

Xavier Muñoz

La captació de recursos en les entitats d'acció social

Resum

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

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

La captación de recursos en las entidades de acción social

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

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

Sourcing resources in social action entities

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

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

Autor: Xavier Muñoz

Article: La captació de recursos en les entitats d'acció social

Referència: Educació Social, núm. 37 p101-p116.

Adreça professional: EUTSES Pere Tarrés (URL)
xavimunoz@pangea.org

▲ Introcucció

La captació de recursos en les entitats d'acció social

La disponibilitat de recursos és un dels elements de discussió i debat recurrents en les organitzacions socials, i un element d'interès i preocupació creixent. Necessitem recursos per poder dur a terme els projectes que creiem necessaris, i aquests no semblen mai arribar en la quantitat ni proporció adequada. Hem de partir de la base, però, que tota entitat pot millorar la seva situació pel que fa a aquesta qüestió si integra la recerca i captació de recursos (també l'anomenarem captació de fons) dins la seva estratègia i línia d'actuació habitual. Intentaré en aquest article fer una reflexió àmplia sobre quines són les qüestions i variables que condicionen les estratègies de captació de recursos de les organitzacions. Serà en aquest sentit una aportació orientada a pensar en clau d'estratègia general d'actuació, ja que crec que és el que pot tenir un major impacte en el potencial a mig i llarg termini de les organitzacions, més que no pas plantejada com un conjunt de receptes concretes, que per un costat podem trobar formulades en altres espais i materials i, per un altre, depenen molt del moment i situació concreta de cada entitat.

Vivim un moment d'efervescència del sector

Les entitats d'acció social que formen part del tercer sector assistim a un moment social d'una especial importància per al conjunt del sector. Aquest està adquirint progressivament consciència de sector; les entitats han protagonitzat els darrers anys un procés d'un considerable increment de la seva maduresa, professionalització i capacitat d'actuació; els problemes i temàtiques socials abordades per les entitats s'han anat ampliant, tant pel que fa al seu nombre com pel que fa a la profunditat, rigor i innovació amb què es treballen; assistim a la implantació d'algunes regulacions legals que incrementaran els recursos socials a què tindrà dret una part cada vegada més significativa de la població i, per tant, la demanda social d'institucions que els implementin... M'atreviria a dir també que una realitat complementària a aquesta que es descriu és el fet que la ciutadania i les institucions privades són progressivament més conscients de la importància de participar activament en els projectes que es desenvolupen des de les entitats, ja sigui aportant temps, recursos econòmics, idees, mobilització ciutadana, o simplement esdevenint més conscienciats i responsables vers les problemàtiques socials en les que treballem, assumint que conjuntament es desenvolupa una contribució molt significativa a la cohesió social i a la promoció dels col·lectius més vulnerables.

Aquesta situació, però, es contraposa amb altres circumstàncies que compliquen el dia a dia de les organitzacions en relació amb la provisió dels recursos que necessiten. El creixent nombre d'organitzacions que aspiren als mateixos recursos, l'atomització i la mida reduïda de moltes d'elles, la complexitat en la gestió d'alguns d'aquests recursos –en especial els públics–, la tendència a una mercantilització inadequada en l'oferta pública per a la gestió de determinats serveis socials públics, i la irrupció del sector privat en la provisió de serveis des d'una posició i situació poc equiparable a la de les organitzacions socials dificulten una equilibrada orientació del sector. No hem de perdre de vista que els recursos que una societat posa a disposició del sector són limitats, les organitzacions que aspiren a disposar-ne són cada cop més nombroses, i la capacitat, experiència i coneixements de les mateixes per desenvolupar aquesta vessant de la seva activitat és limitada.



El tercer sector social, a més, afronta el repte de la recerca de recursos d'una forma molt desigual, poc homogènia. És un subsector que, per diversos motius, encara aquesta dimensió de la seva activitat una mica més tard que altres subsectors, com els de la cooperació internacional, la protecció de la natura, i fins i tot una part del sector cultural, que han desenvolupat abans aquesta línia d'activitat i, per tant, es troben en una certa posició d'avantatge pel que fa a la predisposició i familiaritat que té la societat vers les seves demandes de recursos¹.

Els recursos que una societat posa a disposició del sector són limitats, les organitzacions que aspiren a disposar-ne són cada cop més nombroses

L'objectiu de la captació de recursos: més enllà de la possibilitat de dur a terme més projectes

Simplificant molt, l'objectiu de l'actuació de captació de recursos d'una entitat hauria de ser l'obtenció dels recursos necessaris per al desenvolupament de la missió de les organitzacions aconseguint alhora que aquests fossin el més diversificats possible

Una situació equilibrada pel que fa a la disponibilitat i diversificació dels seus recursos és clau per a una organització: més enllà de la importància que té per a les possibilitats òbvies que li dóna per fer més projectes i intervencions socials, li dóna legitimitat social i capacitat d'influència, li permet disposar de més independència pel que fa a cada un dels finançadors, li aporta capacitat de cofinançament de projectes, li facilita la continuïtat dels projectes més enllà de la variabilitat dels cicles dels finançadors, incrementa la seva capacitat de dur a terme una actuació independent, i en definitiva la fa esdevenir una entitat amb un caràcter ciutadà, entenent aquest com el que tenen aquelles organitzacions que són capaces d'actuar recolzades per una base social àmplia i diversa que els proporciona suport i fa seva la missió de l'organització.

La captació de recursos és una activitat més de l'organització que forma part de la seva actuació de màrqueting

Tota organització ha de treballar per anar més enllà de l'estructuració del treball, fonamental, que a escala interna desenvolupa per prestar serveis i atendre usuaris: les organitzacions ens hem d'orientar clarament vers el nostre entorn. És evident que tota organització té relacions diverses amb el seu entorn, però el repte és organitzar aquestes d'una forma planificada, estratègica i orientada vers l'assoliment d'uns determinats objectius. Al conjunt d'actuacions i polítiques que es concentren en aquesta dimensió les podem anomenar en sentit ampli el procés de màrqueting de la nostra organització. Tant en la definició més clàssica i bàsica, però clarificadora de Kotler², com en la reinterpretació en clau de les organitzacions no lucratives que fa Fantova³, que considera aquesta relació amb l'entorn com un dels deu processos clau que formen part de la gestió de les organitzacions no lucratives, i de fet l'anomena "gestió de l'intercanvi", concepte que trobo més adient que el de *màrqueting*, tot i que faré servir aquest darrer atès que és molt més comú en la literatura sobre gestió d'organitzacions.

Considero que el procés de màrqueting d'una organització s'orienta bàsicament a quatre tipus d'objectius:

- Els relacionats amb generar i millorar els *serveis* que presta l'organització: activitats orientades a entendre les demandes de l'entorn per contribuir a la creació i disseny de serveis, i organitzar la producció d'aquests i la seva posada a disposició dels potencials usuaris, mitjançant la seva comunicació i distribució.
- Els que tenen a veure amb la *presència social* de la tasca de l'entitat: per tal d'aconseguir que l'organització sigui el màxim de coneguda i reconeguda possible en el seu entorn, que adquireixi progressivament el màxim de prestigi i notorietat possible, aconseguint adscriure els valors positius desitjats a la seva imatge global; construint, en definitiva, una marca coneguda i apreciada i, sobretot, diferenciada de la d'altres organitzacions.
- Els relacionats amb la voluntat de generar *canvis de conductes* o percepcions socials relacionats amb la causa amb la que treballem: és el que anomenem sensibilització, i alguns autors engloben sota el concepte Màrqueting Social.⁴
- Els que tenen a veure amb la *recerca dels recursos* necessaris per desenvolupar des d'una perspectiva àmplia la missió de l'organització, incloent tant els recursos econòmics com els materials i humans.

Aquests quatre objectius van estretament relacionats i interconnectats entre si, com veurem més endavant, i tota organització necessita desenvolupar-los per poder evolucionar i avançar.

Crec que és fonamental entendre que l'activitat de màrqueting⁵ tal com la descrivim aquí és imprescindible per al desenvolupament de l'organització, i que per tant cal tractar-la com a tota activitat que considerem fonamental en l'organització: destinant un temps a la seva planificació, seguiment i avaluació i, sobretot, destinant els recursos necessaris a la seva execució.



La captació de recursos, per tant, és una activitat més, i com a tal necessita recursos per poder ser duta a terme

Per tant, és clau que la recerca de recursos entesa com una de les 4 dimensions de l'actuació de màrqueting formi part de l'activitat ordinària de les entitats. Això vol dir que és una activitat de la qual cal planificar el seu desenvolupament, que s'ha de concretar en una sèrie d'actuacions i, sobretot, que necessita que li assignem recursos, en sentit ampli (hores de dedicació, persones, i també diners...). Necessita, a més, com tota activitat, personal qualificat, responsables, coordinadors i també metodologia: objectius, procediments de treball i sistemes d'informació, seguiment i control.

És habitual en el sector debatre quina part de recursos hem de dedicar a la captació de recursos⁶, i si bé és cert que és molt difícil obtenir un estàndard, és innegable que les entitats que volen obtenir recursos han de dedicar una part no menyspreable dels seus esforços a aquesta activitat. Això no és fàcil i és lògic que aparentment sembli que destinar recursos a una activitat com aquesta implica deixar de destinar-los a una altra, però és una opció que és inevitable i necessari que les entitats es plantegin i sobre la que han de prendre decisions valentes, assumint que la repercussió i el retorn d'aquestes actuacions s'assoleix en el mig termini. De tota manera, crec que les organitzacions han de passar d'una forma de veure i viure l'activitat de captació de fons com una obligació i quasi una fatalitat imposada per l'entorn i per la seva situació a una altra visió en la que l'entenguin com una activitat estratègica i cabdal que impulsa l'organització i li permet desenvolupar les seves idees i valors, i gairebé com una conseqüència lògica i coherent derivada de la seva mera existència. El treball per la recerca de recursos ha de ser una opció més i no pas una obligació.

El treball per la recerca de recursos ha de ser una opció més i no pas una obligació

La captació de fons també és una qüestió d'orientació de l'organització

La captació de recursos no és un treball a curt termini

D'aquesta forma, cal tenir present també que la captació de recursos no és un treball a curt termini. Necessita constància, tenacitat, paciència⁷, tenir una mirada posada en els resultats a mig termini i, sobretot, buscar una coherència global en les nostres actuacions de relació amb la societat. El treball dut a terme amb qualitat, honestat i de forma sistemàtica produeix, generalment, resultats positius. Necessitem que tots els components de l'organització entenguin la importància d'aquesta vessant de l'activitat de l'entitat i s'hi impliquin quan sigui necessari, i necessitem que el fet de demanar recursos quedi normalitzat i institucionalitzat com una de les activitats clau que desenvolupa l'organització. Aquesta normalització ha d'aconseguir també que en l'organització es desenvolupi una visió àmplia sobre els recursos a aconseguir: no només ens orientarem a demanar recursos econòmics sinó que també estarem atents a altres possibles recursos a demanar i obtenir: productes concrets, serveis, assessorament professional, canals per a les nostres accions de comunicació... qualsevol recurs que contribueixi a la nostra actuació és susceptible de ser demanat i normal que el demanem.

Els factors que tenen a veure amb la captació de fons

Obtenir recursos, però, no és només una qüestió de dedicar energies. En estreta relació amb la idea d'interconnexió dels objectius de màrqueting que formulàvem més amunt, la capacitat d'una entitat per obtenir recursos i suports (una de les dimensions del màrqueting) és en funció molt directa de les altres, i per tant és en funció de, entre altres aspectes:

- de les característiques, qualitat, volum, importància i, per tant, impacte social dels serveis i activitats que ofereix als usuaris i/o col·lectius als quals adreça la seva activitat;
- de la seva capacitat de ser coneguda i reconeguda per la societat i d'obtenir un reconeixement a la seva tasca i
- de la seva capacitat per apropar la causa per la qual treballa a la societat, fent a aquesta el màxim de partícip pel que fa a aquella.

La interdependència entre aquests factors i la captació de fons crec que és molt estreta; per aquest motiu, per desenvolupar una bona actuació en la recerca de fons cal que tota entitat es plantegi d'una manera sistemàtica i, alhora, oberta quin és el seu estat en relació amb cada una d'aquestes dimensions de la relació de l'entitat amb la societat, per tal de plantejar el desenvolupament i la millora de tots i cada un d'aquests aspectes de forma relacionada i coherent juntament amb el desenvolupament de les accions de generació de recursos. Ens serà molt difícil obtenir recursos si els nostres serveis tenen un valor social qüestionable

o potser poc prioritari, si no tenim massa notorietat o som poc reconeguts per la societat o si no som capaços d'apropar la causa per la que treballem a la sensibilitat dels ciutadans, connectant amb les seves preocupacions, inquietuds i interessos. Demanar i obtenir recursos en el fons és una forma més d'establir relacions amb la societat, i la legitimitat per demanar i obtenir aquests recursos és molt influïda per com són la resta de relacions que la nostra organització manté amb la societat. La reflexió sobre aquestes diferents dimensions de la nostra relació amb la societat implica ser capaços de tenir una mirada crítica, honesta i objectiva sobre la nostra organització i actuar en conseqüència, treballant alhora sobre tot allò en què puguem millorar, tot prenent decisions importants quan cal i sent capaços quan és necessari de trencar amb costums, rutines o tradicions de l'organització pel que fa a les seves activitats i actuacions habituals.



Aquesta visió ens ajuda a orientar molt més la nostra organització cap al seu entorn, cap a les necessitats i inquietuds dels seus públics, cap a intentar entendre la percepció i valors que la societat atorga a la nostra entitat i cap a la reflexió i interpel·lació constant sobre la vigència de la missió de l'organització i, especialment, sobre la vigència, validesa i actualitat de les actuacions amb què vol desenvolupar la missió, interpel·lació que es produeix des de dins de l'organització però amb l'impuls dels *inputs* que ens arriben des de l'exterior. Aquesta orientació alimentarà, a més, la nostra predisposició a saber identificar els missatges que l'entorn emet sobre la nostra organització, i també a ser més hàbils en la identificació d'oportunitats que puguin anar apareixent.

Un factor complementari molt important que cal tenir present és que és evident que totes les causes que defensem les associacions no tenen el mateix grau d'acceptació social i que, per tant, cada entitat ha de ser capaç d'entendre (per la seva experiència, per la informació que rep de l'entorn, pel coneixement que té del que fan associacions similars...) quins són els objectius d'assoliment de recursos que és raonable plantejar assolir en el mig i llarg termini. Malgrat això, penso que la capacitat de les organitzacions del sector social per incrementar l'adhesió social a les causes que defensem és manifestament millorable: crec que és un sector que encara ha de ser més conscient de la importància que té explicar les coses que fa, els projectes que duu a terme, perquè es fan i, sobretot, quins canvis i millores produeixen en les persones, i aquesta consciència s'ha de traduir en més comunicació sobre tots aquests temes (en el seu llibre sobre captació de fons, Manuel Palencia, que ha abordat a fons tots els conceptes vinculats a la captació de fons, proposa unes preguntes clau que tota organització pot fer-se en clau de recerca de recursos⁸). Explicant les coses de manera didàctica però alhora simple –sense ser, però, simplificadora–, entenent que la societat en general no té perquè ser sensible a totes les subtils i condicionants del nostre treball sinó que ha d'entendre la idea general del que estem defensant, i sent alhora conscients que sovint treballem amb causes que desperten un clar rebuig social en les quals hem de tractar d'identificar quins són els punts de connexió que podem trobar amb les preocupacions i interessos de les persones que gairebé sempre són, també, legítims: el nostre treball no pot ser una zona aïllada de les inquietuds de la

La capacitat de les organitzacions del sector social per incrementar l'adhesió social a les causes que defensem és manifestament millorable

El nostre treball no pot ser una zona aïllada de les inquietuds de la societat en el seu conjunt

societat en el seu conjunt. Crec que com a sector de vegades hem estat excessivament discrets: per una barreja de pudor, prudència, respecte, però també per manca de recursos, capacitats, i per una certa comoditat i manca de visió, no hem explicat suficientment el que fem, i ara necessitem posar-nos al dia per incrementar l'adhesió social que necessitem, per tal que es pugui traduir, de forma natural, en recursos de suport.

Els sectors socials vers els que podem dirigir la nostra actuació de captació de recursos

Podem dividir en tres grans grups els sectors socials d'entre els quals ens podem plantejar que és possible obtenir-hi recursos per a dur a terme la nostra missió:

- les administracions públiques, els recursos de les quals són limitats però també progressivament diversificats pel que fa a les línies d'actuació a què són destinats i també en la forma d'assignació d'aquests –subvencions però també contractacions directes de serveis...- i que, a més, cada cop són més proactives en la definició de les seves prioritats i en la consegüent assignació de recursos a aquestes;
- institucions privades, com fundacions privades i altres entitats diverses (observem com s'amplia i diversifica també el nombre d'institucions que destinen recursos als projectes del tercer sector); empreses (sector en el que observem una tendència progressiva a entendre la seva actuació en societat d'una manera més àmplia que la tradicional, visió que es tradueix en una major disponibilitat a la participació en aspectes socials i de la comunitat, per compte propi de vegades però també sovint en cooperació amb organitzacions del tercer sector); obres socials...
- i els mateixos ciutadans en sentit ampli, que també cada cop col·laborem i ens impliquem més en els projectes i les organitzacions del tercer sector quan aquestes són capaces de connectar amb els nostres interessos i sensibilitats i de satisfer les nostres necessitats de participació en la vida pública i d'implicació en la millora del nostre entorn i de la societat en el seu conjunt, col·laboracions que van des de les més simples i senzilles fins a les més àmplies, sofisticades i a llarg termini.⁹

Cada un d'aquests sectors el podem subdividir alhora en subsectors, per tal de definir millor el radi de les actuacions que volem emprendre. Necessitem subdividir-los, fragmentar-los: per volum, per mida, per abast territorial, per àmbit d'actuació, per valors, per trajectòria de col·laboració, per facilitat d'accés... per tal de poder identificar i triar millor quin d'aquests fragments serà aquell al qual ens adreçarem de manera prioritària.

No s'ha d'oblidar que una font bàsica i elemental de captació de recursos és la nostra capacitat per obtenir ingressos mitjançant la prestació de serveis. Especialment en relació amb les administracions públiques, aquest és un capítol singular en el que cada organització s'ha de plantejar quines són les

seves capacitats i potencial per a la prestació de serveis i en quina mesura poden quadrar aquestes amb les necessitats de provisió de serveis (gestió de projectes, gestió d'equipaments, assessorament...) de les administracions.



La captació de recursos és un procés d'intercanvi

El camp d'actuació, per tant, és molt ampli, tot i que això no vol dir que la tasca sigui senzilla. Necessitarem, doncs, establir prioritats pel que fa a quin serà el sector o sectors en el que prioritzarem la nostra actuació en recerca de recursos, i posar-nos a desenvolupar actuacions concretes. En la definició de cada una d'aquestes actuacions ens haurem plantejat molt a fons quina és la proposta que estem fent als potencials finançadors, des de dos punts de vista bàsics:

- quin servei o actuació concreta proposem per al seu finançament? (Com és? De què es compon? Quins resultats socials produirà?: necessitem fer tangible i concretar el valor de les nostres actuacions). Podem aportar al finançador en aquest procés algun valor addicional (coneixement, visibilitat, coneixement del territori, interacció positiva i concreta entre les persones de les dues organitzacions...) al nostre compromís de l'execució del servei o actuació? Quines satisfaccions o compensacions de qualsevol tipus (fins i tot les afectives, emocionals o relacionals) obté el finançador en aquest procés?
- què és el que li estem demanant? Quants recursos?, econòmics o no econòmics (productes, serveis, assessorament,...). És equilibrat i proporcionat el que demanem? És raonable?

Hem d'aconseguir transformar la relació d'obtenció de recursos en una relació d'intercanvi en la qual donant i receptor estableixen un intercanvi positiu.

Totes aquestes relacions d'intercanvi (abans de demanar recursos i un cop obtinguts) s'hauran de comunicar i difondre, i traslladar-les a diferents suports, i en aquesta comunicació ens cal pensar bé el que diem, el que escrivim: quins valors transmet, quina coherència té, com és de fresc, innovador i diferent, quina capacitat de connexió té amb els destinataris d'aquesta comunicació, i quins materials o canals utilitzarem per fer tangible aquesta comunicació: materials escrits, dossiers, projectes, internet...

Transformar la relació d'obtenció de recursos en una relació d'intercanvi en la qual donant i receptor estableixen un intercanvi positiu

Captar recursos requereix, com qualsevol altra activitat important de l'organització, un procés de gestió propi...

Un procés en el que, com en qualsevol procés de gestió dels que duem a terme en les organitzacions, seguirem un ordre lògic en el qual, per a un període concret que ens haguem marcat com a cicle de planificació:

- Farem una anàlisi en profunditat, sincera i realista, sobre quina és la situació de la nostra entitat pel que fa a les diferents variables relatives a la captació de recursos que hem anat analitzant fins ara.
- Ens marcarem una sèrie de prioritats i objectius per a la recerca de recursos. Aquests objectius hauran de ser ambiciosos però alhora assolibles, i els haurem d'establir pel que fa a cada un dels sectors de captació que hem anomenat.
- Definirem, per a cada bloc d'objectius i/o sectors, quin és el plantejament que fem: què és el que estem demanant i què és el que estem oferint.
- Un cop definit l'anterior, planificarem de forma sistemàtica un conjunt d'accions i línies d'actuació diverses a dur a terme, valorant els recursos que són necessaris per a cada una de les accions (persones, temps, diners...) i assignant-los.
- Amb aquest mapa al cap, començarem a treballar. Cada cert temps anirem revisant l'evolució dels resultats, i hi anirem introduint les correccions necessàries, fins al final del cicle, moment en què farem una revisió més àmplia dels resultats del cicle, que ens aportarà elements per a la planificació del següent.

Les accions de captació de fons impliquen la utilització responsable i metòdica d'una sèrie de tècniques

Hi ha diverses tècniques o eines que podem utilitzar en fer captació de fons. No faré una relació exhaustiva, ni aprofundiré en cada una d'elles. Simplement enumeraré i comentaré breument unes quantes per donar una idea general de diferents possibilitats que tenim al nostre abast.

- Màrqueting Directe: consistent en adreçar-se de forma personalitzada a un ciutadà per formular-li una proposta i demanar-li recursos (normalment per correu, però amb nous canals recents que progressivament esdevenen més importants: *email*, *SMS*... amb l'objectiu d'adreçar-nos de forma individual a les persones). És una tècnica per a la qual és imprescindible tenir un grau previ elevat de notorietat pública de l'organització, i si bé ha baixat en els darrers anys el rendiment d'aquesta tècnica continua sent vàlida per a accions de gran impacte.

- Presentació de projectes: una fórmula que utilitzem freqüentment és la d'adreçar propostes directament a potencials finançadors. És una via que utilitzem de forma habitual en la presentació de propostes a administracions públiques, i que podem utilitzar per adreçar propostes a altres institucions o fins i tot persones. És una forma de presentar propostes que, malgrat que és simple en essència, requereix d'una metodologia per aconseguir optimitzar aquestes presentacions, tenint clares les passes i elements a tenir en compte en cada una de les fases del procés: en l'accés als interlocutors, en la presentació en si de la proposta, en el procés d'espera de la presa de decisions per part de l'interlocutor... La forma com es concreta finalment la col·laboració, especialment en l'àmbit de les institucions privades, ens permet parlar de tècniques com les que anomenem (vegeu punt següent).
- Patrocini, Mecenatge...: són denominacions genèriques que prenen alguns processos de col·laboració entre institucions. Normalment associades a les col·laboracions empresarials, cada procés esdevé únic, i en ell hi poden haver singularitats pel que fa als acords presos entre les organitzacions pel que fa a les obligacions de cada una d'elles així com la forma de concretar els recursos a aportar: aportacions úniques, aportacions que representen un determinat percentatge en referència a uns determinats ingressos de l'organització finançadora, aportacions en funció de la capacitat de prestar servei de l'organització no lucrativa... Atesa la seva especificitat, podem considerar aquests processos com una tècnica concreta de captació de fons.
- Esdeveniments: l'organització d'actes per a la recerca de recursos és una altra de les eines que tenim a la nostra disposició: concerts, actes artístics, festes, actes vinculats estretament a la nostra missió, i altres ens poden servir per recaptar fons per una causa.
- Campanyes publicitàries¹⁰ genèriques: en algunes ocasions, entitats amb una notorietat elevada poden dinamitzar campanyes específiques, on el missatge de captació de fons es difon de forma generalista en canals de difusió àmplia.
- Accions de "Face to face": es tracta d'una tècnica per interactuar, normalment a peu de carrer, amb ciutadans per tal de presentar-los la nostra proposta. Poc habitual fins ara en el nostre país, comença a esdevenir una eina freqüent.
- Marxandatge: la generació de productes i *gadgets* per a la seva venda és una altra de les tècniques de captació de recursos.



Sovint aquestes tècniques no s'empren aïlladament sinó que les organitzacions programen algunes d'elles de forma simultània, generant així campanyes globals on es busca un impacte superior mitjançant la superposició en un marge de temps reduït de diferents accions que busquen contactar amb segments de públic més amplis, buscant aconseguir l'atenció del públic vers la causa mitjançant la exposició d'aquest, a més d'un impacte en un període curt de temps. En la utilització d'aquestes tècniques, a més, atesa la tendència

a la saturació de les tècniques més tradicionals, esdevé cada cop més important el fet de diversificar en la utilització de les mateixes així com la nostra capacitat d'esdevenir creatius en la seva implementació.

Les tècniques empenen uns canals de comunicació concrets

La realització efectiva de les accions associades a cada una de les tècniques implica la utilització i coneixement de diferents canals de comunicació. Entre ells destaca de forma singular el canal que representen els mitjans de comunicació tradicionals, en les diferents variants (premsa, ràdio, televisió...), que haurem d'intentar apropar a la nostra causa alhora que els subministrem informació de valor, així com el canal internet, que tot i que encara es troba en procés de desenvolupament per part de les organitzacions i d'acceptació i assumpte global per part de la ciutadania en aquesta utilització vinculada a la captació de recursos, és cridat a esdevenir el principal canal pel que en el futur les organitzacions articularan les seves accions de captació de fons i de màrqueting en general. Complementàriament a aquests canals ens podem plantejar utilitzar el telèfon (fix, però cada vegada més el mòbil com a canal de comunicació amb possibilitats diverses, tant de recepció de missatges com d'execució concreta de donacions) i el correu postal.

La captació de fons es concreta en suports disponibles

Finalment, les accions de comunicació s'acaben expressant habitualment en suports tangibles. Les campanyes de màrqueting directe acaben expressades en cartes i fulletons diversos, les accions publicitàries es concreten en cartells, *banners*, *sites* d'internet, les presentacions es concreten en projectes, en dossiers de patrocini. No només la captació de fons, sinó tota la activitat de màrqueting en general de l'organització necessita disposar de suports en els que es concreti el nostre missatge a la societat: necessitem disposar d'una *web* que comuniqui el que volem, ens pot ser d'utilitat tenir algun element de comunicació periòdica (un butlletí, una revista, electrònica i/o física...) que ens permeti mantenir el contacte amb els nostres públics, necessitem disposar d'una memòria que expressi i faci tangible el que, any rere any, anem aconseguint, ens és d'utilitat disposar d'un dossier de premsa actualitzat per gestionar la nostra relació amb els mitjans de comunicació... Cada organització determinarà quins són els suports que li són necessaris, però és important tenir en compte que tota organització necessita disposar d'un catàleg relativament ampli de suports per poder comunicar el seu missatge, i de manera especial en el cas que ens ocupa, necessita suports que li permetin expressar les seves demandes de recursos.

Altres elements importants que cal tenir en compte quan captem recursos

En la línia d'actuació en captació de recursos que, tard o d'hora, tota organització haurà d'acabar iniciant, o haurà d'ampliar i consolidar en el cas que ja la tingui en funcionament, hi ha altres qüestions, més relacionades amb l'estratègia general de l'organització, que val la pena que tota organització es planteji i que creia interessant esmentar breument:

- Tan important com desplegar estratègies i actuacions per a la recerca de nous col·laboradors, és organitzar una sèrie d'actuacions orientades a la fidelització dels col·laboradors actuals: hem d'aconseguir que la xarxa social de què ja disposi l'organització es mantingui, i aprofundeixi en el procés de col·laboració amb l'organització: col·laborant de forma més freqüent, incrementant el volum de la seva col·laboració, aportant-nos contacte amb altres persones i organitzacions...
- Cal plantejar el desplegament de les accions de captació de fons d'una forma progressiva. En funció de la maduresa, tradició i familiaritat de cada organització amb el tema caldrà establir objectius cada cop més amplis, procurant generar una línia d'obtenció de recursos en què obtinguem en cada cicle resultats cada cop superiors als de l'anterior, (això sí, cada organització amb una velocitat pròpia, més o menys elevada), que ens impulsi a establir-nos objectius i fites superiors per al proper cicle, generant així una espiral progressiva d'evolució.
- No podem perdre de vista que no sempre totes les organitzacions tenen capacitat per abordar totes les línies possibles de generació de recursos. Moltes hauran d'optar per centrar-se en algunes de les possibilitats i, sobretot, haurem de familiaritzar-nos, com a sector, en què algunes línies de recerca de recursos no podem abordar-les sols, sinó que ens haurem de plantejar unir esforços amb altres organitzacions (a través de 3 possibles vies: les xarxes de relació informals entre organitzacions, les entitats de segon grau, i també les accions de recerca de recursos que en nom del sector puguin emprendre les organitzacions de tercer grau) per al desenvolupament de formes i accions conjuntes de generació de recursos. Aquesta cooperació també s'haurà de traduir en intercanvi de coneixements i d'informació, requisit indispensable que haurem de veure més com una oportunitat que no pas com un risc, tot i que té part dels dos components, i en un aprenentatge mutu, generant processos de *benchmarking* entre organitzacions que les capacitin mútuament.



Cal plantejar el desplegament de les accions de captació de fons d'una forma progressiva

Penso també que és evident que les organitzacions ens hem de preparar per a un context en què l'abundància d'actors que recerquen recursos (fins i tot ens trobem i ens trobarem cada cop més en què les mateixes administracions públiques competeixen i competiran amb les entitats socials en la recerca de recursos), juntament amb la major maduresa, nivell d'exigència, professionalització, i proactivitat dels finançadors ens obligaran a millorar la nostra actuació i la nostra capacitat de donar resposta als nostres finançadors i a la societat en el seu conjunt. Algunes coses que tenen a veure amb aquesta reflexió són:

Quants més mecanismes de transparència tinguem les organitzacions, millor

- L'exigència social de què les organitzacions disposem de mecanismes que garanteixin la nostra transparència. Aquest debat, de moment molt centrat en la transparència econòmica, ha saltat al primer pla amb els casos Anesvad i Intervida, i s'ha centrat no només en els mecanismes de garantia de la transparència sinó en el mateix rol del sector com a garant de la transparència. Penso que quants més mecanismes de transparència tinguem les organitzacions, millor, i alhora penso que el mateix sector no pot ser l'únic garant de la transparència, sinó que la importància del tema demana observadors i processos de control diversificats. És cert que les organitzacions ja som controlades i supervisades de diverses formes (per les mateixes administracions públiques que ens regulen jurídicament, pels mateixos finançadors que ens demanen comptes directament de la nostra actuació,...) però també és cert que no hi ha un mecanisme estàndard ni clar de cara al ciutadà normal que necessita estar segur que la seva aportació és ben gestionada.
- Aquesta exigència social de transparència anirà evolucionant i ampliant progressivament cap a una exigència de transparència pel que fa a l'impacte social. La societat ens preguntarà, cada cop més, si, un cop donat per bo que l'ús dels diners és transparent des del punt de vista econòmic, som capaços de demostrar l'impacte concret de la nostra actuació en la causa per a la qual treballem. Serem requerits perquè siguem capaços de demostrar (demostrar, i no només explicar) la tangibilització dels resultats de les nostres accions. Que siguem capaços d'evidenciar que les nostres propostes de canvi social esdevenen realitat a partir dels suports rebuts. Això, dut a les seves últimes conseqüències, sabem que no és fàcil, i sabem que en alguns casos també ens obligarà –i ens ajudarà– a replantejar-nos algunes de les nostres actuacions, per tal que aquestes s'orientin millor a la nostra missió i siguin més coherents

Per acabar, només m'agradaria destacar que en el repte que cada organització es planteja en relació amb els seus objectius per a l'obtenció de recursos és implícit, com he intentat defensar en aquest article, el repte de ser capaços d'aconseguir donar les eines, informació i continguts suficients a la societat per tal que aquesta entengui, doni valor i en definitiva faci seu el treball que estem fent des de les entitats i els valors i missions que representem. Aquests dos reptes conjuntament són d'una gran importància, i estan vinculats directament a l'arrel i a la raó de ser de les nostres pròpies organitzacions.

Xavier Muñoz

Professor de les EUTSES. Gerent del Casal dels Infants del Raval

- 1 Podrém dir –simplificant molt, sóc conscient- que hi ha 3 grans tipus d'organitzacions en el camp social pel que fa als seus recursos: aquelles que els seus recursos provenen bàsicament de les administracions públiques, obtinguts sobre la base de subvencions i també i sobretot sobre la base d'ingressos per gestió de serveis públics; les que compten amb un finançament públic acotat i sovint precari, alguns ajuts institucionals privats i una petita part aportada pels seus usuaris i les que compten amb una àmplia diversitat de recursos i col·laboracions privades i públiques. Les que formen part del teòric grup 3 són segurament les menys nombroses però també aquelles que representen el model més desitjable de disponibilitat de recursos.
- 2 KOTLER entén que el màrqueting és “un procés social i de gestió mitjançant el qual els individus i els grups obtenen el que necessiten i desitgen, creant, oferint i intercanviant productes amb valor per als altres” KOTLER,P. *Direcció de Marketing*, Prentice Hall, 1995.
- 3 Per a FANTOVA, parlar de màrqueting suposa “assumir de forma integral o global el conjunt de moments, activitats o processos en els quals es produeix intercanvi i actuar en conseqüència per tal que el major nombre d'interaccions funcioni com més millor i de la forma més coherent i sinèrgica que sigui possible per a la major satisfacció de qui participa en elles, en definitiva, de tot el conjunt de persones i grups interessats o implicats en l'organització” [la traducció és meua]. FANTOVA,F. (2001) *La gestió de organitzacions no lucratives*. Madrid. CCS.
- 4 Assumint que hi ha diverses interpretacions possibles del concepte de Màrqueting Social, ens quedem amb què KOTLER quan el defineix com “una tecnologia de gestió del canvi social que inclou el disseny, la posada en pràctica i el control de programes orientats a augmentar l'acceptació d'una idea o pràctica social en un o més grups d'adoptants objectiu. KOTLER,P. i E.L. ROBERTO: *Marketing Social*. Madrid, 1992 (Díaz de Santos).
- 5 És interessant l'anàlisi que sobre l'aplicació del màrqueting a les ONGs fa Covadonga Aldamiz a ALDAMIZ,C. (2003): *Marketing en ONGs de desarrollo*. Madrid. IEPALA, i també el que es planteja en MONTERO, M.J. (2003) *El Marketing en las ONGD: la gestión del cambio social*. Bilbao. DDB.
- 6 Podeu trobar una reflexió completa al respecte en el capítol 5 de VERNIS,A.; IGLESIAS,M.;SANZ,B.;SAZ,A. (2004): *Los retos en la gestión de organizaciones no lucratives. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona, Granica.
- 7 M'agrada especialment per realista el plantejament que fa Henry A. Rosso en el seu article “Una aproximació a l'obtenció de fons” que s'inclou en el volum 2 de CONNORS,T.D. (1998): *Manual de les organitzacions no lucratives*. Barcelona, Pleniluni. En l'article descriu d'una forma tragicòmica una part de la realitat de la captació de fons, i assumir aquesta realitat i entendre que és més comú del que ens sembla és important: “proveir de fons en l'ambient tan canviant d'avui dia és molt més complicat...la recerca frenètica continua tot buscant una idea màgica d'obtenció de fons que produeixi una abundància d'aportacions, a fi de cobrir les necessitats del pressupost amb una mínima inversió de temps, talent o energia. Però l'obtenció de fons no és fàcil, i encara no s'ha inventat una fórmula per transformar un fervent, per no dir, desesperat, desig en resultats ràpids. L'obtenció de fons és esgotadora, posa nerviós, i és un repte fins i tot per als líders més disciplinats.
- 8 A PALENCIA-LEFLER, M. (2002): *L'activitat professionals de cercar recursos*. Barcelona, Pleniluni.
 “L'especialista ha de poder arribar a respondre una sèrie de preguntes:
 - Quin es el problema o necessitat social que constitueix el nucli del nostre interès?
 - Quins serveis o programes especials oferim per satisfer aquesta necessitat?
 - Per què són importants el problema i el servei?
 - Quin és el mercat dels nostres serveis?
 - Fan les altres organitzacions el mateix que nosaltres per donar servei al nostre mercat, o potser ho fan millor?
 - Comptem amb un pla estricte que exposi la nostra filosofia, els nostres objectius i el nostre programa?



- L'organització pot dur a terme el programa dissenyat?
 - Quines són les persones associades amb l'organització: personal, voluntaris, membres directius?
 - Qui ha de recolzar l'organització i quin benefici pot obtenir el contribuent a canvi?"
- 9** Des de la simple petita donació a la gran donació, i des de la donació puntual a un extrem com el que és més habitual en països anglosaxons i que ara un grup d'organitzacions ha començat a desenvolupar al nostre país, que és el de les accions orientades a la captació de llegats.
- 10** És molt interessant un recent estudi molt sistemàtic que aprofundeix en els usos de la publicitat per part de les entitats : BENET,V. i NOS,E (2003). *La publicidad en el tercer sector*. Barcelona, Icaria.
-