUNAEB, a quien siempre la asociaremos con alimentación escolar, tiene también programas de salud dental para los niños.

Desgraciadamente en nuestro país no existe hasta hoy un listado completo de instituciones donantes, ni menos una clasificación de ellas de acuerdo al área de intervención con la que trabajan. Nuestra corporación Simón de Cirene está preparando una página web que será una suerte de índice general referido a las distintas instituciones donantes que existen, y el área o tema social que apoyan.

Solicite a nuestra Corporación mayor información sobre este particular. Nuestros datos están al comienzo de este Manual.

Como un ordenamiento para investigar acerca de las instituciones donantes, le sugerimos revisar la pauta que seguidamente indicamos. Para que esta investigación sea productiva, trate de vincular su institución con el organismo que va a visitar. Por ejemplo, si va a visitar la Embajada de Italia, no sólo imagine la relación que puede tener su institución con Italia, sino sepa cuáles son los fondos que ha entregado la embajada, a quiénes se les donó, por qué se entregaron, cuáles son las instituciones semejantes a la suya en Italia, etc., etc. (Como hemos dicho tanto, ¡la captación de recursos es una tarea permanente!)

El ordenamiento que proponemos es el siguiente:

1) Fuentes públicas:

Son todos aquellos fondos que emanan de los gobiernos o estados. Bajo fuente pública podemos reconocer cuatro tipo de fondos de acuerdo a su origen:

#### 1.1) Gobierno nacional:

Los programas sociales del gobierno se presentan en el llamado SIPSE, (sistema de información sobre beneficios y programas sociales del estado). Este es un sistema de información elaborado por la Secretaría General de Gobierno y reúne los datos de 47 reparticiones públicas. Se puede recibir información sobre;

- los programas en los que puede participar,
- en que consiste el beneficio,
- cuándo se postula y con qué documentación

Para mayor información visite la página de Internet: [www.sipse.cl](http://www.sipse.cl)

#### 1.2) Municipalidades:

Las Municipalidades entregan fondos a organismos sociales que operan en la comuna y cuyos beneficiarios sean una prioridad del municipio. Investigue en su municipio y visite la página web de la Asociación Chilena de Municipalidades ([www.achm.cl](http://www.achm.cl)) para obtener mayor información respecto a fondos que se entregan en otras municipalidades y que podrían beneficiar a su institución.

#### 1.3) Organismos internacionales:

Hay ciertos organismos internacionales que distribuyen fondos a instituciones privadas, aunque gran parte de ellos tiene como destino, el estado.

La información básica sobre la cooperación internacional la puede encontrar en [www.agci.cl](http://www.agci.cl)

#### 1.4) Embajadas:

No todas, pero la mayoría de las Embajadas de países desarrollados tienen fondos que se destinan a causas sociales, culturales o ambientales.

## 2) Fuentes privadas:

Entendemos por fuentes privadas a aquellos fondos que no tienen un origen público sino privado. Ellos son:

### 2.1) Fundaciones privadas nacionales:

No hay cientos de fundaciones privadas, pero hay unas cuantas que son muy activas y hay otras tantas que no lo son tanto. Como decíamos, desgraciadamente no existe un listado de fundaciones donantes (¡no todas las fundaciones donan!) al que se pueda recurrir.

Lo que podemos recomendarle es que cada vez que visite a una de ellas, pídale que la(o) orienten respecto a otras fundaciones aptas para su misión.

### 2.2) Fundaciones privadas extranjeras:

Las Embajadas suelen ser una buena fuente de información para contactarse con fundaciones de su área y en muchos casos tienen libros o páginas web con listado de fundaciones y los sectores que apoyan.

En el caso de Estados Unidos por ejemplo, la institución The Foundation Center entrega todos los fondos de Fundaciones y Empresas Norteamericanas que han hecho donaciones a países internacionales. Se ordena la información por país y tipo de fondos. Su página web es: PENDIENTE AMPARO

### 2.3) Empresas:

Las empresas que donan son más de las que comúnmente se cree, porque evitan hacer comentarios acerca de sus donaciones.

Por otro lado, muchas de ellas entregan fondos a instituciones sociales vinculadas a los propietarios o principales ejecutivos, de modo que no es fácil obtener fondos de ellas. En Chile son pocas desgraciadamente las empresas que tienen fundaciones dedicadas sistemáticamente a lo social, aunque es una costumbre que poco a poco está cambiando.

Respecto a las multinacionales, si bien hay muchas que donan cifras muy importantes, no es siempre fácil saber como contactarlas porque son donaciones de las casas centrales y no de la representaciones de nuestro país. Para conocer más sobre este aspecto vea el dato de Estados Unidos entregado en el punto 2.2) *Fundaciones extranjeras* indicado en el párrafo anterior.

Para conocer fondos concursables, becas o subvenciones le recomendamos el portal general de Risolidaria en la sección “asesórate” y subsección “financiamiento”, [www.risolidaria.cl](http://www.risolidaria.cl). Además, existe una guía de instituciones que otorgan financiamiento elaborada por la Corporación Simón de Cirene, la dirección en Internet es [www.simondecirene.cl](http://www.simondecirene.cl)

### Fondos Generados

Respecto a los fondos *generados*, es decir, aquellos fondos que provienen de la sociedad y que mi institución por lo tanto deberá captarlos por mecanismos “mercantiles”, pueden ser tantos como usted imagine.

Como señalábamos al comienzo de este capítulo, nuestro interés está en promover la creación de un área capaz de salir a buscar fondos.

Aquí mencionamos un listado de iniciativas de generación sólo como una ayuda memoria:

- Generación propia:
  - Venta de productos o servicios
  - Cuotas sociales
  - Donaciones personales esporádicas
  - Alianzas con empresas o instituciones
  - Donaciones de empresas
  
- Eventos
  - Desfiles
  - Bingos
  - Rifas
  - Comidas de adherentes
  - Exposiciones
  - Etc.

### **Paso 4: El FODA o el descubrimiento de sus posibilidades de financiamiento.**

La técnica FODA que recomendábamos en el marketing, también es aplicable para “descubrir” cuál es la fuente de fondos más apropiada para nosotros. En principio más vale solicitar o generar fondos en donde tengamos una ventaja para hacerlo; de allí que hacer un FODA, será indispensable para reconocer y destacar nuestras fortalezas.

Para realizar el FODA, es fundamental que asistan a la sesión las personas del ámbito comercial que más conozcan su empresa social y gente que haya tenido o tenga experiencia en la solicitud de fondos.

Al término del FODA idealmente debemos tener claro al menos tres cosas:

– Saber con certeza cuál es nuestra ventaja para captar fondos; ya sea por solicitud ante una institución o para generar fondos del público.

– Tener una idea de la gente que nos va a ayudar a emprender la tarea. Recuerde que una de las premisas de las empresas sociales, es que los recursos humanos son los que traen los recursos económicos. Los primeros pueden ser gratuitos durante un tiempo y contra resultados en una cierta proporción.

– Establezca sus prioridades en términos de:

- facilidad de acceder a los fondos,
- los montos en cuestión,
- la permanencia de los fondos en el tiempo y su relación con nuestras necesidades de fondos

En este sentido es recomendable construir una pirámide de fondos en donde la base está conformada por los fondos más probables y fáciles y a medida que se asciende al vértice superior, se ponen los fondos más difíciles o eventuales.

La siguiente es la pirámide de una institución real:



#### PENDIENTE EJEMPLO PIRAMIDE

Esta pirámide demuestra que para esta empresa social los fondos básicos estaban constituidos por los fondos públicos y cuotas sociales. En el otro extremo sólo eventualmente conseguían fondos de empresas o de eventos.

Comprendemos que pueda parecer una burla recomendar varias fuentes de financiamiento, cuando en la práctica la mayoría de la empresas sociales a duras penas tienen una o dos fuentes solamente. Tenga presente sí, que estamos hablando de un área de Captación de Recursos tan importante como la de servicios, y que trabaja de acuerdo a un plan de trabajo anual. Bajo esta premisa se comprenderá que se pueden establecer desafíos de mayor envergadura que el simple financiamiento puntual al que recurren la empresas sociales

#### **Paso 5: Forme su equipo de gente de acuerdo a las habilidades requeridas.**

Para solicitar fondos o bien para generarlos, se requiere de gente y de habilidades distintas. Veremos cada una de ellas separadamente.

**Cuando se trata de generar fondos del público o de empresas:**

Para organizar la generación de fondos, se requiere un grupo de gente deseosos de enfrentar desafíos empresariales.

Promover este espíritu de empresa será la particular tarea de quienes dirigen la empresa social y en particular del director de recursos. El o ella deberá ser un verdadero “alma mater” de su área, como lo es, él o la persona que la da el ímpetu al área social.

¿Cree usted que exageramos?. Aquí tenemos algunas pruebas que muestran que el espíritu empresarial está vivo en las empresas sociales desarrolladas:

El siguiente cuadro muestra las fuentes de financiamiento de dos entes:

El primero son el origen de los recursos monetarios en las empresas sociales de siete países desarrollados del mundo (Japón, U.S.A., Francia, etc.), de acuerdo a un estudio de la universidad John Hopkins. El segundo sector, es la fuente de financiamiento del Hogar de Cristo el año 1998.

	Financiam. estado	Donaciones	autofinanc.
E.S. de 7 países desarrollados.....	41%	10%	49%
Hogar de Cristo.....	13%	69%	18%

Queremos demostrar en este cuadro cómo se refleja este espíritu de empresa:

– En el primer caso la principal fuente es el autofinanciamiento; es decir, el ingreso generado por las mismas instituciones. Desde luego pueden haber muchas formas de autofinanciamiento, pero en todos los casos han debido aplicarse allí técnicas típicamente comerciales: creación de productos o servicios susceptibles de ser vendidos, sistemas de ventas, marketing, noción de costos y precios, etc.

– En el segundo caso, queda de manifiesto, la extraordinaria obra de captación desarrollada por el Hogar de Cristo. Organizar las cosas para que medio millón de ciudadanos abonen una cuota mensual a la institución, habla con mucha elocuencia de un espíritu comercial que ha permitido montar esa gran campaña de captación.

Estos dos casos demuestran que las empresas sociales desarrolladas lo son también en su área de captación. Si así no lo fueran, mal podrían llevar a cabo una labor social de consideración.

La generación de fondos nos pone de lleno en el mundo de las empresas comerciales, y en consecuencia, los voluntarios o el personal rentado que colaboren en estos proyectos, lo aconsejable es que provengan del mundo comercial.

Cuando hablamos de generar fondos del público estamos incluyendo a las empresas. Las empresas son un cliente clave para la generación de fondos por varias razones:

- Tienen la capacidad de sumarse a campañas que hacen sus empleados. Caso típico el 1+1.
- Tienen capacidad de poner a disposición su gran flujo de clientes. Caso típico: los vueltos de las farmacias o de los supermercados.
- Tienen gran capacidad de contratación. Caso típico: las escuelas en zonas industriales aisladas.

Las empresas comerciales, como también pudieran ser los clubes deportivos u otras agrupaciones, son muy interesantes a la hora de establecer alianzas. Establecer alianzas es algo que está siendo muy utilizado hoy en día y con mucho provecho. En definitiva la alianza es un tácito acuerdo entre “alguien grande” que busca prestigiarse asociándose a una causa social, y “alguien que necesita fondos” y que puede ofrecer su prestigio para obtener ingresos.

Somos conscientes de que este tipo de acuerdos tienen algunas limitaciones éticas, pero en principio conviene explorar acuerdos de este tipo.

Para acceder a una empresa le recomendamos lo siguiente:

– Tenga claro que las empresas están concebidas para la rentabilidad, no para la beneficencia. Tenga claro que la cantidad de solicitudes de fondos que llegan a las empresas es enorme. Tenga claro que el primer deudor de la empresa es el accionista, a quien se le “deben” dividendos y no su institución. Tenga claro que las empresas aportan a la sociedad por la vía de entregar buenos productos, por la generación de empleos y por el pago de impuestos. Aún teniendo claro todo esto, vaya a las empresas pero no “a tontas y a locas” sino con una cierta estrategia:

- Si tiene un contacto personal, ocúpelo.
- Si no lo tiene, no les pida inicialmente dinero. Imagine en cambio, de qué otro modo la empresa pudiera cooperarle: Busque empresas en las que sus clientes, su personal o la comunidad en que se desempeña, tenga algo que ver con el

beneficiario que usted trabaja. Busque empresas que pueda de algún modo aprovechar su estructura. Tome contacto no sólo con los directivos sino también con los sindicatos o las organizaciones informales que tenga (clubes de fútbol por ejemplo). Plantee inicialmente cooperación de voluntarios: con el tiempo ellos mismos le ofrecerán fórmulas económicas por que irán tomándole cariño a su obra.

– Recorra a empresas que tienen utilidades; no pierda el tiempo si no las tienen. Ofrezcales los beneficios tributarios por donaciones que su institución debiera tener.

Finalmente, podríamos reconocer dos tipos de generación de fondos del público: aquella que es permanente (una tienda de artículos confeccionados por los beneficiarios, por ejemplo) y la que es eventual como podría ser un desfile de modas.

Veremos cada uno de ellos con algún detalle

### **1.1.- Generación como actividad permanente:**

Si se trata de una actividad permanente como puede ser una tienda con productos –hechos o no por los beneficiarios–, un restaurante, o una cartera de acciones, estamos de lleno en el terreno de las empresas comerciales y la administración entonces de esa unidad generadora de fondos, deberá ceñirse a los criterios administrativos de toda empresa comercial.

Bajo la premisa de actividad permanente, podríamos recomendar los siguientes criterios a tener en cuenta:

a) La operación de la unidad generadora de fondos (la empresa comercial) sepárela completamente de la institución ( empresa social).

Mientras más grande sea la actividad que genera los fondos, mayor debe ser la lejanía de ella con lo social.

Mantenga el vínculo “espiritual” entre ambas a través del directorio o a través de ciertas normas básicas que a usted le gustaría que la empresa comercial cumpliera. Lo importante es reconocer la independencia entre la fuente de fondos, y el uso que se les dará a ellos.

b) No de por sentado que porque tiene una “empresa comercial atrás”, usted siempre contará con fondos. Las empresas comerciales pierden plata, cada tanto necesitan aportes de capital y se da también que a veces quiebran arrastrando tras de sí a sus propietarios (¡su empresa social!)

No considere entonces a la empresa comercial como una fuente segura de por vida.

c) Promocione, en la medida de lo conveniente, el uso social que da a los fondos. En ciertos casos puede ser un “valor agregado”, que por ejemplo: se dé a conocer públicamente que consumiendo sus productos se colabora con determinada institución: esto podría distinguir nuestro producto comercial de la competencia.

La funeraria del Hogar de Cristo por ejemplo, pone énfasis en su fin social por el simple expediente de ocupar su nombre en ella. En Estados Unidos hay fondos de inversión que son reconocidos por la característica de destinar parte de sus patrimonios en empresas que hacen labor benéfica.

d) Mas aún, en ciertos casos como la recolección de papeles, latas o botellas, el saber que se hace para un destino benéfico, permite que “el negocio resulte”, porque la gente podría estar dispuesta a molestarse un poco como colaboración para ese fin, y ciertamente no lo haría, si el ánimo de esa recolección fuera el lucro de una persona.

En cualquier caso, nadie va a ser un consumidor o comprador de sus productos únicamente porque tienen un fin social. La calidad del producto o servicio entregado, es condición necesaria de la actividad comercial.

e) Valore la simpleza en el negocio. Si algo caracteriza al mundo actual de los negocios, es la extrema complejidad a la que se ha llegado; la globalización y los avances tecnológicos han provocado que la administración de empresas comerciales exija una gran atención.

Si usted estuviera en condiciones de hacer acuerdos parciales con empresas u organismos que aunque le restaran algo de sus ingresos le hicieran las cosas más simples, no dude en hacerlo. No vaya a ocurrir que termine usted dedicándole más tiempo a lograr ingresos que a cumplir misiones.

Ahora bien, hay ciertas actividades de la empresa social que aún no siendo propiamente empresas comerciales, se les debe reconocer este carácter. Por ejemplo: las cuotas sociales. Si bien la cuota social es parte del organigrama de la empresa social, es conveniente que usted independice su estructura de su organigrama social.

Instituciones que tienen parte importante de sus ingresos a través de cuotas sociales, nos han confesado que sufren más manteniendo la cuota “al día” que cuando crearon el listado de socios. ¿No es esto una clara demostración que en esta materia se necesita una perseverancia más vinculada a lo comercial que a lo social?.

Aquí vale entonces el mismo principio tratándose de empresas comerciales o de una señora que mantiene al día a los socios colaboradores:

*Mientras más permanente sea la fuente de ingresos,  
más autónoma debe ser su gestión de lo social.*

## **1.2.- Generación como actividad eventual:**

Cuando se trata de actividades puntuales como puede ser un Bingo o una gran promoción, también recomendaríamos que se le entregue a gente del mundo comercial.

En estos casos sin embargo, es recomendable que la “mística” esté presente para que la promoción o la venta de entradas tenga “motor propio” y salga bien. La presencia del “alma mater” en estos casos puede inclinar la balanza entre una buena promoción o una promoción abúlica.

Así como en la generación permanente de fondos recomendábamos desvincularla completamente de la actividad social, aquí, frente a generaciones eventuales nuestro consejo es que debe buscarse un equilibrio entre la participación de “espíritus sociales y mercantiles”.

Para que este equilibrio resulte bien, le recomendamos a usted que haga un listado de todas las actividades necesarias para llevar a cabo el evento que se trate. Frente a ese listado distinga rigurosamente:

- aquellas actividades en que efectivamente usted tiene que estar para que salgan bien, y
- aquellas otras en que usted no debiera estar, y deben salir igualmente bien.

## **2.- Cuando se trata de solicitar fondos a instituciones donantes.**

Es difícil pedir fondos la primera vez. Es un arte –y esto sin ironía– que se aprende y hasta se puede abusar cuando los solicitantes se convierten en “profesionales de la solicitud”, sin el correspondiente desvelo por el cumplimiento de la misión.

Al contrario, no sienta Ud., la menor timidez cuando esté seguro de que la misión de su empresa social se cumple. Los fondos existen para ser entregados y ojalá se utilicen de manera adecuada.

La primera recomendación de orden general es la misma que hemos dicho para toda el área de captación de recursos: que haya actividad los doce meses del año basado en un presupuesto anual y en un programa anual.

No decimos que siempre se estén pidiendo fondos –¡atención! cada fondo viene con un compromiso adjunto– lo que sugerimos es que debe programarse un año con dosis de relaciones públicas, con informes sobre estados de avance del

proyecto financiado, con apertura de nuevas fuentes de fondos y con un mayor conocimiento de las instituciones donantes.

Respecto a las solicitudes propiamente tal, conviene tener presente ciertos criterios generales de evaluación, que podría usar la entidad donante. Más aún, considere los siguientes criterios sobretodo como elementos para *su* propia evaluación del proyecto.

Más allá de conseguir los fondos con uno u otro donante, la perspectiva o los criterios de quien juzga “de afuera” un proyecto, suelen ser algo distintos de quien lo presenta. Los siguientes son los criterios que generalmente aplican las entidades donantes :

a) Clara identificación del problema:

Toda presentación debe incluir una sección de “Antecedentes.”  
En ella se debe plantear el problema que se pretende abordar.

Describir el problema con claridad, es una buena manera de introducirse a lo que será luego el objetivo del proyecto.

Aunque parezca que los problemas son tan evidentes que describirlos es caer en el terreno de lo obvio, suele suceder que un problema es más confuso de lo que aparenta ser. En él se mezclan causa y efecto, hay cuestiones valóricas de por medio o la convivencia de varios problemas a la vez.

La claridad en la identificación del problema entre otras cosas significa:

- distinguir las causas y apuntar nuestra acción preferentemente hacia ellas.
- no pretender abordar la totalidad del problema.
- presentar casos en donde se haya “resuelto” o aminorado el problema.

b) Objetivo focalizado:

La clara identificación del problema, el punto anterior, ayuda mucho a definir lo que debe ser el propósito de un proyecto.

Plantee con claridad por qué las actividades que realizará su institución, aminorarán o suprimirán el problema.

Respecto al objetivo podríamos recomendar:

- Que sea claro y simple –casi obvio, no muy alambicado–es un punto a favor de un proyecto.
- Conciba si es posible, el objetivo en etapas y etapas ojalá medibles. (Esta gradualidad no siempre se puede para todos los proyectos).

c) Destinatario focalizado:

Vale lo mismo que en el punto anterior. Mientras más acotado esté el “mercado” de mis servicios más viable será el proyecto.

Sucede a veces que para impactar a un cierto destinatario, se puede hacer por medios indirectos (por ejemplo, por la familia llevo a los niños). Será importante en estos casos entonces, distinguir destinatarios intermedios y finales.

d) Tener claro las debilidades o riesgos del proyecto:

Todo anhelo tiene posibilidades de fracaso. Cuando piense sus proyectos enumere el listado de cosas que podrían ocurrir y que “aportillarían” su idea. Plantear debilidades no significa aceptarlas; es más bien para que piense en ellas e imagine cómo enfrentarlas o prevenirlas. (Desgraciadamente, usted bien sabe que las cosas que “pueden” suceder, terminan casi siempre sucediendo).

e) Aprendizaje:

Aunque no siempre se puede, conciba sus proyectos como segundas etapas de otros anteriores. ¿Qué queremos decir?, que incorpore todo aprendizaje logrado anteriormente en la elaboración del nuevo proyecto.

En estos casos, incorpore en los Antecedentes, los aprendizajes obtenidos con anterioridad.

En segundo lugar, considere que el aprendizaje es un resultado no menor de todo un proyecto. Reflexione en consecuencia, sobre las “lecciones” que se podrán extraer de su proyecto, y eventualmente vea cómo incorporar la divulgación de esas enseñanzas a la comunidad interesada.

f) Sustentabilidad en el tiempo:

Piense cómo se podría sostener económicamente su proyecto una vez que se termine el flujo de fondos que usted está solicitando. (Para este caso tenga en cuenta varios de los conceptos que hemos presentado en este capítulo).

Como usted sabe, la mayoría de los proyectos requieren una continuidad para que obtengan un resultado. Lo lógico es proyectar esta continuidad bajo una cierta independencia de una misma fuente de fondos.

g) Lo replicable:

Otro modo de expresar la continuidad de todo proyecto social, es a través del grado de replicabilidad que tenga. ¿Es fácil replicarlo? es una pregunta

interesante de hacerse y de expresarla en el proyecto. Aún más, plantear que su expansión puede darse a través de otras instituciones existentes o de la creación de ellas, es algo que debe ser mirado con buenos ojos.

#### h) Búsqueda de alianzas:

Ya habíamos mencionado algo acerca de esto en la generación de fondos. Imagine cómo sumar fuerzas a su proyecto: por ejemplo a través de instituciones que están en el área de su interés; o de personas que tienen un prestigio en el tema y que puedan entregarle consejería; o de experiencias similares del exterior.

La capacidad de alianza de su proyecto abonará en primer lugar al enriquecimiento de la idea y además podrá ser un buen respaldo a la sustentabilidad y a multiplicar sus efectos.

#### i) Cofinanciamiento:

La mayoría de las fuentes de fondos ve con buenos ojos que haya un aporte de otras fuentes. O de usted mismo en una cierta proporción. Esto más que una actitud de dividir el “riesgo”, pretende ser una manifestación de respaldo a un proyecto que es finalmente idea suya.

#### j) Relación costo-beneficio:

Debe haber naturalmente una relación entre la inversión que requiere un proyecto social y su beneficio. En esto hay que ser muy estricto aunque sea casi siempre un tema muy “sensible”.

Siempre va a ser interesante incorporar índices de eficiencia y eficacia (énfasis en el costo menor y énfasis en el resultado mayor) de los proyectos sociales. La pregunta ¿puedo hacer lo mismo más barato? o bien ¿puedo hacer más por el mismo costo? es una pregunta necesaria, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista ético.

Dicho de otro modo: Si el proyecto fuera hecho con su propio dinero –por decirlo de alguna manera– ¿qué cambios haría en el?.

Uno de los aspectos que dificulta el análisis de la empresa social es que el “costo de conseguir dinero es relativamente bajo”, al menos comparado con la empresa comercial en donde todo préstamo requiere de una garantía. De allí que es conveniente “jugar” con ideas como: si usted obtuviera sólo el 80% de los ingresos solicitados, ¿qué parte del proyecto conserva y cuál suprime?.

Esto no sólo nos da una perspectiva económica interesante, sino una idea también de lo que se considera principal y marginal del proyecto.

#### k) Innovación:

El mundo de las causas sociales está deseoso de encontrar ideas nuevas que traigan cambios. “Nuevos enfoques para viejos problemas” será algo siempre interesante de experimentar, aunque no conviene abusar de esto subrayando más la originalidad de un proyecto, que su efectividad.

Si su proyecto tiene un grado fuerte de innovación, piense con mayor razón en sus posibles riesgos y acentúe la necesidad de evaluación en etapas previas para no convertir una experiencia, en un experimento sin fin.

#### l) Evaluación de impactos:

Hemos dejado para el final algo que está en el origen de toda solicitud de fondos: el creer que esos fondos lograrán un impacto en el beneficiario.

La evaluación que se haga sobre el efecto que provocará nuestra intervención, es un criterio fundamental a tener en cuenta. Hay que incorporar en el proyecto, los indicadores o monitoreos que den luces sobre el impacto que generará el proyecto en nuestros beneficiarios.

### **Paso 6: Hacer un programa anual.**

Como hemos dicho anteriormente, la búsqueda de recursos es una actividad para los doce meses del año basado en un presupuesto y un programa anual. Tanto para la solicitud como para la generación de fondos, hacer un programa anual es muy importante.

Conscientes de que a estas alturas tiene:

- Las necesidades de fondos de la institución (paso 2),
- Las fuentes posibles de fondos (paso 3) y
- El FODA de nuestra institución (paso 4)

Podemos determinar ahora el programa anual de captación de fondos. Para hacer este programa le sugerimos los siguientes pasos:

1) Repase las prioridades que concluyó del FODA, en el sentido de destacar de todas las alternativas que descubrió para su institución, cuáles de ellas son las más posibles de llevar a cabo.

2) Para establecer el programa anual de trabajo revise la batería de preguntas: vale decir:

- ¿Cómo lo haré?
- ¿Con quién?
- ¿Cuándo ?
- ¿Dónde?

**Por supuesto las preguntas cambiarán de acuerdo a cada alternativa, pero lo que queremos subrayar aquí es que para asegurarse el éxito de la captación, la labor de planificación es determinante. Es más, la planificación es casi más importante que la ejecución del plan. En el ámbito social muchas veces hemos visto fracasar enormes campañas de captación, porque las bases no estaban bien asentadas.**

3) Para esta programación anual también será muy conveniente contar con profesionales que tengan experiencia en hacer este tipo de programas .

**4) En cuarto lugar, póngase objetivos a corto plazo. Diga por ejemplo, llamaré a estas diez personas en la primera quincena del mes. Y cúmplalo, aunque le resulte difícil. Los objetivos de corto plazo son realistas. Nuestra experiencia indica que una empresa social que no cumple su propósitos de corto plazo, jamás lo hará con los de largo plazo. Imprima a su organización el cuidado por lo pequeño y verá usted como lo grande le llegará por añadidura.**

5) En quinto lugar, frente a cada actividad determine un responsable y una fecha. No deje las cosas libradas al azar, ni entregue tareas al conjunto de su gente.

6) Finalmente, lleve todas las actividades a un gran programa que englobe todas las partes intervinientes.

### **Paso 7: Evaluar lo realizado.**

Esta recomendación –evaluar lo realizado– es consustancial a la administración por resultados que venimos propugnando en este Manual. Luego de cada operación o actividad evalúe los resultados y haga las correcciones del caso. Nada enseña más que cometer algunos errores. La buena administración no es tanto aquella que no comete errores, sino la que los detecta y rápidamente los corrige. Evaluar es sobretodo corregir.

### **Regla de oro del financiamiento.**

1.- Como lo hemos dicho al comienzo de este capítulo, si quiere cumplir su misión, dele a la Captación de Recursos la misma importancia que le da a los servicios que brinda. Es la única manera de tener una empresa social equilibrada.

2.- Invite a gente del mundo comercial a su directorio y en especial al director que se encargará de los recursos. Que él o ella convoquen la cantidad de gente necesaria para llevar a cabo el programa anual. Recuerde que captar es fundamentalmente convocar.

3.- La responsabilidad de captar recursos es una tarea que requiere estrategias. No se trata de pedir dinero tocando timbres o llamando por teléfono a los amigos.

Es básicamente descubrir las fortalezas de la institución y el segmento de la población que valore esas fortalezas.

4.- Haga su programa anual con tareas y responsables de corto plazo. ¿Qué vamos a hacer este mes para mejorar nuestra captación de fondos? ¿Quién se va a encargar de esto?. Este par de preguntas son realistas; ¿se hacen en su institución?

### **Perspectiva Legal**

Queremos ofrecer una perspectiva legal que apunte a tres aspectos a los que se enfrentará toda empresa social:

- Su constitución legal
- los beneficios tributarios que puede ofrecer a sus donantes y,
- los impuestos a los que está sometida como contribuyente y los libros contables y legales que debe llevar.

Para abordar estos temas incorporamos tres anexos, para que sean leídos junto a un abogado o contador, de modo que se conozca con mayor precisión la situación legal-tributaria de su empresa social.

Lo que ofrecemos en los siguientes párrafos, es un resumen para personas que no están familiarizadas con el derecho ni con conocimientos tributarios, para que tengan una visión general sobre los tres aspectos mencionados.

### **1.- La constitución de la Personería Jurídica:**

En principio, la legislación determina dos tipos de personerías jurídicas: aquellas reguladas por el derecho privado y las establecidas por el derecho público.

Se llaman personas jurídicas de derecho privado a aquellas instituciones creadas por el acuerdo de particulares.

Se llaman personas jurídicas de derecho público a las instituciones creadas por leyes, reglamentos o resoluciones emanadas de la autoridad. (gobierno, municipio, etc.)

En el derecho público las típicas instituciones sin fines de lucro son: La Nación, el Fisco, las Municipalidades, otras instituciones o establecimientos costeados por el erario público, Iglesias y comunidades religiosas.

En el derecho privado podemos distinguir tres tipos de personas jurídicas:

- Entidades con fin de lucro: Sociedades comerciales, sociedades anónimas, encomandita, etc.
- Entidades sin fines de lucro, reguladas por el Libro I del Código Civil. Son las Corporaciones y Fundaciones
- Otras sin fin de lucro: Regidas por normas legales varias entre las que se encuentran las cooperativas, sindicatos, asociaciones gremiales, colegios de profesionales, centros de madres, etc.

Las Corporaciones y Fundaciones son las entidades específicas concebidas para la acción social. Son las entidades que típicamente constituyen la sociedad civil o tercer sector. Más allá de ellas, las juntas de vecinos, colegios profesionales, etc., pueden o no ser parte de la sociedad civil dependiendo de las distintas corrientes que hay al respecto.

¿Cuál es la diferencia entre una Corporación y una Fundación?

La Corporación es una unión estable de personas naturales o jurídicas. La Fundación es un patrimonio que será administrado por mandatarios de acuerdo al deseo del Fundador. Ambas claro deben tener fines no lucrativo y se deben regir conforme al derecho.

Del carácter que cada una tiene se derivan algunas particularidades:

- En cuanto a sus componentes, la Corporación está formada por socios mientras que la Fundación solo tiene al fundador, o quien lo sustituya, y a los mandatarios designados por el.
- En cuanto a su objeto o misión, el de la Fundación será determinado por el fundador mientras que en la Corporación serán sus miembros quienes lo determinen. (De allí que esta última tenga mayor flexibilidad para nuevas circunstancias que deba enfrentar)
- En cuanto a la autoridad, mientras en la Corporación ella nace de la asamblea de socios, en la Fundación la autoridad emana de la voluntad del fundador.

Respecto a las ONG, corresponde decir que ellas son Corporaciones con un estatuto tipo en el que se establecen aspectos tales como el objeto (misión), el número de socios mínimo, la periodicidad de las asambleas, de las reuniones de

directorio, etc. El propósito de la ONG es facilitar, abaratar y apurar el trámite de concesión de personalidad jurídica teniendo en consideración que el estatuto es un formulario al que hay que llenarle sólo unos pocos datos.

¿Y cuál es este trámite de concesión que se debe realizar?

Tanto para Corporaciones o Fundaciones se deben seguir los siguientes pasos:

1) Hacer el acto constitutivo: Hacer un acta de asamblea constituyente para el caso de la Corporación o el Acta de creación de la Fundación. Este texto constituyen los estatutos.

2) Solicitud: Se solicita la concesión de personería jurídica al Presidente de la República acompañando los estatutos reducidos a escritura pública. El trámite se hace ante el Ministerio de Justicia o el SEREMI de Justicia en provincias.

3) Tramitación; se harán sucesivamente los siguientes pasos:

3.1.) Ante el Intendente de la Región Metropolitana o el Gobernador Provincial a fin de verificar si él/los solicitantes cuentan con medios económicos para cumplir su objeto social.

3.2.) Ante la Oficina Central de Identificación para comprobar la idoneidad de los constituyentes de la Corporación o las mandatarios de la Fundación.

3.3.) Ante el Consejo de Defensa del Estado para verificar que el objeto y naturaleza de la Persona Jurídica sean conforme a la ley y al reglamento. (Este proceso, tratándose de una ONG se obvia porque el objeto viene dado)

4) Gestiones posteriores: Luego de que está aprobado en estas tres instancias, se dicta una decreto Supremo, hay una toma de razón por la Contraloría General de la República y finalmente se debe hacer una publicación en el diario oficial lo que marca el nacimiento de la persona jurídica a la vida del derecho.

En caso de que usted quiera constituir o modificar su institución le recomendamos lea el texto del Anexo 1. Aunque para los trámites necesitará un

abogado es muy conveniente que conozca los distintos derechos y obligaciones que ordena la ley.

## **2.- Beneficios tributarios por donaciones**

En nuestro país existen varias leyes que contemplan un beneficio tributario para quien dona a instituciones sin fin de lucro. El cuadro que más abajo presentamos y en particular el Anexo 2, entregan una síntesis de las leyes y su aplicabilidad para cierto tipo de instituciones, de donantes y de la naturaleza de la donación.

Nuestro propósito es que usted conozca todo el horizonte de leyes de donación que existen en nuestro país y que, de acuerdo a la Misión que tenga su institución, pueda saber cuál de ellas es la más aplicable a su caso

Los beneficios tributarios que otorgan estas leyes son para aquellas empresas o personas naturales que hacen la donación. Vale decir, si su institución esta comprendida en una de estas leyes, estará entonces facultada para emitir un certificado que le permitirá al donante tener un beneficio tributario determinado.

El cuadro a continuación comprende los siguientes términos:

Donatarios: es la institución que recibe la donación y es la que tiene la capacidad para emitir el certificado que luego ocupará el donante para obtener su ventaja impositiva.

En el cuadro esta indicado su objeto social o misión.

Ley: Hace mención a la ley que establece las normas que regulan las condiciones de la donación

Beneficio: En términos generales se reconocen dos tipos de beneficios tributarios en nuestra legislación: aquellos en los que se permite que al monto donado se lo trate como gasto, o bien, y mas ventajoso aún, aquel que se puede descontar como crédito tributario del impuesto que se paga.

Veamos un ejemplo:

### Persona Jurídica o Natural que no dona

Ingresos: 200.-

Gastos: 90.-

Rtdo: 110.-

Impto.15% 16.5.-

Rtdo neto 93,5.-

P.J o P.N que dona 5.- (Ley 3063 por ejemplo) y se le considera como gasto:

Ingreso	200.-	
Gasto	90.-	
Donac	<u>5.-</u>	Ley 3063 (o saldo de 18.681)

Rtdo. 105.-

Impto. del 15%: 15.7.-

Rtdo. neto: 89,3.- Quien donó entonces se “empobreció” en 4.2.- (5 menos el impuesto que se ahorró: 0,8)

PJ o PN que dona 5.- (Ley 18.985 por ejemplo) y se le considera como Crédito tributario

Ingreso	200.-	
Gasto	<u>(90.-)</u>	

Rtdo. 110.-

Impto. del 15%: 16.5.-  
50% de donación (2.5.-)

Impto. a pagar 14.0.-

Rtdo. neto: 93,5.- El donante tuvo un resultado de 110.- menos los 14.- de impuestos que pagó, menos los 2,5.- que donó  
El donante se empobreció en 2,5.- y el Fisco dejó de recibir 2,5.-

Donante: Hace referencia al tipo de donante: Persona Jurídica o natural

Destino: Hace referencia en términos generales al uso que se puede dar a los fondos

Trámite: Hace referencia en términos generales a la institución ante quien se solicita el derecho

El siguiente cuadro es una síntesis del Anexo 2. Para la mejor comprensión del Anexo, recomendamos conversarlo con un abogado y un contador.

<b>Donatarios</b>	<b>Ley</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Donante</b>	<b>Destino</b>
Univ., Institutos	18.681/87	50% + gasto tribut.	Pers.Jur. – Pers.Natural	Proyectos (infra,investig.)
	18.985/90	50%	PJ-PN (G.C)	Proyecto gastos
C/F Cultura-Arte	18.985/90	50%	PJ – PN (G.C.)	Proyecto gastos
Educac.- Hogares est.- Prest. De salud –CAD- 3era edad- menores –Pobreza- Def. Mental(18.600)	Art..47Ley3.063 /79	15% (considere como gasto)	PJ-PN (G.C.)	Proyectos gastos
Educ.Pre, Bas, Med, tec.Prof	19.247/93	50% + gasto	PJ	Proyecto gastos operac
C/F Menores (colab. De Sename)	19.247/93 (art. 13 Ley 2.465/79)	50% + gasto	PJ	Proyecto y gt operacionale

Bibliografía: Manual de Consultas Tributarias, Nro 234 Junio de 1997 (AFICh)  
Donaciones con fines educacionales (ley19.742/93) Min de Educ.

### **3.- Régimen Fiscal para las instituciones sin fines de lucro**

La Constitución Política de Chile no reconoce inmunidades tributarias a ningún tipo de personas o instituciones. El artículo 19, N° 20, asegura a todas las personas

*“la igual repartición de los tributos en proporción a las rentas o en la progresión o forma que fije la ley y la igual repartición de las demás cargas públicas”.*

Los principales impuestos establecidos en las leyes chilenas son:

- el Impuesto a la Renta (Decreto Ley N° 824 de 1974) y
- el Impuesto al Valor Agregado, IVA (Decreto Ley N° 825).

En principio, a las Personas Jurídicas sin fines de lucro se les considera contribuyentes, como a cualquier persona dentro del territorio nacional, motivo por el cual se encuentran obligadas, como todo contribuyente, a obtener el Rol Único Tributario.

a) El impuesto a la Renta: Grava los beneficios o utilidades que rinde una cosa o actividad, teniendo una estructura doble:

a1) El impuesto de categorías que a su vez se divide en dos:

- De primera categoría, que grava las rentas del capital (inmuebles, valores mobiliarios y empresas) y
- De segunda categoría, que grava las rentas del trabajo.

a2) Por su parte, el impuesto global complementario grava el conjunto de rentas que percibe una persona, sea natural o jurídica de las distintas fuentes de ingreso que obtengan. (En el global se le descuentan los tributos ya pagados en las categorías anteriores)

En principio, una Persona Jurídica sin fines de lucro deberá ubicarse como una empresa de servicios determinados y, por lo tanto quedará afecta al impuesto de primera categoría.

Los afectados, sin embargo, pueden solicitar al Presidente de la República una exención de este impuesto establecida en favor de las instituciones sin fines de lucro. Para acceder a ella, los estatutos de las Personas Jurídicas sin fines de lucro deben señalar, como objeto principal, la ayuda material o de otra índole a personas de escasos recursos (art. 40, N° 4 Ley de Impuesto a la Renta). Sin embargo, la exención no libera a las Personas Jurídicas sin fines de lucro de cumplir otras obligaciones tributarias distintas del pago de impuestos.

Ahora bien, en términos generales las Personas Jurídicas sin fines de lucro no quedan afectas a este gravamen, pero no por el hecho de su declarada ausencia de lucro, sino porque en general, *no incurr* en el hecho gravado por la ley, esto es, *generar utilidades*.

Tal es el caso de buena parte de las Personas Jurídicas sin fines de lucro que se

dedican exclusivamente a administrar e invertir los recursos obtenidos de donaciones para la ejecución de proyectos, programas y otras iniciativas que en sí mismas no producen rentas o utilidades. Aquí, la Persona Jurídica sin fines de lucro actúa sólo como un agente de gasto, que deberá justificar la procedencia de sus recursos.

Por otra parte, existen otras Personas Jurídicas sin fines de lucro que tienen un funcionamiento propiamente empresarial, en que la racionalidad económica es parte fundamental de la gestión, pues procuran captar ingresos propios y autofinanciarse. En estos casos, puede haber utilidad y obligación de pagar impuestos. Una Persona Jurídica sin fines de lucro que prevé que por su actividad generará recursos netos, deberá asumir su calidad de contribuyente de acuerdo con las normas generales que establece la ley.

**b) El Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Grava las ventas y servicios. El Fisco cobra el IVA al vendedor o prestador de servicios, quién actúa como retenedor del impuesto, debiendo enterarlo mensualmente en arcas fiscales, aunque quien lo soporta en definitiva es el consumidor.

Para ser contribuyente de este impuesto es necesario ser vendedor habitual o prestador de servicios habitual. Las Personas Jurídicas sin fines de lucro, en tanto tales, no se encuentran exentas del IVA; sin embargo, están exentas *ciertas* remuneraciones y servicios que se relacionan con el giro u objeto de ellas. Se trata, entre otros, de los ingresos percibidos por concepto de entradas a eventos artísticos, culturales y científicos que cuenten con el auspicio del Ministerio de Educación; espectáculos deportivos; eventos a beneficio de los Cuerpos de Bomberos, Cruz Roja, Comité Nacional de Jardines Infantiles, CEMA Chile e instituciones de beneficencia con personalidad jurídica (Art. 12, letra E N° 1 IVA). También están exentos los servicios docentes realizados por establecimientos de educación (Art. 13, N° 4 IVA).

**c) Impuesto a las Herencias, Asignaciones y Donaciones:** Están exentas aquellas Personas Jurídicas sin fines de lucro cuyo único fin sea la beneficencia, la difusión de la instrucción o el adelanto de la ciencia en el país; y las que el Presidente de la República declare destinadas exclusivamente a un fin de bien público (Art. 18, Nos. 5 y 6 Ley 16.271 de 1965).

**d) Impuesto Territorial:** las instituciones que no persiguen fines de lucro pueden eximirse del pago de este impuesto territorial o contribución de bienes raíces, establecido en la Ley 17.235 de 1969, en el caso de encontrarse en los cuadros anexos a que se refiere el artículo 2° de dicha ley.

**e) Patentes Municipales:** el pago de este tipo de tributo a beneficio municipal a que está afecto el ejercicio de toda profesión, industria, comercio, arte o cualquiera otra actividad lucrativa secundaria o terciaria, existe exención en favor de “las personas o entidades que realicen acciones de beneficencia, de culto religioso, de promoción de intereses comunitarios, de difusión cultural, artísticas o deportiva y,

en general, las que por sus objetivos propios no persigan fines de lucro (Art. 27 D.L. N° 3063 de 1979, Ley de Rentas Municipales).

Para un análisis particular de la situación fiscal de su institución es recomendable consultar a un contador y no quedarse solo con las pautas generales vertidas aquí.

## ANEXO 1

### Anexo 1

#### CONSTITUCION DE LA PERSONERIA JURIDICA

- 1.- LAS PERSONAS JURÍDICAS
  - 1.1.- Personas Jurídicas de Derecho Público
    - 1.1.1.- Municipalidades
    - 1.1.2.- Iglesias y Congregaciones Religiosas
  - 1.2.- Personas Jurídicas de Derecho Privado
- 2.- PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO CON Y SIN FINES DE LUCRO
  - 2.1.- Personas Jurídicas de Derecho Privado con Fines de Lucro
  - 2.2.- Personas Jurídicas de Derecho Privado sin Fines de Lucro
- 3.- CORPORACIONES Y FUNDACIONES
  - 3.1.- Definición de Corporación
  - 3.2.- Definición de Fundación
  - 3.3.- Diferencias y Características
  - 3.4.- Corporaciones y Fundaciones sin Personalidad Jurídica
- 4.- CONSTITUCIÓN DE UNA CORPORACIÓN

- 4.1.- Acto constitutivo
- 4.2.- Acta - menciones Indispensables
  - 4.2.1.- Lugar y Fecha de Reunión, Individualización de los Constituyentes y del Presidente y Secretario
  - 4.2.2.- Acuerdos
- 4.3.- Los Estatutos de la Corporación - Menciones Necesarias
  - 4.3.1.- Indicación Precisa del Nombre
  - 4.3.2.- Indicación del Domicilio
  - 4.3.3.- Fines que se Propone la Corporación
  - 4.3.4.- Duración de la Corporación
  - 4.3.5.- Categorías de Socios, sus Derechos y Obligaciones, Formas de Incorporación y Exclusión
  - 4.3.6.- Órganos de Administración, Ejecución y Control, su Conformación y Atribuciones
  - 4.3.7.- Medios Económicos de que Dispondrá para el Cumplimiento de su Objetivo
  - 4.3.8.- Reglas sobre Reforma de Estatutos y Disolución
  - 4.3.9.- Materias que por Disposición de la Ley, deben ser Consideradas en el Texto Estatutario
  - 4.3.10.- Normas que por Exigencia de la Ley deben Consignarse sin Modificaciones en los Estatutos
  - 4.3.11.- Persona Jurídica Sin Fin de Lucro a la que se deberán dejar los bienes de la Corporación en caso de Disolución o Revocación de su Personería Jurídica.
- 4.4.- Los Estatutos Tipo
  - 4.4.1.- Constitución de Corporación con Estatuto Tipo
  - 4.4.2.- Esquema del Estatuto Tipo
  - 4.4.3.- El Objeto en el Estatuto Tipo

## 5.- CONSTITUCIÓN DE UNA FUNDACIÓN

- 5.1.- Acto Constitutivo
- 5.2.- Menciones de los Estatutos
- 5.3.- Normas sobre Reemplazo del Fundador
- 5.4.- Disposiciones sobre Reforma de Estatutos y Disolución
- 5.5.- Indicación de las Entidades a las que Pasará el Patrimonio en Caso de disolución

## 6.- TRAMITACIÓN DE CONCESIÓN DE PERSONALIDAD JURÍDICA DE CORPORACIONES Y FUNDACIONES

- 6.1.- Reducción a Escritura Pública
- 6.2.- Solicitud al Presidente de la República
- 6.3.- Consultas que Formula la Autoridad
- 6.4.- Informe del Gobernador Provincial
- 6.5.- Informe de la Oficina Central de Identificación
- 6.6.- Otros Informes que puede Solicitar el SEREMI
- 6.7.- Informe del Consejo de Defensa del Estado
- 6.8.- Reparos del CDE
- 6.9.- Dictación del Decreto Supremo
- 6.10.- Toma de razón por la Contraloría General de la República
- 6.11.- Remisión del Decreto al Diario Oficial - Publicación

## 7.- TRAMITACIÓN DE LA REFORMA DE ESTATUTOS

- 7.1.- Pasos a seguir
- 7.2.- Informe del Gobernador Provincial o Intendente de la Región Metropolitana sobre Marcha de la Entidad

## 8.- DISOLUCIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA

## 9.- CANCELACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA

- 9.1.- Causales

## 10.- OBLIGACIONES NACIDAS DE LA CONCESIÓN DE PERSONALIDAD JURÍDICA

- 10.1.- Obligaciones Frente al Ministerio de Justicia
  - 10.1.1.- Fiscalización del Ministerio
  - 10.1.2.- Atribuciones del Ministerio
  - 10.1.3 .- Obligaciones de la Entidad
  - 10.1.4 .- Control del Ministerio en la Práctica
- 10.2.- Obligaciones como Contribuyente
  - 10.2.1.- Rut, Inicio de Actividades, Timbraje de Libros
  - 10.2.2 .-Situación de la Entidad como Sujeto Tributario

## XXXIII

# CORPORACIONES Y FUNDACIONES DEL TITULO DEL LIBRO PRIMERO DEL CODIGO CIVIL

I

## 1 -LAS PERSONAS JURIDICAS

Las personas jurídicas son entes colectivos, diferentes de sus componentes individuales, a los que la ley reconoce capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones y para ser representada judicial y extrajudicialmente.

De este modo se procura asimilar a estas organizaciones ideadas por el hombre, a la persona natural, que es el sujeto de derecho por excelencia.

Hay diversos criterios para clasificar a las personas jurídicas pero, para los efectos de este manual, solamente nos ocuparemos de dos: la división entre las de derecho público y de derecho privado y, dentro del ámbito de las personas jurídicas de derecho privado, la división entre las que persiguen fines de lucro las que no los persiguen.

Ello, porque interesa conocer a algunas personas jurídicas de derecho público cuya acción es bastante coincidente con la de las corporaciones y fundaciones, y porque también es necesario, en el campo de las personas jurídicas de derecho privado, definir la frontera entre las lucrativas y las no lucrativas.

### 1. 1 - Personas Jurídicas de Derecho Público

Personas jurídicas de derecho público son las creadas por leyes, reglamentos o resoluciones especiales emanados de la Autoridad, para realizar dentro de su esfera específica, finalidades públicas que competen a la propia Autoridad.

Se menciona entre éstas a la Nación, el Fisco, los Establecimientos que se costean con el erario nacional, las Municipalidades y las Iglesias y Comunidades Religiosas.

Dentro de las personas jurídicas de derecho público, como se ve, figuran las Municipalidades y las Iglesias y Comunidades Religiosas de las que conviene ocuparse brevemente por su relativa coincidencia de propósitos con las entidades privadas sin fines de lucro.

#### 1.1.1.- Municipalidades.

Respecto de las municipalidades, diremos que éstas son personas jurídicas de derecho público regladas en la Constitución Política de la República y con Ley Orgánica propia, pero que las corporaciones dependientes o relacionadas con ellas lo son de derecho privado. Así, las Juntas de Vecinos, y Organizaciones Comunales, como también las Organizaciones Comunitarias Funcionales, cuyos objetos pueden ser en muchos aspectos coincidentes con los de las corporaciones del Título XXXIII del Libro I del Código Civil, son personas jurídicas de derecho privado regidas por la ley N° 19.418.

#### 1.1.2.- Iglesias y Congregaciones Religiosas.

En cuanto a las Iglesias, a pesar de que durante la vigencia de la Constitución de 1925 se discutió latamente sobre su condición jurídica, ya antes de la promulgación de la Carta Fundamental de 1980, había consenso en el sentido de que eran personas jurídicas de derecho público, condición que quedó reafirmada en el actual texto constitucional. El Código Civil, por otra parte, en su artículo 547, que no ha sido impugnado ni menos derogado, señala expresamente entre las entidades de derecho público que, como tales, no pueden quedar sujetas a las normas del Título XXXIII de su Libro I, a las Iglesias y las Comunidades Religiosas.

Bajo la personalidad jurídica de la Iglesia Católica y de sus Congregaciones, es posible crear corporaciones y fundaciones canónicas, mediante una tramitación bastante simple que culmina con un Decreto del Obispado competente.

Estas entidades canónicas deben estar claramente vinculadas con la Iglesia y quedan sujetas al control y tuición de ésta o de la correspondiente Congregación.

Por regla general ellas se materializan bajo la figura de fundaciones cuyos órganos administrativos son designados por la Autoridad Eclesiástica competente. Cuando excepcionalmente revisten la forma de corporaciones, también dicha Autoridad interviene en el nombramiento del Directorio.

Aparte de la vinculación referida, que puede eventualmente representar una restricción para muchas entidades de conformación laica, las canónicas quedan marginadas de muchos de los beneficios tributarios ideados para incentivar a las instituciones sin fines de lucro. Ello, porque no son personas jurídicas de derecho privado y porque no se rigen por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil.

Por otra parte, conviene tener presente que sus gastos, atendiendo a los montos, requieren de aprobación eclesiástica, la que, en algunos casos debe ser consultada a Roma.

De ahí que, aunque en la práctica pueda haber coincidencia de objetivos entre las Fundaciones y Corporaciones del Título tantas veces referido, y las entidades canónicas, y aunque la constitución de éstas sea significativamente más sencilla que la de aquellas, no aparezca como recomendable acudir a la forma canónica sino para las organizaciones que se propongan fines puramente religiosos.

Se incluye, como Anexo 4 de este manual, un modelo de estatuto de una fundación canónica.

#### 1.2.- Personas Jurídicas de Derecho Privado.

Las personas jurídicas de derecho privado son las creadas por la libre voluntad de sus constituyentes para cualquier objeto lícito, sin más requisito que el de sujetarse a las solemnidades que exige la ley para su formación y existencia en derecho.

### 2.- PERSONAS JURIDICAS DE DERECHO PRIVADO CON Y SIN FIN DE LUCRO

Las Personas Jurídicas de Derecho Privado pueden dividirse, como se ha dicho, en las que persiguen fines de lucro y las que no los persiguen.

### 2.-1.-.Personas Jurídicas de Derecho Privado con Fines de Lucro.

Diremos que, para el propósito de este trabajo, las personas con fines lucrativos están representadas fundamentalmente por las Sociedades, entes que se originan en Contratos, es decir, en acuerdos de voluntades mediante los que dos o más personas estipulan poner algo en común con miras a repartir entre sí los beneficios que de ello provengan. La búsqueda de beneficios y el propósito de repartirlos entre los socios, conforman el fin de lucro de estas personas jurídicas, el que existe y subsiste independientemente de los resultados reales de la empresa.

### 2.-2.-.Personas Jurídicas de Derecho Privado sin Fines de Lucro.

Las personas jurídicas de derecho privado que no persiguen fines de lucro son, por una parte, las Corporaciones y Fundaciones regidas por el título XXXIII del libro I del Código Civil y, por otra, una variada gama de instituciones que participan de la iniciativa privada y del objeto no lucrativo, pero que se rigen por otras normas legales.

Entre éstas se puede mencionar a los Colegios Profesionales, las sociedades Cooperativas, los Sindicatos, las Asociaciones Gremiales, las Organizaciones Comunitarias y las Asociaciones de Canalistas todas ellas, en rigor, Corporaciones pero sujetas a tramitaciones y controles propios.

### 3.-..CORPORACIONES Y FUNDACIONES.

El objeto preciso de este trabajo es el estudio de las Corporaciones y Fundaciones regidas por el Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil

A pesar de que ni la ley ni el reglamento definen a estas personas jurídicas, se las puede caracterizar como sigue:

#### 3.-.1.-.Definición de Corporación.

Corporación es la unión estable de una pluralidad de personas naturales o jurídicas que persigue fines ideales no lucrativos y que cuenta con personalidad jurídica otorgada conforme a derecho.

#### 3.-.2.-.Definición de Fundación.

Fundación es un patrimonio administrado por mandatarios y destinado por un fundador al cumplimiento de uno o más fines de beneficencia, patrimonio que cuenta con personalidad jurídica otorgada conforme a derecho.

#### 3.-.3.-.Diferencias y Características.

La diferencia esencial entre una Corporación y una Fundación, por tanto, consiste en que la primera es un conjunto de personas, en tanto que la segunda es un patrimonio destinado a un fin.

De aquí derivan las siguientes características dignas de ser tenidas en cuenta:

I.- En cuanto a los componentes, la corporación está formada por socios mientras que la fundación sólo tiene al fundador o quien lo substituya y los mandatarios designados por

éste.

2.- De lo dicho fluye que el objeto de las corporaciones es determinado por sus miembros, mientras que el de la fundación lo es por el fundador. Habrá, por tanto, mayor agilidad en la corporación que en la fundación para ajustar la acción de la entidad a circunstancias sobrevinientes.

3.- Fluye, igualmente, que mientras en la corporación la generación de autoridad nace de la Asamblea de Socios, en la fundación ella emana de la voluntad del fundador.

Los bienes de estas entidades no pertenecen ni en todo ni en parte a ninguna de las personas que las componen o representan y, recíprocamente, las deudas de aquellas no pueden ser demandadas de ninguna de estas personas.

Tanto la corporación como la fundación deben contar con un reconocimiento conforme a derecho. Este es el que se especifica en el ya mencionado título XXXIII del Libro Primero del Código Civil y en el Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica.

### 3-4.-. Corporaciones y Fundaciones sin Personalidad Jurídica.

La falta de personalidad jurídica en las corporaciones y fundaciones, determina que ellas no existan como entes capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y no puedan, por tanto, actuar como sujetos de derecho. En estas circunstancias, los actos de estas organizaciones sin existencia legal, deberán reputarse como realizados por las personas que las componen, que sí tienen capacidad para obligarse. La ley prescribe que por estos actos deberán responder todos los asociados solidariamente.

Se entiende por cumplimiento solidario de una obligación el que puede exigirse en su totalidad de cualquiera de los deudores, sin que éstos puedan invocar el derecho a cumplir proporcionalmente.

La utilidad de contar con personalidad jurídica, sin embargo, dependerá de la magnitud del giro de la corporación o fundación y de su necesidad de aparecer como ente diferenciado ante terceros. En la práctica, existe una multitud de pequeñas agrupaciones con objetos de beneficencia comparativamente modestos que, en el desarrollo de sus giros, no han tenido jamás la necesidad de acreditar existencia legal autónoma y que, por el rango de sus obligaciones, no tienen problema alguno con la responsabilidad personal y solidaria de los socios.

Obviamente, estas instituciones no podrán acogerse a los beneficios tributarios con que se incentivan las donaciones para fines de cultura y desarrollo, ni los subsidios que algunos organismos públicos dan a sus entes colaboradores

## 4.-. CONSTITUCION DE UNA CORPORACION

### 4.-.1.-.Acto Constitutivo.

La primera etapa dentro del proceso de constitución de una corporación es el llamado acto constitutivo, que no es otra cosa que la reunión física de todas las persona interesada en formarla, con el objeto de acordar tal formación. Estas personas, que pueden ser naturales o jurídicas, se llaman Constituyentes y pueden concurrir personalmente o representados.

### 4.-.2.-.Acta. Menciones Indispensables.

El acto constitutivo se materializa en un Acta que debe ser suscrita por todos los constituyentes y tener las siguientes menciones indispensables:

4.-2.-1.-Lugar de la reunión, fecha de ésta, individualización de los constituyentes y del Presidente y Secretario.

4.-2.-2.-Acuerdos:

- a) De constituir la Corporación.
- b) De aprobar los estatutos, los que deberán transcribirse íntegramente en el acta.
- c) De elegir un Directorio Provisional que representará a la Corporación hasta que obtenga su personalidad jurídica.
- d) De conferir poder a un abogado para: i) reducir el acta a escritura pública ante un notario; ii) solicitar del Presidente de la República la concesión de personalidad jurídica, y iii) aceptar las modificaciones que el Presidente de la República disponga se introduzcan en los estatutos.

Vale la pena aclarar que la referencia que se hace aquí al Presidente de la República es puramente formal, ya que la tramitación de la concesión de personalidad jurídica, como se verá más adelante, se hace a través del Ministerio de Justicia. La circunstancia de que ella culmine con la dictación de un decreto supremo es la que determina la alusión al Primer Mandatario.

Como cuestión práctica hay que señalar que la designación del Directorio Provisional y la del abogado patrocinante se hacen en Artículos Transitorios de los estatutos.

4.-3.-Los Estatutos de la Corporación. Menciones necesarias.

Pieza fundamental del acta, es el texto de los estatutos por los que se va a regir la Corporación, los que como se ha dicho deben transcribirse íntegramente en aquella. Estos deben contener por disposición del Reglamento las siguientes menciones:

4.-3.-1.-Indicación precisa del nombre de la Corporación.

Hay que hacer presente que, si bien hay amplia libertad para dar nombre a la corporación, queda prohibido que ésta lleve el de una persona natural o su seudónimo, a menos que tal persona o sus herederos consientan en ello de manera expresa por instrumento privado autorizado ante notario, o que hayan transcurrido veinte años contados desde su muerte. Tampoco podrá la corporación tener un nombre igual o similar al de otra existente en la misma Provincia.

4.-3.-2.-Indicación del domicilio de la entidad.

Para cumplir con esta exigencia habrá que indicar Comuna, Provincia y Región. Como cuestión práctica se recomienda no consignar en el estatuto la dirección específica de la sede social porque, si ésta cambia, la circunstancia de figurar en los estatutos hará necesaria una reforma, trámite que como se verá, es bastante engorroso.

4.-3.-3.- Fines que se propone la corporación.

Respecto de este requisito hay que señalar que la clara determinación del objeto social y su ámbito constituyen, tal vez, el aspecto más importante de los estatutos. Aunque la que sigue parezca una recomendación innecesaria, es bueno tener presente que el fin debe ser lo suficientemente amplio como para que el propósito de fondo tenido en vista, pueda cumplirse en cualquier circunstancia, pero lo suficientemente acotado como para que la entidad no pierda su identidad.

Hay que consignar aquí también, aunque ello sea de la esencia de las corporaciones, que éstas no pueden perseguir fines de lucro. Tampoco podrán proponerse objetos sindicales

ni fines propios de entidades que deban regirse por un estatuto legal propio, es decir, por normas distintas de las del Título XXXIII del Libro I del C. Civil.

#### 4.-3.-4.-Duración de la Corporación.

Aunque esta mención no aparece exigida ni por la ley ni por el reglamento, la práctica la ha impuesto, siendo lo habitual que la duración estipulada sea indefinida.

#### 4.-3.-5.-Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones, las formas de incorporación y de exclusión.

La ley no contempla categorías de socios y no hay, por tanto, obligación alguna de establecerlas en los estatutos. En la práctica, sin embargo, es usual encontrarse con socios Activos, que son los que tienen la plenitud de los derechos y obligaciones estatutarias; socios Cooperadores que tienen derechos y obligaciones restringidos y cumplen con la función de ayudar económicamente a la corporación sin participar en su gestión, y socios Honorarios que son los que han obtenido esta calidad por su actuación en beneficio de la corporación o en ámbitos de interés para ella.

Los estatutos, aparte de definir las categorías de socios, indicar los requisitos para su admisión, y especificar sus derechos y obligaciones, deberán consignar con precisión las causales de sanciones, los tipos de éstas y las formalidades necesarias para su aplicación. Es corriente que los estatutos contemplen, aunque ni la ley ni el reglamento lo exijan, una Comisión o Tribunal de Disciplina elegido por la Asamblea Ordinaria Anual, con atribuciones para aplicar las sanciones de a) amonestación verbal, b) amonestación escrita, c) suspensión y d) expulsión.

#### 4.-3.-6.-Los Organos de Administración, Ejecución y Control, su conformación y atribuciones.

En rigor, estos órganos serán la Asamblea de Socios y el Directorio de la corporación. Por disposición estatutaria, sin embargo, se pueden agregar a éstos otros órganos con funciones específicas.

Como se advirtió en la letra anterior, hay muchas corporaciones que contemplan una Comisión o Tribunal de Disciplina. Más frecuente aún es encontrar en los estatutos de las corporaciones una Comisión Revisora de Cuentas.

Será necesario, entonces, que se reglamente en forma clara todo lo relativo al número de componentes, la forma de elección, las atribuciones y las normas sobre funcionamiento de estos cuerpos colegiados.

#### 4.-3.-7.-Medios económicos de que dispondrá para el cumplimiento de su objeto.

Una de las comprobaciones requeridas para el otorgamiento de personalidad jurídica a una corporación, es la suficiencia de los recursos para el cumplimiento de sus fines. De ahí que entre los informes exigidos por el reglamento para el efecto, se encuentre el que se solicita al Gobernador Provincial correspondiente al domicilio de la corporación (Intendente en el caso de la R.M.), sobre este aspecto.

Si bien la ley no lo contempla como procedimiento específico, se ha convertido en práctica común en las Gobernaciones la de acudir a Dirección de Investigaciones para el cumplimiento de esta tarea, lo que suele resultar molesto.

Para el caso de las corporaciones que contemplen cuotas de ingreso y cuotas ordinarias y extraordinarias como fuente de financiamiento, hay que recordar que el reglamento prescribe que el monto de estas erogaciones debe consignarse en los estatutos con indicación de su máximo y su mínimo, expresados en unidades económicas reajustables ( i.e. Unidades de Fomento, Unidades Tributarias Mensuales, etc.)

Si los constituyentes acuden a esta forma de financiamiento, cosa que ocurrirá necesariamente en el evento de que opten por el texto de estatuto tipo de que hablaremos más adelante, convendrá que analicen los montos de las cuotas a la luz de las necesidades reales de la corporación.

En efecto, ocurre en la práctica que hay entidades en cuyo financiamiento las cuotas de socios carecen de toda gravitación, mientras que hay otras que dependen de dichos aportes para sobrevivir. En las primeras convendrá fijar cuotas casi simbólicas en tanto que en las segundas habrá que determinarlas en los montos más altos compatibles con las disponibilidades de los asociados.

#### 4.-3.-8.-Las reglas sobre reforma de estatutos y disolución de la corporación.

Sobre este particular hay que tener presente que el reglamento señala, entre las materias que deberán necesariamente figurar en los estatutos, la de un quorum de dos tercios de los asistentes a la Asamblea Extraordinaria citada para la reforma de estatutos o la disolución de la corporación.

#### 4.-3.-9.-Las materias que, por disposición de la ley, deben ser consideradas en el texto estatutario.

Aparte de las menciones que preceden, el reglamento señala que las disposiciones de diez de sus artículos ( 10° a 19°) deberán contenerse en los estatutos de toda corporación, pudiendo los constituyentes, sin embargo, modificarlas

Aunque muchas de dichas materias se encuentran implícitas en las letras precedentes, conviene enumerarlas para evitar omisiones que podrían retardar innecesariamente la tramitación de la personalidad jurídica.

Art. 10: Normas sobre elección de Directorio en Asamblea Anual. Forma de la votación.

Art. 11: Normas sobre elección de Presidente, Secretario y Tesorero del Directorio por los miembros de éste.

Art. 12: Quorum para sesionar y para tomar acuerdos de Directorio.

Art. 13: Reglas sobre nombramiento de reemplazantes en caso de fallecimiento, renuncia o imposibilidad de un director para desempeñar su cargo.

Art. 14: Atribuciones y deberes del Directorio.

Art. 15: Disposiciones sobre Libros de Actas de Directorio.

Art. 16: Normas sobre Asambleas Ordinarias y Extraordinarias. Materias propias de unas y otras. Primera y Segunda citación.

Art. 17: Solemnidades para las citaciones a Asambleas. Plazos.

Art. 18: Quorum para sesionar en Asambleas en Primera y Segunda citación. Libro de Actas de Asambleas.

Art. 19: Presidente y Secretario de la Asamblea.

#### 4.-3.-10.-Normas que, por exigencia de la ley, deben contenerse en los estatutos, sin modificaciones.

A diferencia de lo expresado en la letra anterior sobre modificación de materias que deben contenerse en los estatutos, el reglamento se refiere a tres puntos sobre los que no habrá derecho a cambio.

Así, las disposiciones de los incisos segundos de los artículos 11, 17 y 18 del reglamento deberán aparecer sin variación en los estatutos. Estas son:

Art. 11, inciso 2°: El Presidente del Directorio lo será también de la Corporación, la representará judicial y extrajudicialmente y tendrá las demás atribuciones que los estatutos señalen.

Art. 17, inciso 2°: No podrá citarse en el mismo aviso para una segunda reunión de Asamblea General cuando por falta de quorum no se lleve a efecto la primera.

Art. 18, inciso 2°: Sólo por dos tercios de los asistentes a Asamblea General podrá acordarse la disolución de la corporación o la modificación de sus estatutos

#### 4.- 3.- 11.-Persona Jurídica sin Fines de Lucro a la que se deberán dejar los bienes de la Corporación en caso de disolución o revocación de su personalidad jurídica.

Aunque el reglamento no contiene esta exigencia respecto de las Corporaciones sino que de las Fundaciones, el Consejo de Defensa del Estado la ha hecho extensiva a aquellas y el Estatuto Tipo para Corporaciones de que de habla en el próximo número, también la contempla.

#### 4.-4.-.Los Estatutos Tipo.

El reglamento contempla el uso de estatutos tipo, aprobados por el Ministerio de Justicia, los que presentan la ventaja de estar sujetos a una tramitación más simple y barata para la obtención de personalidad jurídica, que la prescrita para las corporaciones en general.

Como contrapartida, obligan a los constituyentes de la corporación a ajustarse en todo, y particularmente en el objeto social, al modelo aprobado en el que solamente les corresponderá llenar los blancos relativos al nombre de la entidad; a su domicilio; al mes en que se efectuará la Asamblea Ordinaria; a los topes máximos y mínimos de las cuotas, y a la indicación de los nombres y RUT de los constituyentes, el Presidente, el Secretario y los miembros del Directorio Provisional.

Existen estatutos tipo para: Centros de Madres, Centros de Padres y Apoderados de colegios fiscales, Clubes Deportivos, Comités Campesinos, Cuerpos de Bomberos, Juntas de Adelanto, Sociedades Mutualistas, Asociaciones Regionales Mapuches, Corporaciones Privadas de Desarrollo Social, Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

Aquí nos ocuparemos solamente de este último, aprobado por Decreto Supremo de Justicia N° 292 de 19 de marzo de 1993.

Tal vez el mayor interés que presentan los estatutos tipo, como efecto de su aprobación previa por el Ministerio de Justicia, es que ellos no requerirán de la vista al Consejo de Defensa del Estado exigida por el reglamento para el común de las corporaciones. Esto reporta dos ventajas importantes en términos de tiempo y fluidez de tramitación: primera, la etapa de informe del Consejo, actualmente, tiene una duración promedio de cuatro meses; segunda, no es raro que el Consejo formule reparos a los estatutos que informa, y dichas observaciones deben ser corregidas mediante escritura pública que debe ser sometida nuevamente al Consejo.

De ahí que, aún en el evento de que no se acuda al estatuto tipo para la constitución de una corporación, sea siempre útil contrastar el texto que se prepara con el del estatuto tipo.

#### 4.-4.-.1.-Constitución de Corporación con Estatuto tipo.

Dijimos más arriba que la tramitación de la concesión de personalidad jurídica con estatutos tipo era más barata y sencilla que la del común de las corporaciones.

Las ventajas de esta tramitación consisten: (i) en que no se exige escritura pública del Acto Constitutivo, sino que protocolización del formulario de estatuto tipo debidamente timbrado en la Oficina de Partes del SEREMI o del Ministerio, en su caso, y (ii) en que, como se ha dicho, no se requiere informe del CDE, con la consiguiente economía en tiempo.

Esta gestión requiere de tres ejemplares timbrados del estatuto tipo, de los que uno queda en la notaría donde se hace la protocolización, otro debidamente certificado se presenta al SEREMI o Ministerio para su tramitación, y el tercero, también certificado, queda en poder del interesado.

#### 4.-4.-.2.-Esquema del Estatuto Tipo.

De la lectura del ejemplar de estatuto tipo para O.N.G. de Desarrollo que se incluye como Anexo N° 1 en este manual, se podrá advertir que en él se consideran todas las menciones que hemos enumerado como necesarias en el estatuto de una corporación.

Obviamente, no será necesario adoptar todas y cada una de las normas del estatuto tipo, pero él constituye un buen guía por el hecho de ser un texto que, no obstante su redacción a veces redundante, cuenta con la aprobación oficial.

#### 4.-4.-3.-El Objeto en el Estatuto Tipo.

Quienes quieran acudir al estatuto tipo para la constitución de una corporación, deberán analizar el ámbito del objeto social contenido en él y contrastarlo con el propósito tenido en vista por los constituyentes pues, sin perjuicio de la indiscutible amplitud de sus fines, existe en él una clara limitación referida a la realidad económica de los beneficiarios.

De la lectura del artículo 4° del estatuto tipo se puede concluir:

a.- que la finalidad de las corporaciones regidas por él debe orientarse a la promoción del desarrollo, concepto de una amplitud casi ilimitada.

b.- que en cuanto al ámbito y a los medios considerados para esta promoción hay también una latitud en la que no se divisan cortapisas.

c.- que, mientras no hay en el objeto en estudio restricciones en materia de campo de acción ni de actividades para la promoción del desarrollo, sí las hay respecto de los beneficiarios, los que deben ser especialmente personas, familias, grupos y comunidades que cumplan con el requisito de vivir en condiciones de marginalidad o pobreza.

#### 5.-. CONSTITUCION DE UNA FUNDACION.

##### 5.-.1.-.Acto Constitutivo.

El acto constitutivo de una fundación se sujeta a las mismas reglas que el de una corporación, con las variantes que, naturalmente, provengan de la distinta naturaleza de una y otra entidad.

Así, lo dicho en el capítulo de las corporaciones sobre Socios; Financiamiento con Cuotas; Elección; Atribuciones y Reemplazo de Directores, y Asambleas de Asociados, no tendrá cabida en la fundación, donde el elemento central es la voluntad del fundador.

Como las fundaciones son menos conocidas, estudiadas y divulgadas que las corporaciones, existe la impresión equivocada de que su formación es más engorrosa.

##### 5.-.2.-.Menciones de los Estatutos.

Los estatutos de una fundación deberán contener:

a.- El nombre y duración de la entidad Lo dicho sobre nombre de la corporación es aplicable a la fundación.

b.- La individualización del Fundador.

c.- Los fines a que la fundación está destinada.

d.- Los bienes que formarán su patrimonio. Considerando que la fundación es, por definición, un patrimonio destinado al cumplimiento de un fin, la individualización de los bienes asignados a la entidad y la forma de materializar su aporte serán aspectos de especialísima importancia.

Lo dicho sobre el control de recursos encargado a las Gobernaciones en el caso de las corporaciones, es aplicable en mayor grado a las fundaciones.

e.- Los Organos de Administración, su Conformación y Atribuciones. El Organismo de Administración de la fundación es su Directorio o Consejo de Administración, cuyos miembros, designados por el fundador, deberán nombrarse en los estatutos.

Dada la naturaleza de la fundación, lo usual es que este Directorio dure en sus funciones mientras cuente con la confianza del fundador o de quien lo substituya.

Es recomendable, sin embargo, y el Consejo de Defensa del Estado así lo ha hecho presente, que los estatutos regulen el derecho del fundador a hacer uso de su atribución de remover a los directores, estableciendo que esta facultad se ejerza mediante ratificaciones periódicas de confianza, entre las que deberán mediar lapsos de un año por lo menos.

Al reglamentar los Órganos de Administración, además de ocuparse de las normas sobre su designación y sus atribuciones, convendrá también atender a los procedimientos sobre renovaciones parciales del directorio designado por el fundador, ya que aquí no existirá la instancia soberana de la Asamblea de socios.

#### 5.-.3.-.Normas sobre el reemplazo del fundador

Es útil tener claramente reglamentada la sucesión del fundador en caso de renuncia, imposibilidad física o intelectual absoluta o fallecimiento.

#### 5.-.4.-.Disposiciones sobre reforma de estatutos y extinción de la fundación.

Aunque la ley no fija quorum especial para estos casos, en la práctica se exigen mayorías importantes para los acuerdos pertinentes, los que deberán contar en todo caso con la aprobación del fundador y adoptarse en reunión especialmente citada para el efecto y con la presencia de un notario.

#### 5.-.5.-.Indicación de las entidades con personalidad jurídica y sin fines de lucro a las que pasará el patrimonio de la fundación en caso de disolución.

Se incorpora, como Anexo 2° de este manual, un modelo simple de estatuto de fundación que, con las adaptaciones necesarias para cada caso específico, podrá servir como pauta y como referencia para la redacción de las diversas cláusulas-tipo de los estatutos de fundaciones.

### 6.-.TRAMITACION DE CONCESION DE PERSONALIDAD JURIDICA DE CORPORACIONES Y FUNDACIONES.

#### 6.-.1.-.Reducción a Escritura Pública.-

El acta en que conste la constitución de la corporación o fundación, como ya se ha dicho, debe ser reducida a escritura pública.

Este es un trámite del que debe encargarse el abogado designado para el efecto, y consiste en convertir el instrumento privado de constitución en una escritura pública autorizada por notario. En el caso de las fundaciones el acta de constitución y la escritura pública son un mismo texto que es suscrito ante notario por el fundador.

#### 6.-.2.-.Solicitud al Presidente de la República.

La correspondiente escritura o estatuto tipo protocolizado, en su caso, debe ser sometido a la aprobación del Presidente de la República.

Como ya dijimos, este no es más que un eufemismo usado por el legislador en señal de respeto a la jerarquía administrativa.

En la práctica el trámite se cumple a través de una solicitud de concesión de personalidad jurídica, que el abogado facultado en los estatutos para gestionarla debe presentar a la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Justicia que corresponda al domicilio de la entidad peticionaria, o a la Oficina de Partes del Ministerio de Justicia si la fundación o corporación está domiciliada en la Región Metropolitana.

Como pauta para la redacción de esta solicitud, se incorpora a este manual, en el Anexo 3, un modelo de presentación.

#### 6.-.3.-.Consultas que formula la Autoridad.

Una vez recibida e ingresada oficialmente la solicitud en el SEREMI competente o en el Ministerio de Justicia en su caso, esta es objeto de diversas consultas de las que las tres que siguen son inevitables.

#### 6.-.4.-.Informe del Gobernador Provincial.

El primer trámite de la solicitud de concesión de personalidad jurídica, es el del informe del Gobernador Provincial del domicilio de la entidad, informe que competará al Intendente de la R. M. en caso de estar la corporación o fundación domiciliada en la Región Metropolitana.

El objeto específico de este informe es verificar si la corporación o fundación que pretende la personalidad jurídica cuenta con los medios económicos suficientes para realizar los fines que se propone, materia a la que nos hemos referido al hablar de los requisitos estatutarios de corporaciones y fundaciones.

El reglamento fija un plazo de diez días para evacuar este informe, pero la carga de trabajo de las Gobernaciones determina que él tarde muchísimo más. Por esta razón y por el hecho de que una explicación personal sobre el patrimonio de la entidad, o una eventual presentación de antecedentes complementarios, puede ser muy clarificadora para la Autoridad informante, es recomendable asumir un rol activo en este trámite y no contentarse con esperar que los antecedentes vuelvan al SEREMI.

#### 6.-5.-Informe de La Oficina Central de Identificación.

Paralelamente con el informe referido en el acápite precedente, el SEREMI o el Ministerio, en su caso, debe oficiar al Jefe de la Oficina Central de Identificación a fin de que éste remita los extractos de filiación de los miembros del Directorio Provisional designado en los estatutos.

Estos antecedentes tienen por objeto velar por el cumplimiento de la norma del reglamento que establece que no podrán ser directores las personas que hayan sido condenadas por crimen o simple delito en los quince años anteriores a su nombramiento. El reglamento contempla la posibilidad de que esta limitación sea modificada por los estatutos pero, en la práctica, no se hace uso de este derecho.

Para ilustrar sobre el alcance de esta norma, hay que recordar que las penas mínimas por simples delitos son de sesenta y un días.

En el caso de que un director provisional sea impugnado por esta causal, él deberá ser reemplazado en una reunión del directorio provisional cuya acta, debidamente reducida a escritura pública, se acompañará a los antecedentes sobre concesión de personalidad jurídica.

#### 6.-6.-Otros informes que puede solicitar el SEREMI.

Adicionalmente, el SEREMI podrá solicitar los antecedentes que estime necesarios atendiendo a los fines que se proponga la entidad y al área en que los desarrollará.

Así, para instituciones deportivas pedirá informe a DIGEDER; para corporaciones o fundaciones culturales y educativas, lo solicitará del Ministerio de Educación; para servicios de bienestar y mutuales, lo pedirá a la Superintendencia de Seguridad Social.

#### 6.-7.-Informe del Consejo de Defensa del Estado.

Una vez evacuados estos trámites, se envían los antecedentes al Consejo de Defensa del Estado, el que verifica que el objeto y naturaleza de la entidad correspondan a los reglados por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, como asimismo, que sus estatutos se conformen a las normas de la ley y el reglamento.

Hecha su investigación, el Consejo emite un informe en el que puede manifestar su conformidad o formular observaciones. Ya hemos dicho que este trámite no se cumple en el caso del estatuto tipo.

#### 6.-8.-Reparos del CDE.

Si el Consejo formula reparos, el SEREMI o Ministerio, en su caso, oficia al abogado patrocinante para que los solucione mediante una escritura complementaria.

Este profesional que, como se ha visto, estará ya expresamente facultado por los estatutos

para efectuar estas correcciones, las materializará en escritura pública suscrita por él que volverá, con los antecedentes, al CDE para su aprobación.

#### 6.-.9.-.Dictación de Decreto Supremo.

Una vez emitido el informe favorable del Consejo a la concesión de personalidad jurídica, el Ministerio debe dictar el Decreto Supremo de Justicia respectivo.

#### 6.-.10.-.Toma de Razón por la Contraloría General de la República.

El Decreto Supremo de Justicia debe ser remitido a la Contraloría General de la República para su Toma de Razón.

La Contraloría, entonces, examinará la legalidad del Decreto y si no advierte en él infracciones legales o reglamentarias, tomará razón y lo devolverá al Ministerio de Justicia. Hay que notar que el análisis de la Contraloría está circunscrito al Decreto, mientras que el del CDE tiene que ver con los antecedentes de la entidad que solicita la personalidad jurídica.

#### 6.-.11.-.Remisión del Decreto al Diario Oficial y Publicación del mismo.

Una vez devuelto el Decreto al Ministerio, éste envía copias de él al Diario Oficial y al abogado patrocinante quién, previo pago de los derechos pertinentes, debe ordenar su publicación.

La fecha de esta publicación marcará el inicio de la existencia legal de la persona jurídica y sólo a contar de ese momento podrá ella actuar como sujeto de derecho.

Como en la práctica los plazos previstos por la Autoridad para los trámites administrativos no se cumplen, es recomendable que el encargado de la obtención de una personalidad jurídica asuma un papel esencialmente dinámico a lo largo de todo el proceso.

### 7.-. TRAMITACION DE LA REFORMA DE ESTATUTOS.

Conviene referirse brevemente a la reforma de estatutos de las corporaciones y fundaciones pues, a diferencia de lo que ocurre con las sociedades civiles o comerciales donde no cabe a la Autoridad intervención alguna, en aquellas, debido a que su existencia emana de una decisión específica del Presidente de la República, las reformas estatutarias están sujetas a controles de parte de Ente otorgante.

Ya sabemos que la reforma de estatutos de una corporación requiere ineludiblemente de un quorum de las dos terceras partes de los asistentes a la Asamblea Extraordinaria citada para acordarla.

Hemos dicho, además, que aunque la ley no fija quorum para la reforma de estatutos de una fundación, en la práctica se requiere para ella una mayoría substancial del Directorio o Consejo de Administración, posición que ha tenido consistentemente el Consejo de Defensa del Estado, sin perjuicio de la indispensable aprobación del fundador o quien lo substituya.

La razón de ser de esta exigencia, que por lo demás se da para las sociedades anónimas, nace de la circunstancia de que una persona jurídica aprobada en determinadas condiciones por la Autoridad, podría continuar su existencia bajo otras condiciones no aceptables, por la vía de la modificación de estatutos.

Por lo dicho, la ley fuera de requerir el quorum mencionado, sujeta los cambios estatutarios a una tramitación teóricamente igual a la de obtención de personalidad jurídica.

Así, la aprobación de la reforma comprende los siguientes pasos:

#### 7.-.1.-.Pasos a seguir para la reforma de estatutos.

a.- solicitud acompañada de los antecedentes del caso;

b.certificado de vigencia de la persona jurídica otorgado por el Ministerio de Justicia;  
c.-Acta de la Asamblea de la corporación o Acuerdo del Organó Administrador de la fundación, en que consten los acuerdos de modificación de estatutos debidamente tomados ante notario, textos que deberán estar reducidas a escritura pública.  
d.-informes estimados como necesarios por la Autoridad, entre los que figurarán los de la Gobernación Provincial correspondiente, de la Oficina Central de Identificación y del Consejo de Defensa del Estado;  
e.-dictación del Decreto Supremo;  
f.-toma de razón por la Contraloría General de la República, y  
g.-publicación en el Diario Oficial.

El reglamento señala que en este proceso el Presidente de la República ( Ministerio de Justicia ) podrá prescindir de los informes que estime innecesarios, pero esta aparente ventaja tiene como contrapartida la exigencia de que el Gobernador Provincial o el Intendente de la R. M., en su caso, informen sobre la marcha general de la entidad.

Este informe debe pronunciarse sobre los siguientes aspectos, que podrán complicar significativamente a las fundaciones o corporaciones administradas sin el debido orden:

#### 7.-2.-Informe de Gobernador Provincial o Intendente de la Región Metropolitana sobre la marcha de la entidad, para Reformas de Estatutos

Este informe deberá pronunciarse sobre las siguientes materias:

- a.- Si la entidad cumple con sus finalidades estatutarias.
- b.- Si se financia en la forma prevista por los estatutos.
- c.- Si cumple con su programa de reuniones de Directorio y de Asambleas Ordinarias.
- d.- Si cumple con su obligación de aprobar y presentar al Ministerio de Justicia balances y memorias anuales.
- e.- Si sus Directorios o Consejos han sido elegidos oportuna y legalmente.

En cuanto a la naturaleza de la reforma, el reglamento prescribe que las corporaciones y fundaciones no podrán substancialmente sus fines estatutarios, cuestión subjetiva que deberá dilucidar el Presidente de la República, léase el Ministerio de Justicia, léase, en último término, el Consejo de Defensa del Estado.

#### 8.-DISOLUCION DE LA PERSONA JURIDICA.

El reglamento sujeta la Disolución de la entidad a los mismos trámites prescritos para su formación y modificación. Ello, porque como ya se ha visto, se trata de entes especiales cuya existencia legal emana de un acto de la Autoridad y cuyo fallecimiento legal debe ser, por tanto, declarado por la Autoridad, sin que baste para el efecto la voluntad de las personas interesadas.

Aparte de lo dicho, interesa advertir aquí que, como los bienes de la entidad no pueden pasar a los socios ni volver al fundador, ellos deberán ser entregados a la institución con personalidad jurídica y sin fines de lucro designada con tal fin en los estatutos.

Esta designación se exige legalmente en los estatutos de las fundaciones pero no en los de las corporaciones. En la práctica, sin embargo, ella se incorpora a todos los estatutos de las corporaciones y se encuentra expresamente contenida en el estatuto tipo para ONG de Desarrollo de que nos hemos ocupado anteriormente.

En todo caso, la ley prescribe que si en los estatutos no se ha previsto esta designación, - situación a la que habrá que asimilar el caso en que la designación recaiga en un ente que no quiera o no pueda recibir los bienes- éstos pertenecerán al Estado, con la obligación de ser empleados en objetos análogos a los de la institución disuelta.

#### 9.-. CANCELACION DE LA PERSONALIDAD JURIDICA.

La cancelación de la personalidad jurídica, a diferencia de la disolución que es un desenlace promovido por los interesados y declarado por la Autoridad, es el acto administrativo por el cual la Autoridad que legitimó a la entidad, la priva de su personalidad jurídica por alguna de las siguientes causales legales.

#### 9.-.1.-.Causales de Cancelación de la Personalidad Jurídica.

- a.- Que la entidad llegue a comprometer la seguridad o los intereses del estado.
- b.- Que la entidad sea estimada como contraria a las leyes, el orden público o las buenas costumbres.
- c.- Que la entidad no corresponda al objeto de su institución.  
Esto ocurrirá en el caso de desviación permanente de su fin social y contravención de su propia razón de ser.
- d.-.Que la entidad no cumpla con los fines para que fue constituida o incurra en infracción grave de sus estatutos.  
Este es un requisito impuesto por el reglamento que equivale al de la letra anterior, contemplado por la ley.
- e.- Que la entidad no cumpla con las obligaciones que le impone el DL 1183 de 1975, cuando le sean aplicables.  
Esta norma, de la que nos volveremos a ocupar más adelante, establece varias obligaciones de las que conviene destacar: (i) presentación de memorias y balances semestrales al Ministerio de Justicia, exigencia que dicha Secretaría de Estado no hace efectiva en la práctica; (ii) cumplimiento de formalidades respecto de fondos provenientes del extranjero y divisas de origen nacional; (iii) prohibición a la entidad de mantener cuentas corrientes en más de un banco.  
Tanto la obligación de presentar memorias y balances semestrales, como la de mantener una sola cuenta bancaria pueden ser levantadas por el Ministerio de Justicia a solicitud del afectado.  
La cancelación de la personalidad jurídica está sujeta a una tramitación ante el Ministerio de Justicia, que considera los mismos informes señalados para el caso de la disolución. El procedimiento puede originarse de oficio o a petición de parte.

#### 10.-.OBLIGACIONES NACIDAS DE LA CONCESION DE PERSONALIDAD JURIDICA.

Para que los derechos emanados de la concesión de personalidad jurídica sean plenamente operantes, es necesario que la corporación o fundación se sujete a las obligaciones inherentes a su nueva condición.

Estas son, en síntesis:

#### 10.-.1.-. Obligaciones frente al Ministerio de Justicia como Organismo Fiscalizador.

##### 10.-.1.-.1.-.Fiscalización del Ministerio.

Al Ministerio le corresponde vigilar:

- a.- Que la entidad esté cumpliendo con los fines para que fue creada.
- b.- Que su funcionamiento se adecúe a sus estatutos.
- c.- Que cumpla con las obligaciones de carácter económico y financiero aplicables a corporaciones y fundaciones.

#### 10.-1.-2.-Atribuciones del Ministerio.

Para este efecto, el Ministerio tiene las siguientes atribuciones:

- a.- Solicitar todo tipo de información sobre el funcionamiento de la entidad.
- b.- Efectuar visitas inspectivas.
- c.- Impartir instrucciones y reglamentar procedimientos para subsanar las infracciones que detecte.
- d.- Cancelar la personalidad jurídica.

#### 10.-1.-3.-Obligaciones de la Entidad.

Por su parte las instituciones fiscalizadas deben cumplir con los siguientes deberes:

##### a.- Mantener al día la información sobre la conformación de sus Directorios.

En cumplimiento de esta obligación, las entidades deben enviar al Ministerio, después de cada elección total o parcial de Directorio, copia autorizada ante notario del acta respectiva. Con este antecedente, la Oficina de Registro de Personas Jurídicas del SENAMI o Ministerio, solicita a la Oficina Central de Identificación, Archivo Nacional, el extracto de filiación a que ya nos hemos referido, para verificar si alguno de los nuevos directores aparece con anotaciones de crimen o simple delito en los últimos quince años.

##### b.- Remitir al Ministerio, en los meses de Junio y Diciembre de cada año, balances sobre sus ingresos y egresos, y memorias explicativas, con nómina del Directorio e indicación del lugar preciso de su sede social.

Sobre esta obligación hay que prevenir: (i) que ella no es aplicable a las corporaciones que se financien exclusivamente con cuotas ordinarias y de incorporación de sus asociados, y (ii) que, debido al ningún resultado práctico de la norma, el Ministerio autoriza regularmente las solicitudes de presentación de memorias y balances anuales.

##### c.- Mantener cuentas corrientes bancarias en no más de un banco comercial.

Esta medida de control tampoco ha dado resultados prácticos por lo que el Ministerio está generalmente llano a levantarla a petición de parte.

##### d.- Depositar y liquidar las divisas de origen nacional o extranjero que se aporten a la entidad, en una institución bancaria de su domicilio que esté autorizada por el Banco Central para operar en cambios internacionales, la que deberá comunicar a éste cualquier liquidación total o parcial de divisas.

##### e.- Mantener al día los libros de Actas de Directorio y de Asambleas.

Las actas de Directorio deberán ser suscritas por todos los asistentes, debiendo el director disconforme con su texto dejar constancia de ello bajo su firma.

Las actas de Asambleas serán firmadas por el Presidente, el Secretario y tres socios.

A petición de la entidad interesada se puede obtener del Ministerio autorización para llevar estos libros con sistemas mecanografiados.

##### f.- Llevar, en las corporaciones, un Libro de Registro de Socios.

##### g.- Llevar Libros de Inventario y Balances y de Contabilidad timbrados por el Servicio de Impuestos Internos.

##### h.- Llevar Libro de Registro, timbrado por el Servicio de Impuestos Internos.

En este libro se deberá registrar a los trabajadores de la entidad y a las personas remuneradas con honorarios, cuando sean más de cinco en total.

#### 10.-1.-4.-Control del Ministerio en la practica.

Por recargo de trabajo, el Ministerio no es capaz de ejercer un control efectivo sobre el cumplimiento, por parte de las entidades, de todas las obligaciones enumeradas precedentemente. En la práctica, entonces, la Autoridad exige que se le acredite dicho cumplimiento cada vez que una Corporación o Fundación requiera de alguna Certificación emanada del Ministerio, como condición para otorgarla. La Certificación que más corrientemente se precisa es la de Vigencia, necesaria para acreditar la existencia de la Personalidad Jurídica en múltiples trámites que debe realizar la entidad, entre ellos todos los relacionados con subsidios y franquicias tributarias.

#### 10.-2.- Obligaciones como Contribuyente.

##### 10.-2.-1.-RUT, Inicio de Actividades, Timbraje de Libros.

La entidad deberá asumir su condición de contribuyente, presentando al Servicio de Impuestos Internos correspondiente a su domicilio el Certificado de Vigencia de Personalidad Jurídica que le deberá otorgar el Ministerio de Justicia, a fin de: (i) inscribirse en el Rol Unico Tributario, RUT; (ii) hacer su Inicio de Actividades en la calidad de Contribuyente Exento, y (iii) hacer timbrar sus Libros Contables.

##### 10.-2.-2.-Situación de la entidad como Sujeto Tributario.

Ver punto *III.5.3.- Regimen Fiscal para personas Jurídicas sin fines de lucro* del Manual

Anexo 2

## BENEFICIOS TRIBUTARIOS POR DONACIONES

### INDICE

- I. Consideraciones Generales**
- II. Cuerpos legales que establecen normas sobre beneficios tributarios**

## **a las donaciones.**

- Artículo 69 de la Ley N° 18.681, sobre donaciones efectuadas a las Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares.
  - Donatarios
  - Beneficio
  - Donantes
  - Naturaleza de la Donación
  - Ejemplo Numérico.
  
- Artículo 8° de la Ley N° 18.985, sobre donaciones efectuadas a las Universidades, Institutos Profesionales Estatales y Particulares reconocidos por el Estado y a las Corporaciones y Fundaciones sin fines de lucro, cuyo objeto exclusivo sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
  - Donatarios
  - Beneficio
  - Donantes
  - Naturaleza de la donación
  - Requisito específico (Comité Calificador de Donaciones Privadas)
  - Ejemplo numérico.
  
- Artículo 31 N° 7, Ley sobre Impuesto a la Renta. Donaciones efectuadas a cualquier persona natural o jurídica, siempre que las donaciones se destinen a la realización de programas de instrucción básica o media gratuita, técnico profesional o universitaria en el país, ya sean privadas o fiscales.
  - Donatarios y/o fines
  - Beneficio
  - Donantes
  - Naturaleza de la Donación
  - Ejemplo numérico.
  
- Artículo 47 Decreto Ley N° 3.063, sobre donaciones efectuadas a determinadas instituciones o establecimientos educacionales traspasados a las Municipalidades y a ciertos establecimientos educacionales, organismos e instituciones sin fines de lucro.
  - Detalle Donatarios
  - Beneficio
  - Donantes
  - Naturaleza de la Donación
  - Ejemplo numérico.
  
- Artículo 3 Ley N° 19.247 sobre donaciones efectuadas para fines

educacionales.

- Donatarios Detalle
- Beneficio
- Donantes
- Naturaleza de la Donación
- Requisito Proyecto Educativo
- Ejemplo numérico.

- Artículo 10 Ley N° 18.600 sobre donaciones que se efectúen a Personas Jurídicas sin fines de lucro que mantengan talleres protegidos para deficientes mentales.

### **III. Otros cuerpos legales que establecen tratamiento especial para las donaciones.**

#### **I. CONSIDERACIONES GENERALES.**

El Anexo sobre Beneficios Tributarios por Donaciones que usted tiene en su poder, debe ser leído con el siguiente criterio:

1. Nuestro propósito es que usted conozca todo el horizonte de leyes de donación que existen en nuestro país y que, de acuerdo a la misión que realiza su Institución, pueda saber cuál de ellas es la más aplicable a su caso.
2. Tratándose éste de un Anexo de índole general, debe tenerse presente que si el área a la que su Institución se dedica no apareciera expresamente como sujeto de donación, no necesariamente significa que no pueda tener algunos de los beneficios que la ley le otorga a los Donantes. Para estos efectos le recomendamos conversar con su abogado y examinar el objeto social de la Institución con miras a evaluar la posibilidad que se encuadre en alguna de las áreas contempladas en la Ley.
3. Los beneficios que otorgan estas leyes son para aquellas empresas o personas que hacen la donación. Vale decir, si su Institución puede incluirse en una de estas leyes, estará entonces facultada para emitir un certificado que le permitirá al donante tener un beneficio tributario determinado.
4. Principalmente se reconocen dos tipos de beneficios tributarios en las leyes que se analizarán: aquel que permite que el monto donado se lo trate como gasto, o bien y más ventajoso aún, aquel que se puede descontar como crédito tributario del impuesto que se paga. Para la mejor comprensión de estos aspectos cada ley o decreto tiene un ejemplo numérico sencillo para que usted lo pueda discutir con su eventual donante.

5. Como lo indicamos anteriormente, este Anexo no pretende sino dar un pantallazo general sobre las leyes existentes para que usted pueda ubicar su Institución en todo el horizonte legal que se ofrece. Obviamente para obtener la capacidad de emitir certificado de donación, que le permitan al donante aprovechar el beneficio de la ley, usted deberá tener la asistencia de un contador y un abogado.

Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento por la elaboración de este Anexo al abogado Sr. Carlos Gauthier T. y al contador Sr. Sergio Castro B.

## II. CUERPOS LEGALES QUE ESTABLECEN NORMAS SOBRE BENEFICIOS TRIBUTARIOS A LAS DONACIONES.

### A.- DONACIONES EFECTUADAS EN VIRTUD DEL ARTICULO 69 DE LA LEY 18.681 DE 1987:

#### - Donatarios

Los donatarios o beneficiarios de dichas donaciones deben ser las siguientes Instituciones de Educación Superior:

- 1.- Las Universidades Estatales y/o Particulares reconocidas por el Estado; y
- 2.- Los Institutos Profesionales Estatales y/o Particulares reconocidos por el Estado.

#### - Beneficio

El 50% del monto actualizado de la donación constituye *crédito* en contra de los *impuestos de primera categoría o global complementario*, según corresponda.

El 50% restante se puede rebajar como “*gasto tributario*” conforme a las normas generales del N° 7 del artículo 31 de la Ley de la Renta.

En caso de que el *crédito tributario* sea superior a los *Impuestos de Primera Categoría o Global Complementario*, el excedente que resulte podrá rebajarse de estos mismos impuestos que corresponda pagar en ejercicios siguientes, hasta su total extinción o utilización.

#### - Donantes

Los donantes deben ser los siguientes contribuyentes:

- 1.- Los afectos al *impuesto de Primera Categoría*, establecido en los artículos 14 bis o 20 de la Ley de la Renta, que declaren su *renta efectiva* en dicha categoría determinada mediante *contabilidad completa*;
- 2.- Los afectos al *impuesto de Primera Categoría* establecido en el artículo 20 de la Ley de la Renta, que declaren su *renta efectiva* en dicha categoría determinada mediante *contabilidad simplificada*; y
- 3.- Los afectos al *Impuesto Global Complementario*, establecido en el artículo 52 de la Ley del ramo, que declaren en dicho gravamen ingresos efectivos.

#### - Naturaleza de la donación

Sólo debe consistir en dinero.

\*Las palabras en *letra cursiva* están explicadas en el glosario de términos al final

**- Ejemplo Numérico.**

**DONACIONES  
ANALISIS TRIBUTARIO**

**Ejemplo donación Art. 69 Ley 18.681 del año 1987.**

	\$
<b>1.- Antecedentes</b>	
Utilidad según balance al 31 de diciembre	80.000.000
Donación actualizada por IPC al 31 de diciembre	8.000.000
<b>2.- Crédito tributario por efecto de la donación</b>	
50% de la donación actualizada (este Crédito tiene tope de 14.000 UTM, o sea, \$ 325.192.000)	4.000.000

**3.- Aplicación en el balance**

	Empresa que NO efectúa Donación	Empresa que efectúa Donación
	\$	\$
Ingresos	200.000.000	200.000.000
Gastos	(120.000.000)	(120.000.000)
Menos: Donación	0	(8.000.000)
Utilidad según Balance	80.000.000	72.000.000
Más: Crédito tributario por Donación	0	4.000.000
Renta Líquida Imponible	80.000.000	76.000.000
Impuesto Primera Categoría 15%	12.000.000	11.400.000
Menos: Crédito tributario por Donación	0	(4.000.000)
<b>Impuesto a pagar</b>	<b>12.000.000</b>	<b>7.400.000</b>

Donación	8.000.000
Ahorro impuestos	(4.600.000)
Costo efectivo Donación	3.400.000

**B- DONACIONES EFECTUADAS EN VIRTUD DEL ARTICULO 8° DE LA LEY N° 18.985 DE 1990 :**

- **Donatarios**

Los donatarios o beneficiarios de dichas donaciones deben ser las siguientes Instituciones:

- 1.- Las Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares reconocidos por el Estado;
- 2.- Las Corporaciones y Fundaciones, sin fines de lucro cuyo objeto exclusivo sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte, y
- 3.- Las bibliotecas de los establecimientos educacionales que permanezcan abiertas al público, de acuerdo con la normativa que existe al respecto y a la aprobación que otorgue el Secretario Regional Ministerial de Educación correspondiente, la cual deberá necesariamente compatibilizar los intereses de la comunidad con los del propio establecimiento.

- **Beneficio**

Permite a los donantes disponer de un crédito equivalente al 50% de tales donaciones en contra de sus *Impuestos de Primera Categoría o Global Complementario*, según el caso.

El 50% restante no es aceptado como *gasto tributario* para determinar las utilidades de la empresa, pero tampoco es considerado un gasto rechazado para la aplicación del impuesto que fija el artículo 21 de la Ley de la Renta (35%).

- **Donantes**

Los donantes deben ser los siguientes contribuyentes de la Ley sobre Impuesto a la Renta:

- 1.- Los afectos al *Impuesto de Primera Categoría* conforme a las normas de los artículos 14 bis o 20 de la Ley de la Renta, que declaren su *renta efectiva* en dicha categoría determinada mediante *contabilidad completa*; y

2.- Los afectos al *Impuesto Global Complementario*, establecido en el artículo 52 de la Ley del ramo que declaren en dicho gravamen igual tipo de rentas que los contribuyentes señalados en el punto 1 anterior, esto es, rentas o ingresos efectivos.

- **Naturaleza de la donación**

Sólo debe consistir en dinero.

- **Requisito específico**

Los donatarios deben presentar en la Secretaría del Comité Calificador de Donaciones Privadas o en los Departamentos Provinciales de Educación un “*proyecto*” consistente en un plan o programa de actividades específicas relacionadas con la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte que el beneficiario se propone realizar dentro de un tiempo determinado.

El proyecto podrá referirse a la adquisición de bienes corporales destinados principalmente al cumplimiento de las actividades del beneficiario, a gastos específicos con ocasión de actividades determinadas o para el funcionamiento de la institución beneficiaria.

- **Ejemplo numérico**

**Ejemplo donación Art. 8 Ley 18.985 del año 1990.**

	<b>CASO 1</b>	<b>CASO 2</b>
<b>1.- Antecedentes</b>		
	\$	\$
Utilidad según balance al 31 de diciembre (antes de Donación)	500.000.000	80.000.000
Donación actualizada por IPC al 31 de diciembre	15.000.000	4.000.000
<b>2.- Crédito tributario por efecto de la donación</b>		
El crédito será <b>el menor</b> de las dos cifras siguientes:		
50% de la donación actualizada	<b>7.500.000</b>	2.000.000
2% de la Renta Líquida Imponible	10.000.000	<b>1.600.000</b>
<b>Aplicación en el balance</b>		
<b>3.-</b>		

Ingresos	1.200.000.000	200.000.000
Gastos	(700.000.000)	(120.000.000)
Menos: Donación	(15.000.000)	(4.000.000)
Utilidad según Balance	485.000.000	76.000.000
Más: Total donación (no se acepta como gasto)	15.000.000	4.000.000
Renta Líquida Imponible (RLI)	500.000.000	80.000.000
Impuesto Primera Categoría 15%	75.000.000	12.000.000
Menos: Crédito tributario por Donación	(7.500.000)	(1.600.000)
<b>Impuesto a pagar</b>	<b>67.500.000</b>	<b>10.400.000</b>

Utilidad sin Donación	500.000.000	80.000.000
Impuesto determinado <b>sin Donación</b>	75.000.000	12.000.000
Impuesto determinado <b>con Donación</b>	(67.500.000)	(10.400.000)
Ahorro impuestos	7.500.000	1.600.000

Porcentaje de la donación que es costo del donante	50,00%	60,00%
Porcentaje de la donación que es costo del Fisco	50,00%	40,00%

**NOTA:** En caso 1 el crédito tributario está limitado por el 50% de la donación actualizada, mientras que en Caso 2 el crédito tributario está limitado por el 2% de la Renta Líquida Imponible.

**C.- DONACIONES EFECTUADAS DE ACUERDO AL ARTICULO 31 N° 7 DE LA LEY DE LA RENTA:**

- **Donatarios y/o fines**

Las donaciones deben destinarse a los siguientes fines específicos u otorgarse a los donatarios que se indican:

- 1.- A la realización de programas de instrucción básica o media gratuitas, técnica, profesional o universitaria en el país, ya sean privadas o fiscales;
- 2.- A los Cuerpos de Bomberos de la República.
- 3.- Al Fondo de Solidaridad Nacional.
- 4.- Al Servicio Nacional de Menores; y
- 5.- A los Comités Habitacionales Comunales.

- **Beneficio**

Las donaciones que se efectúen bajo la norma citada se aceptarán como gasto tributario para el cálculo del *Impuesto de Primera Categoría* o el *Impuesto Global Complementario*, para el caso de contribuyentes que declaren rentas de *Segunda Categoría* en base a ingresos y gastos efectivos. Se aceptan como gastos estas donaciones hasta un tope máximo equivalente al 2% de la *Renta Líquida Imponible*.

- **Donantes**

Los donantes deben ser los siguientes contribuyentes:

- 1.- Los de la *primera categoría* que declaren la *renta efectiva* determinada mediante *contabilidad completa o simplificada*, y
- 2.- Los de la Segunda Categoría del artículo 42 N° 2 que declaren a base de los ingresos y gastos efectivos de acuerdo a lo dispuesto por la parte final del inciso primero del artículo 50 de la Ley del ramo, que permite en la deducción de sus gastos aplicar las normas que rigen en esta materia a los contribuyentes de la *Primera Categoría*, en cuanto le fueran pertinentes.

- **Naturaleza de la donación**

En dinero, muebles, inmuebles, valores mobiliarios, derechos o en cualquier otro tipo de bien.

En caso de donación de bienes muebles, el total donado no está afecto a IVA y se debe rebajar de los activos a su Valor Libro.

- **Ejemplo numérico**

**Ejemplo donación Art. 31 Número 7 de la Ley de la Renta.**

	<b>CASO 1</b>	<b>CASO 2</b>
<b>1.- Antecedentes</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Utilidad según balance al 31 de diciembre (antes de Donación)	500.000.000	100.000.000
Donación actualizada por IPC al 31 de diciembre	15.000.000	4.000.000
Capital Propio Tributario al 31 de diciembre	3.000.000.000	1.500.000.000
<b>2.- Gasto tributario aceptado por efecto de la donación</b>		
El gasto por donación será aceptado <b>siempre que sea menor</b> que cualquiera de las siguientes cifras:		
2% de la Renta Líquida Imponible	<b>9.803.922</b>	1.952.000
1,6 por mil del Capital Propio Tributario	4.800.000	<b>2.400.000</b>
<b>3.- Aplicación en el balance</b>		
Ingresos	1.200.000.000	600.000.000
Gastos	(700.000.000)	(500.000.000)
Menos: Donación	(9.803.922)	(2.400.000)
Renta Líquida Imponible (RLI)	490.196.078	97.600.000
Utilidad sin Donación	500.000.000	100.000.000
Impuesto determinado <b>sin Donación</b>	75.000.000	15.000.000
Impuesto determinado <b>con Donación</b>	(73.529.412)	(14.640.000)
Ahorro impuestos	1.470.588	360.000
Porcentaje de la donación que es costo del donante	90,20%	91,00%
Porcentaje de la donación que es costo del Fisco	9,80%	9,00%

NOTA: En Caso 1 el gasto tributario está limitado por el 2% de la Renta Líquida Imponible, mientras que en Caso 2 el gasto tributario está limitado por el 1,6 por mil del Capital Propio.

**D.- DONACIONES EFECTUADAS DE ACUERDO AL ARTICULO 47 DEL D.L. N° 3.063 DE 1979 (DFL N° 1 DE 1986, HACIENDA):**

- **Donatarios**

Los donatarios o beneficiarios de las donaciones deben ser las siguientes instituciones u organismos:

- 1.- Establecimientos Educativos.
- 2.- Hogares estudiantiles.
- 3.- Establecimientos que realicen prestaciones de salud.
- 4.- Centros de atención de menores.

**Nota:** Del N° 1 al 4 los establecimientos deben haberse traspasado a las Municipalidades, sea que éstas los mantengan en su poder o los hayan traspasado a terceros.

- 5.- Establecimientos privados de educación reconocidos por el Estado, que sean de:

- Enseñanza básica gratuita.

- Enseñanza media científico-humanista y técnico-profesional, siempre que estos establecimientos de enseñanza media no cobren por impartir la instrucción referida a una cantidad superior a 0,63 unidades tributarias mensuales por concepto de derechos de escolaridad y otros que la Ley autorice a cobrar a establecimientos escolares subvencionados.

- 6.- Establecimientos de atención de ancianos, con personalidad jurídica, que presten atención enteramente gratuita.
- 7.- Centros de atención de menores con personalidad jurídica, que presten atención enteramente gratuita.
- 8.- Establecimientos de Educación regidos por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil (Corporaciones y Fundaciones sin fines de lucro).
- 9.- Establecimientos de educación superior creados por Ley.
- 10.- Establecimientos de educación superior reconocidos por el Estado.
- 11.- Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

12.- Instituciones sin fines de lucro cuyo objeto sea la creación, investigación o difusión de las artes y las ciencias o realicen programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad, creadas por Ley o regidas por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil, que cumplan con los requisitos que se establecen en el DFL N° 1 de 1968 de Hacienda.

- **Beneficio**

Las sumas donadas se pueden rebajar como gasto para la determinación de los *Impuestos de Primera Categoría o Global Complementario*, hasta un tope máximo equivalente al 10% de la *Renta Líquida Imponible*.

- **Donantes**

Los contribuyentes que de acuerdo con las normas generales de la Ley sobre Impuesto a la Renta, declaren sus rentas efectivas demostradas mediante un balance general.

- **Naturaleza de la donación**

Sólo debe consistir en dinero.

- **Ejemplo numérico**

**Ejemplo donación Art. 47 del D.L. N° 3063 de 1979 (DFL N° 1 de 1986, Hacienda).**

	<b>CASO 1</b>	<b>CASO 2</b>
<b>1.- Antecedentes</b>	\$	\$
Utilidad según balance al 31 de diciembre (antes de Donación)	500.000.000	80.000.000
Donación actualizada por IPC al 31 de diciembre	15.000.000	4.000.000
<b>2.- Gasto tributario aceptado por efecto de la donación</b>		
Para ser aceptada como gasto la donación <b>debe ser menor a:</b>		
10% de la Renta Líquida Imponible	48.500.000	7.600.000

<b>3.- Aplicación en el balance</b>		
Ingresos	1.200.000.000	200.000.000
Gastos	(700.000.000)	(120.000.000)
Menos: Donación	(15.000.000)	(4.000.000)
Renta Líquida Imponible (RLI)	485.000.000	76.000.000
Utilidad sin Donación	500.000.000	80.000.000
Impuesto determinado <b>sin Donación</b>	75.000.000	12.000.000
Impuesto determinado <b>con Donación</b>	(72.750.000)	(11.400.000)
Ahorro impuestos	2.250.000	600.000
Porcentaje de la donación que es costo del donante	85,00%	85,00%
Porcentaje de la donación que es costo del Fisco	15,00%	15,00%

**NOTA :** - En ambos casos el total de la donación se acepta como gasto tributario, dado que las donaciones son inferiores al 10% de la Renta Líquida Imponible.

**E.- DONACIONES EFECTUADAS PARA FINES EDUCACIONALES, CONFORME A LAS NORMAS DEL ARTICULO 3 DE LA LEY N° 19.247, DE 1993:**

**- Donatarios**

- 1.- Uno o más de los establecimientos educacionales administrados directamente por las Municipalidades o por sus Corporaciones.
- 2.- Los establecimientos de educación media técnico-profesional administrados de conformidad con el Decreto Ley N° 3166 de 1980.
- 3.- Las Instituciones colaboradoras del Servicio Nacional de Menores de acuerdo al artículo 13 del Decreto Ley N° 2465 de 1979, que no tengan fines de lucro.
- 4.- Los establecimientos de educación pre-básica gratuitos, de propiedad de las Municipalidades, de la Junta Nac. de Jardines infantiles o de Corporaciones o Fundaciones privadas, sin fines de lucro, con fines educacionales, y
- 5.- Los establecimientos de educación subvencionados de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto con Fuerza de Ley N° 5 de 1992, del

Ministerio de Educación, mantenidos por Corporaciones o Fundaciones sin fines de lucro.

- **Beneficio**

Los contribuyentes (donantes) tendrán derecho a rebajar como *crédito en contra* del *Impuesto de Primera Categoría* el 50% de las donaciones en dinero efectivamente pagadas, hasta un tope máximo equivalente al 2% de la *Renta Líquida Imponible*.

Aquella parte de la donación efectivamente pagada que no pueda ser utilizada como crédito, podrá ser deducida en su totalidad como gasto, para la determinación del *Impuesto de Primera Categoría*, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 31 de la Ley de la Renta.

- **Donantes**

Los contribuyentes que deben declarar su *renta efectiva* sobre la base de *contabilidad* completa para los efectos del *Impuesto de Primera Categoría*.

- **Naturaleza de la donación**

Sólo debe consistir en dinero.

- **Requisito Proyecto Educativo**

Se requiere de un Proyecto Educativo que detalle el conjunto de actividades que, concebidas integralmente en torno a la formación y al desarrollo de los alumnos, permitan mejorar o mantener la calidad de la educación que se imparte en uno o más establecimientos. Este proyecto deberá contener la identificación y cuantificación de los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para alcanzar los objetivos propuestos y el calendario de financiamiento requerido para su materialización. El proyecto así concebido deberá contar con la aprobación del Intendente de la Región del domicilio del beneficiario, la cual deberá manifestarse a través de una resolución fundada, que deberá dictarse dentro del plazo de 60 días hábiles siguientes a la presentación completa de los antecedentes. Además deberá ser patrocinado por la Municipalidad respectiva, si se tratare de

establecimientos administrados por ella o por su Corporación. Este programa no podrá discriminar en favor de los donantes o de los trabajadores de éstos, ni interferir en las funciones y deberes encomendados a su personal docente y directivo por el administrador del establecimiento donatario.

El proyecto educativo deberá estar referido a lo siguiente:

- a) La construcción, adquisición, instalación, alhajamiento, reparación, puesta en marcha o mejoramiento de la infraestructura o equipamiento de un establecimiento educacional, o a la capacitación y perfeccionamiento de sus profesores, o
- b) A financiar otros gastos operacionales.

- **Ejemplo numérico**

**Ejemplo donación Art.3 Ley 19.247 del año 1993.**

	<b>CASO 1</b>	<b>CASO 2</b>
<b>1.- Antecedentes</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Utilidad según balance al 31 de diciembre (antes de Donación)	500.000.000	80.000.000
Donación actualizada por IPC al 31 de diciembre	15.000.000	4.000.000
<b>2.- Crédito tributario por efecto de la donación</b>		
El crédito será <b>el menor</b> de las dos cifras siguientes:		
50% de la donación actualizada	<b>7.500.000</b>	2.000.000
2% de la Renta Líquida Imponible	9.850.000	<b>1.551.020</b>
<b>3.- Aplicación en el balance</b>		
Ingresos	1.200.000.000	200.000.000
Gastos	(700.000.000)	(120.000.000)
Menos: Donación	(15.000.000)	(4.000.000)
Utilidad según Balance	485.000.000	76.000.000
Más: Crédito tributario por Donación	7.500.000	1.551.020
Renta Líquida Imponible (RLI)	492.500.000	77.551.020
Impuesto Primera Categoría 15%	73.875.000	11.632.653
Menos: Crédito tributario por Donación	(7.500.000)	(1.551.020)
<b>Impuesto a pagar</b>	<b>66.375.000</b>	<b>10.081.633</b>

Utilidad sin Donación	500.000.000	80.000.000
Impuesto determinado <b>sin Donación</b>	75.000.000	12.000.000
Impuesto determinado <b>con Donación</b>	(66.375.000)	(10.081.633)
Ahorro impuestos	8.625.000	1.918.367
Porcentaje de la donación que es costo del donante	42,50%	52,04%
Porcentaje de la donación que es costo del Fisco	57,50%	47,96%

**NOTA :** - En Caso 1 el crédito tributario esta limitado por el 50% de la donación actualizada, mientras que en Caso 2 el crédito tributario está limitado por el 2% de la Renta Líquida Imponible.

**G.- DONACIONES EFECTUADAS CONFORME A LAS NORMAS DEL ARTICULO 10 DE LA LEY N° 18.600:**

Donaciones que se efectúen a Personas Jurídicas sin fines de lucro que mantengan talleres protegidos para deficientes mentales y que por Decreto del Presidente de la República, dictado en conformidad al art. 40 N° 4 de la Ley de Impuesto a la Renta contemplado en el art. 1° del DL 824/74, obtuvieren la exención tributaria que ahí se establece, darán origen a la exclusión tributaria establecida en el art. 47 del DL 3063 de 1979 (Vale decir se rige por los conceptos de la ley analizada en la página 9).

**III. OTROS CUERPOS LEGALES QUE ESTABLECEN TRATAMIENTO ESPECIAL PARA LAS DONACIONES.**

TEXTO LEGAL	FINES DE LAS DONACIONES
Ley N° 6.640 (art. 25 letra g)	Donaciones que se efectúan para cumplir con los objetos que se señalan en la Ley de la CORFO.
Ley N° 16.282 (art. 6°)	Donaciones que se efectúen con ocasión de catástrofe o calamidad pública, al Estado, a personas naturales o jurídicas de derecho público o fundaciones o corporaciones de derecho privado y a las universidades reconocidas por el Estado, estarán exentas de todo pago a gravamen que las afecte.
Decreto Ley N° 45	Donaciones realizadas al Estado destinadas a recuperar económicamente al país y al Comité de Navidad; en este último caso el destino de la donación es el cumplimiento de los objetivos estatutarios del Comité.
Ley N° 18.514, D.O. 24.05.86	Donaciones efectuadas a la Corporación “Pro-Visita S.S. El Papa, Mil novecientos ochenta y siete”.
Ley N° 18.614, D.O. 07.05.87	Donaciones efectuadas para la erección de Monumento a la Memoria de los Mártires de Carabineros de Chile, en la ciudad de Santiago.
Ley N° 18.615, D.O. 13.05.87	Donaciones efectuadas para la erección de Monumento a los Héroes y Próceres Nacionales de la Pacificación de la Araucanía, y de las Guerras contra la Confederación Perú-Boliviana y del Pacífico, en la ciudad de Santiago.

TEXTO LEGAL	FINES DE LAS DONACIONES
Ley N° 18.899, art. 46	Donaciones que se efectúen a la Fundación denominada "Teresa de Los Andes"
Ley N° 19.371	Establece beneficios para las donaciones que se efectúen a la Fundación Alberto Hurtado.
Ley N° 19418, (art. 28 inciso 3°)	Donaciones y asignaciones que se hagan en favor de Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias estarán exentas de todo impuesto y trámite de insinuación

#### IV. GLOSARIO DE TERMINOS.

- **Contabilidad completa:** Es aquella que tiene como obligación de mantener todos los libros legales (libro mayor, diario, inventario, balances, FUT, etc.).
- **Contabilidad simplificada:** Se les permite llevar contabilidad simplificada, esto es, sólo libros de ingresos y gastos, a aquellos contribuyentes pequeños que cumplan con determinados registros.
- **Crédito impositivo:** Constituye una rebaja directa de los impuestos que le corresponde pagar a una sociedad o una persona.
- **Global Complementario:** Impuesto que grava a las personas naturales por las rentas obtenidas en Primera y/o segunda Categoría.
- **Impuesto de Primera Categoría:** es el impuesto que grava a las rentas o utilidades obtenidas como producto de la inversión del capital o patrimonio.
- **Impuesto de Segunda Categoría:** es el impuesto que grava a las rentas o utilidades obtenidas como producto del trabajo de las personas.
- **Rebajar como gasto:** Se entiende como aquellos gastos que son aceptados para disminuir las utilidades afectas a impuestos.
- **Renta efectiva:** Se entiende por renta efectiva a aquella que tiene la obligación legal de registrarse en libros contables definidos por la ley.
- **Renta líquida:** Es la utilidad tributaria, después de deducidos todos los gastos permitidos, que constituye la base para el cálculo de impuestos.