

ACTUACIONES PARA LA CAPTACIÓN DE SOCIOS/AS Y ROTACIÓN DE RESPONSABILIDADES



CONTENIDO

1. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES	3
<i>La necesidad de evaluar.....</i>	<i>3</i>
<i>Herramientas para desarrollar el diagnóstico</i>	<i>3</i>
<i>Principales conclusiones de la evaluación.....</i>	<i>5</i>
2. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DENTRO DE LAS ENTIDADES.....	5
<i>Conocer la comunicación y sus posibilidades.....</i>	<i>5</i>
<i>Público Objetivo</i>	<i>6</i>
<i>Participación dentro de las entidades.....</i>	<i>7</i>
<i>Conclusiones sobre comunicación y participación</i>	<i>9</i>
3. MEJORAS EN LAS DINÁMICAS DE ORGANIZACIÓN Y BÚSQUEDA DE VALOR AÑADIDO	10
<i>Mejoras en las dinámicas de participación.....</i>	<i>10</i>
<i>Utilización y recomendación</i>	<i>12</i>
<i>Búsqueda del valor añadido.....</i>	<i>12</i>
4. ESTRATEGIAS PARA LA ROTACIÓN DE RESPONSABILIDADES	16
<i>Rotación funcional</i>	<i>17</i>
5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	18



1. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES

La necesidad de evaluar

Las asociaciones son, por naturaleza, organizaciones ciudadanas. Sin embargo, muchas de ellas se financian fundamentalmente con fondos públicos o parcialmente con fondos privados institucionales. Para un buen número de ellas, incluyendo organizaciones de elevado presupuesto anual, la ciudadanía es la más importante o una de las más relevantes fuentes de financiación.

Siempre que iniciamos un proceso o proyecto dentro de una entidad es importante realizar un análisis previo o diagnóstico para conocer la situación de partida y trazar un plan de a dónde queremos llegar.

Toda iniciativa de cambio y/o mejora necesita de un análisis previo que nos ayude a conocer:

- ¿Qué tengo ahora?: nº de socios/as, cómo hago la captación, cuál es la interacción que mantengo con ellos/as, etc.
- ¿Qué busco?: debemos definir si el objetivo es captar más socios/as, fidelizar los que tengo, modificar las interacciones, ampliar las posibilidades de asociación, etc.
- ¿Qué necesito?: evaluar los recursos humanos y materiales actuales y si estos sirven para lo que busco o debo hacer nuevas contrataciones, formación, compra de software, etc.
- ¿Cómo lo consigo?: ser realista y definir si mi expectativa es coherente con mi entidad y mis recursos. Además definir el tiempo necesario para implementar los cambios.

Herramientas para desarrollar el diagnóstico

Para llevar a cabo un buen diagnóstico dentro de las entidades debemos intentar que diferentes personas de diferentes áreas de la entidad participen en el proceso. De esta manera veremos diferentes puntos de vista sobre un mismo tema y diferentes aportaciones que cada una de las personas puede hacer al respecto. Es lo que se denomina diagnóstico comunitario y se puede abordar desde diferentes técnicas o herramientas según las necesidades de cada entidad.

La herramienta más común en el ámbito social y empresarial para la captación de socios/as es el **Análisis DAFO** (surgió de la investigación conducida por el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación

corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos).

La matriz del análisis DAFO se centra en evaluar a nivel interno cuáles son las fortalezas y debilidades de la entidad y a nivel externo cuáles son las oportunidades y amenazas que afrontamos. Es una herramienta que sirve para hacer una evaluación personal y además obtener datos de otros (en este caso entidades similares a la nuestra) y ver cómo lo hacen.

A continuación se muestra una matriz con algunas cuestiones que se deberían abordar en cada uno de los apartados. Son ejemplos que se pueden adaptar y ampliar según las necesidades de cada entidad pero que deben relacionarse a modo de matriz para poder extraer datos cuantitativos y cualitativos de la realidad:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>¿Qué aspectos debería mejorar en la actual captación de socios/as?</p> <p>¿Qué factores reducen la captación, participación y fidelización de socios/as?</p> <p>¿Qué se hace mal y no se ha corregido?</p>	<p>¿Qué obstáculos tenemos para la captación de socios/as?</p> <p>¿Qué hacen otras entidades de mi tamaño o con el mismo objeto social?</p> <p>¿Por qué no puedo implementar lo que hacen otras entidades?</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>¿Cuáles son los puntos fuertes de mi entidad?</p> <p>¿Qué aspectos destacan en mi entidad?</p> <p>¿Qué factores o acciones han hecho que las afiliaciones hayan crecido en mi entidad?</p>	<p>¿Qué circunstancias mejoran la situación?</p> <p>¿Qué actividades o circunstancias sociales han hecho que mejore mi situación?</p> <p>¿Qué cambios en el entorno favorecen la captación de socios/as para mi entidad?</p>

Además de esta herramienta existen otras que pueden ayudar a realizar un análisis previo o evaluar el entorno social para mejorar las vías de captación de socios/as como son:

- **Lluvia de ideas:** basada en la creatividad de los participantes. Se aplica a un grupo de trabajo el cual genera de manera individual y grupal una lista de ideas y posteriormente se evalúa su viabilidad.
- **Árbol de problemas:** utilizada generalmente para la elaboración de proyectos. Ayuda a identificar el problema central, desde donde se desprenden las causas y efectos.
- **Dibujo de la comunidad:** a través de un moderador, se va dibujando en un papelógrafo, un mapa de la comunidad donde los participantes van señalando la importancia del entorno, el tipo de socios/as actuales, potenciales socios/as, etc.
- **Investigación participativa:** realizar encuestas a los socios/as para ver su percepción de la entidad y lo que aporta formar parte de la entidad. También se puede convocar una reunión presencial con una muestra representativa de socios/as y trabajar aspectos de mejora.

- **Diagrama de causa y efecto:** pone en relación las dificultades y/o problemas con las consecuencias que tienen. También las fortalezas y acciones positivas con el retorno que aportan.

Principales conclusiones de la evaluación

Una vez realizado este proceso cada entidad debería ser capaz de identificar su situación de partida y trazar una línea de actuación a corto, medio y largo plazo para mejorar la captación de socios/as.

Es importante que dentro del proceso de evaluación seamos realistas y honestos/as con la situación de partida y pongamos sobre la mesa tanto lo bueno como lo malo, por muy difícil que nos resulte. Además debemos ser consecuentes sobre nuestras expectativas y trazar un plan en el tiempo que seamos capaces de cumplir y evaluar de forma periódica para ver qué hemos hecho y qué se ha quedado por el camino.

Por último, incorporar a los procesos de evaluación a diferentes personas que forman parte de la entidad para que sean capaces de darnos su visión y puedan aportar ideas. En especial debemos tener en cuenta la opinión de los/as socios/as actuales sobre su percepción de la entidad ya que además de dar una visión propia es una manera de hacerles parte de la entidad.



2. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DENTRO DE LAS ENTIDADES

Conocer la comunicación y sus posibilidades

La comunicación es uno de los elementos que debemos tener en cuenta dentro de las entidades. Las formas y herramientas que utilizamos para dar a conocer nuestro proyecto y entidad, junto con las diferentes formas de comunicación que establecemos con las personas involucradas en la entidad, nos aportan un nuevo punto dentro de la evaluación y la implementación de cambios y mejoras.

Al igual que en el tema anterior, dentro de la comunicación debemos evaluar qué hacemos ahora y qué cuestiones son susceptibles de ser mejoradas para ayudarnos en la estrategia de captación de socios/as.

A nivel de evaluación debemos tener en cuenta:

- **Comunicación interna:** recursos que empleamos en la parte organizativa y los que empleamos con las personas socias.
- **Comunicación externa:** recursos que empleamos para los/as socios/as, centros educativos, administración pública, etc.

Una vez realizada esta identificación, seremos capaces de determinar si las herramientas se ajustan a nuestras necesidades, si podemos realizar mejoras en algunos de nuestros mensajes o canales de comunicación, si podemos implementar (con los recursos que tenemos) nuevas estrategias o vías de captación, si lo que hacemos está en consonancia con los fines y objetivos que perseguimos, etc.

De cara a la comunicación, debemos evaluar a quién nos dirigimos y por lo tanto cuáles son las vías más eficaces para el desarrollo de la comunicación. En función de diferentes aspectos y con una evaluación actual de las personas socias podremos determinar si queremos mantener ese espectro o si por el contrario queremos ampliarlo y para ello necesitamos nuevas herramientas y estrategias de comunicación.

Debemos valorar los mensajes que mandamos, tanto si se destinan a la captación de nuevos socios/as como si son para aquellas personas que ya están asociadas, como otros mensajes que nos pueden ayudar a reforzar nuestra imagen y dan visibilidad a lo que hacemos.

Para reforzar el aspecto de la comunicación es importante realizar un buen plan de medios/comunicación para hacer llegar nuestro mensaje. Normalmente, este debe buscar un equilibrio entre los medios de mayor alcance, que permiten difundir el conocimiento de la organización a públicos más amplios, y los más personalizados, cuyo coste por impacto es más elevado pero resultan más eficaces para provocar la decisión de donar. Unos medios sirven para predisponer a los donantes potenciales, otros para generar contactos y otros para convertir los contactos en donantes.

Sin duda, la eficacia de los canales aumenta en la medida en que se personaliza la comunicación. Pero estos también resultan más costosos que los medios impersonales en términos de coste por impacto. Por eso, será necesario valorar cuáles proporcionan mejor relación coste-beneficio.

En definitiva, captar socios/as individuales en cantidades significativas requiere seguir una estrategia en la que cada organización debe valorar cuáles son sus mejores opciones. Las patas de esta estrategia serán una buena segmentación, una oferta de colaboración adecuada a esos públicos y que sobresalga de lo común, y un planteamiento inteligente de comunicación multicanal que extraiga el mayor provecho de los recursos disponibles.

Público Objetivo

Para poder mejorar la captación de socios/as debemos empezar por evaluar quiénes son los actuales y sus características. Esto nos servirá para definir algunos aspectos como:

- **Sexo / Género**
- **Edad**

- Nivel formativo
- Nivel socioeconómico
- Perfil profesional
- Etc.

Una vez recopilados estos datos podemos determinar si queremos seguir incidiendo en el mismo tipo de perfil o si por el contrario queremos ampliar el espectro en la captación.

Es importante que las entidades hagan una prospección del entorno y lo pongan en comparación con proyectos o actividades similares para descubrir las posibilidades que hay en la captación de socios/as. Conocer los intereses y motivaciones de las personas para ligarse a una entidad es importante de cara a la fidelización y la ampliación del impacto.

Cada organización debe trazar un plan de fidelización acorde con sus necesidades. Incluso debería definir qué significa ser fiel dentro de su contexto. Hacer lo básico o imitar sin más lo que hacen otras organizaciones es un punto de partida. Sin embargo, se puede hacer mucho más que enviar un mensaje de agradecimiento y remitir información periódica, en forma de boletín electrónico o revista impresa.

Con el fin de obtener una mayor información acerca de los/as socios/as podemos implementar una encuesta de calidad que sirva, como ya hemos dicho, para hacerles parte de la entidad y que además nos dé información útil para valorar los aspectos de cambio o mejora que se pueden implementar. Algunas cuestiones básicas que se pueden tomar en consideración son:

- Cómo valoran la información que reciben (cantidad, frecuencia y contenido).
- Qué preferencias de comunicación tienen (por ejemplo, canales de información).
- Si están interesadas en participar en formas distintas a la económica.
- Cómo valoran la relación con la organización y si tienen sugerencias para mejorarla.
- Si están dispuestas a promover la afiliación de otras personas o a facilitar contactos con empresas u otras entidades.

Si una ONG se preocupa más de satisfacer sus propias necesidades institucionales que las de las personas o entidades que las apoyan, si no trata de conocerlas y de hacerlas felices, hará que se sientan menos comprendidas y comprometidas. Les llevará a prestar poca atención a la información que reciben. Progresivamente se distanciarán de la organización y serán poco receptivas a sus peticiones.

Participación dentro de las entidades

Uno de los aspectos importantes que debemos valorar es la motivación que impulsa a las personas a formar parte del tejido asociativo. Cada persona tendrá una motivación diferente, que puede ir desde el altruismo a una experiencia personal hasta la colaboración en situaciones de crisis. Estas motivaciones se pueden agrupar de la siguiente manera y además se pueden interrelacionar entre ellas en cada persona de manera diferente:

- 1) **Preocupación.** La persona está preocupada por un problema que le afecta en cierta medida (como puede ser el cambio climático) o que le parece inaceptable aunque no

le afecte (como el hambre o la exclusión social). Estas personas buscarán entidades que den una respuesta eficaz a sus preocupaciones y le ayuden a entender mejor la realidad y buscar alternativas, soluciones o posicionamientos frente a lo que le preocupa.

- 2) **Deber.** La persona percibe que tiene una obligación moral de ayudar. Estas personas consideran que debe compensar el desequilibrio existente entre sus vidas (hogar, empleo, familia, apoyo, etc.) y las vidas de otras personas. Buscarán entidades que les ayuden a equilibrar la balanza y les hagan reforzar sus propios valores.
- 3) **Culpa.** La persona se siente corresponsable de un problema que afecta a otros y si no hace nada por cambiarlo se convierte en una mala persona. En general, este sentimiento se suele cubrir con aportaciones económicas estables o puntuales que reduzcan la “mala conciencia” sin establecer vínculos sólidos con las entidades.
- 4) **Autoestima.** La participación en una entidad, proyecto o actividad, sobre todo a través del trabajo voluntario, puede proporcionar un sentimiento de valía que no se obtiene en otros ámbitos de la vida.
- 5) **Experiencia personal.** Las personas que comprenden por experiencia propia o cercana la importancia de una causa. Especialmente se da en entidades relacionadas con cuestiones de salud, discriminación, violencia por ejemplo; también se pueden vincular con cuestiones positivas como pertenecer a una entidad educativa o religiosa por lo que estas pudieron aportar a la persona.
- 6) **Beneficio personal.** Afecta a aquellas personas que buscan ventajas pragmáticas como los beneficios fiscales que aportan las donaciones económicas. En otro plano están aquellas ventajas vinculadas a las pasiones de las personas como puede ser las contribuciones para entidades de carácter cultural o deportivo. También entran en juego aquellos beneficios que favorecen el establecimiento de relaciones personales para las personas que participan como pueden ser las recaudaciones de fondos y otro tipo de actos solidarios. Por último, aquellas personas que buscan el reconocimiento y dejar una huella visible en el futuro a través de grandes donaciones que permiten poner su nombre a un centro de salud, un estadio o una placa en la pared a modo de conmemoración.
- 7) **Pertenencia o seguidismo.** Las personas son motivadas por sus redes familiares y personales. Saber que alguien de tu familia participa en una entidad genera seguridad en la entidad e incluso una presión indirecta a participar. Como ejemplo nos sirven las rifas solidarias en periodo navideño donde se compran o intercambian papeletas en centros educativos, clubes deportivos o centros religiosos.
- 8) **Posterioridad.** Las personas que hacen grandes donaciones en vida o que dejan un importante legado pueden obtener un reconocimiento para la posteridad. Incluso las personas que no realizan una aportación cuantiosa pueden percibir que pervivirán en el recuerdo de los beneficiarios de su donación o que su legado mantendrá viva su memoria.

Además debemos tener en cuenta que formar parte de una entidad en calidad de socio no sólo implica realizar una aportación económica si no que podemos contemplar otras opciones y abrir el abanico de posibilidades según las necesidades de cada entidad. Este es el decálogo de formas de participación que se pueden ofrecer dentro de las entidades y que deben ser valoradas para buscar y definir las que mejor se adaptan:

- Donaciones puntuales económicas y/o en especie puntuales.
- Donaciones periódicas o cuotas de afiliación.
- Compra de productos cuyo beneficio se detina a la entidad o a proyectos concretos
- Pago por servicios (servicios asistenciales, formación, etc.).
- Pagos puntuales a través de la compra de entradas a eventos solidarios, participación en rifas o subastas.
- Recaudación de fondos entre familiares y amistades.
- Voluntariado

Además de establecer varias opciones, es conveniente darles un nombre expresivo e inspirador. Las personas que donan deben ver la diferencia entre unas y otras opciones tanto en términos de beneficio social como de beneficios personales. La fidelidad aumenta con la participación. Ser fiel es consustancial a sentirse participe de un proyecto. Satisfacer una cuota de forma automática es la mínima expresión de la participación.

Toda organización debe, en nuestra opinión, estudiar las fórmulas que más les convengan para incrementar la participación de su base social. No tiene por qué tratarse de propuestas que supongan gran esfuerzo. El voluntariado, por ejemplo, requiere una dedicación y una disciplina que muchos no pueden o no están dispuestos a ofrecer. Tampoco se trata de crear formas de participación artificiales, carentes de valor real, con el único fin de promover la fidelidad. Conviene ofrecer un repertorio de opciones que satisfagan diferentes niveles de implicación y distintas preferencias personales.

Conclusiones sobre comunicación y participación

Un programa de donantes individuales puede conducir a un desgaste de energías con escasos resultados si no se atiende a estas tres reglas:

- Concentrarse en las personas más propicias.
- Ofrecerles propuestas de valor atractivas.
- Conectar con ellas por los canales más apropiados, en una comunicación lo más personal posible.

Una vez determinados los públicos que queremos atraer, es necesario pensar en propuestas de colaboración atractivas, en lo posible adaptadas a los diferentes segmentos. Por tanto, hay que presentar diferentes propuestas adaptadas a los distintos niveles de compromiso y disponibilidad económica.

Además podemos resumir que la satisfacción de los/as colaboradores y socios/as se asienta en estos cuatro pilares:

- Reconocimiento.

- Información.
- Participación.
- Conexión ideológica y emocional.

Por último, es importante tratar de responder siempre a dos cuestiones:

- ¿Por qué? – atendiendo a las motivaciones de lo que hacemos y la decisión de elegir esos proyectos o propuestas y no otros.
- ¿Cuándo? – definir los momentos más adecuados para llevar a cabo determinadas comunicaciones y/o proyectos en beneficio de las entidades.



3. MEJORAS EN LAS DINÁMICAS DE ORGANIZACIÓN Y BÚSQUEDA DE VALOR AÑADIDO

Para poder generar cambios dentro de las entidades y nuevas formas de trabajo es importante fijar una serie de objetivos a corto, medio y largo plazo con el fin de conseguir unos mejores resultados. Esto se puede realizar desde de diferentes enfoques pero uno de los más eficaces es creando un calendario de actuación que nos ayude a ver de dónde partimos y hacia donde queremos llegar en unos tiempos concretos.

Estos calendarios necesitan de una revisión periódica para comprobar los avances realizados y aquellas tareas que se han quedado pendientes y deben pasar a una fase posterior.

Dentro de este calendario debemos tener en cuenta aquellas cuestiones que queremos revisar, como pueden ser los estatutos y normas internas; las formas de organización dentro de la junta directiva y las responsabilidades de cada una de las áreas de la entidad; la relación que establecemos con los/as socios/as, colaboradores, personas voluntarias y sus formas de participación; las actividades que llevamos a cabo y su organización; además de otras cuestiones que cada entidad fijará como prioritarias.

Mejoras en las dinámicas de participación

Las dinámicas de trabajo en equipo o en grupo son métodos, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de un equipo que persiguen unos objetivos concretos. Una dinámica de trabajo en equipo fomenta la cooperación en la entidad

a través de un juego o reto que se plantea a un grupo con el fin de proporcionarles las habilidades, la capacitación y los recursos que necesitan para poder trabajar en armonía.

Para ser verdaderamente eficaz, más que una dinámica de trabajo en equipo aislada, hay que adoptar un enfoque en la cultura del grupo y la organización. Estas técnicas se utilizan en reuniones de comisión directiva, asambleas, plenarios o encuentros de socios/as y/o colaboradores. Esto posibilitará:

- Analizar y mejorar la organización a la cual pertenecen, ubicando la división de tareas, el papel de cada uno de los miembros, los elementos centrales para realizar un trabajo colectivo.
- Planificar el trabajo en forma participativa y democrática.
- Lograr la cohesión del grupo

A continuación proponemos una serie de dinámicas que puedes implementar en tu organización para abordar cuestiones como el trabajo colectivo, el liderazgo o los problemas en el interior del grupo. Son algunos ejemplos eficaces que se pueden llevar a cabo con diferentes colectivos y grupos dentro de la entidad según las necesidades:

- a) **Rompecabezas:** el objetivo es analizar los elementos básicos del trabajo colectivo (comunicación, aporte personal y actitud de colaboración de los miembros del grupo).

Materiales: cartulina para elaborar cinco rompecabezas iguales que formen un cuadrado.

Desarrollo:

- Se preparan cinco sobres, donde están mezcladas las piezas que conforman los 5 rompecabezas.
- Se piden cinco voluntarios que se sienten en círculo. En el centro se colocan los sobres, cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.
- Se dan las siguientes indicaciones: ningún miembro del grupo puede hablar; no se pueden pedir piezas ni realizar gestos para solicitarlas; sólo se permite dar y recibir piezas de los demás participantes.
- Indicar que se abran los sobres y que tienen un tiempo para armar el cuadrado y que las piezas están mezcladas.
- La dinámica termina cuando dos o tres participantes hayan terminado su cuadrado o cuando se haya acabado el tiempo que se había establecido.

Discusión:

La discusión se inicia preguntando a los compañeros que la realizaron cómo se sintieron, qué dificultades tuvieron, etc. Es a partir de cómo se desarrolló la dinámica, que se hace la reflexión sobre el papel de la comunicación; el aporte personal y el apoyo mutuo; las actitudes dentro de un campo de trabajo (solidaridad, individualismo, competencia, diálogo, comprensión, etc.).

- b) **Remover obstáculos:** el objetivo es detectar los problemas al interior del grupo. Permite hacer una mejor planificación del trabajo al ver con qué elementos se cuenta y qué dificultades hay que enfrentar.

Desarrollo:

- Basándose en la realidad del grupo (sus problemas, planes de trabajo, integrantes) se prepara material que apoye la identificación de los problemas.
- Se prepara de antemano una serie de preguntas básicas que permita ubicar los obstáculos que surgieron al realizar el plan de trabajo o el funcionamiento del grupo. Ya sea de forma individual o en grupos (según el número de participantes o tiempo disponible) se deben responder de forma honesta y crítica. (Por ejemplo: ¿qué defectos personales obstaculizan el logro de las metas?, ¿qué obstáculos externos impiden el logro de las metas?)
- Los grupos o personas escriben en las tarjetas sus opiniones. Una opinión por tarjeta.
- Se hace una clasificación de las tarjetas.
- Una vez clasificada una pregunta, se ve cual es el obstáculo central, lo mismo con las siguientes.
- Luego de la clasificación se pasa, utilizando la misma mecánica a sugerir posibles soluciones a los obstáculos centrales.

Utilización y recomendación

- Es útil para evaluar y corregir errores en un grupo de personas que trabajan colectivamente. Permite iniciar un proceso de planificación.
 - Es importante que quien coordina fomente la discusión, aclaración y sustentación de las propuestas y problemas que se plantean
- c) **La gente pide:** el objetivo es analizar la importancia de la colaboración dentro de un grupo y el papel de la persona que dirige o líder de la organización

Desarrollo:

- Se forman dos o más grupos. Cada grupo nombra a su dirigente.
- La persona que coordina va a pedir una serie de objetos que tengan los participantes o se encuentren en el local donde estén reunidos (Por ejemplo dice: “la gente pide un zapato”). El coordinador debe señalar un lugar fijo donde se coloquen los objetos de cada grupo.
- El dirigente y el grupo deben conseguir lo que se pide; el dirigente es el que debe entregar el objeto al coordinador.
- El coordinador recibe sólo el objeto del grupo que llegó primero. Los otros no.
- El grupo que logra entregar más cosas gana.
- Se decide qué grupo fue el ganador y en plenario se pone en común cómo trabajó cada grupo y cómo se comportó su dirigente.

Discusión: se hace una reflexión sobre la colaboración y la coordinación en el trabajo colectivo. Permite analizar el papel del dirigente, su función e importancia.

Búsqueda del valor añadido

Según las definiciones que se emplean en el sector privado (de manera fundamental) el valor añadido es la utilidad adicional que tiene un bien o servicio como consecuencia de haber sufrido un proceso de transformación. Dicho de otro modo, el valor de un producto o servicio vale más que la suma de los recursos utilizados. Actualmente, este concepto se aplica de manera especial dentro de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como forma de dirección basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Para las entidades y organizaciones del Tercer Sector se pretende impulsar el uso de un sistema de indicadores de valor añadido como herramienta de evaluación integral que mida el valor añadido que la actividad de las entidades aporta a las personas, a la sociedad y a las propias organizaciones.

Para definir los indicadores, hay que tener en cuenta que el Tercer Sector Social representa una realidad muy compleja y diversa en la que conviven organizaciones muy variadas (fundaciones, cooperativas, asociaciones, entidades religiosas, etc.). El sistema de indicadores del valor añadido del Tercer Sector Social definido consta de 34 indicadores clasificados según tres grandes tipos de indicadores:

Indicadores GLOBALES	Indicadores de ENTIDAD
Se trata de aquellos indicadores que pretenden poner en relieve los hechos diferenciales del Tercer Sector Social y el impacto de su actividad.	Se trata de aquellos indicadores que pretenden poner en relieve los hechos diferenciales de cada entidad del Tercer Sector Social y el valor añadido de su actividad.
Por ejemplo: Volumen de ocupación del Tercer Sector Social.	Por ejemplo: Participación del usuario en la definición y la mejora de servicios (número de horas de reuniones)
Indicadores de PROYECTO	
Se trata de aquellos indicadores que pretenden poner en relieve la aportación diferencial de cada entidad en el proyecto objeto del concurso.	
Por ejemplo: Dimensión comunitaria del proyecto	

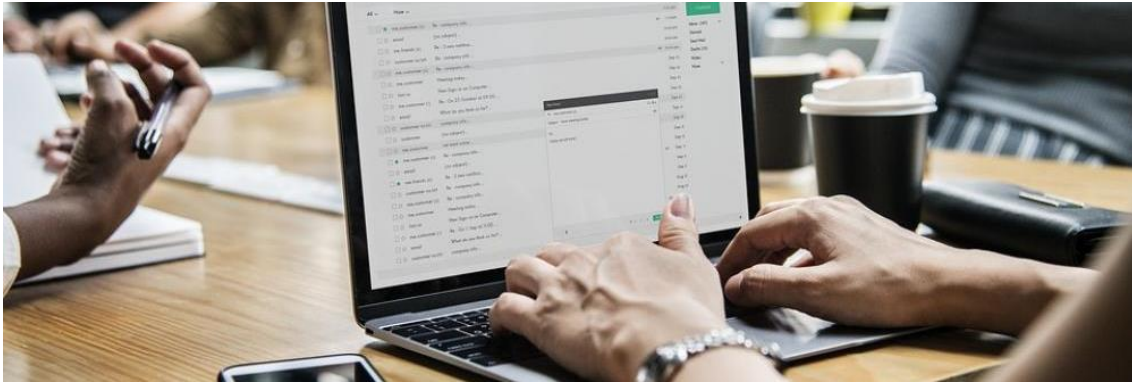
Tomando en cuenta estas categorías cada entidad puede hacer una aplicación práctica a cada una de las esferas de actuación y marcar aquellos indicadores que les sean útiles para la evaluación de su propio valor añadido.

1. Los **indicadores globales** de sector son un conjunto de variables iguales para todas las entidades que conforman el Tercer Sector, y para éstas se convierten en una herramienta para potenciar la visibilidad y la imagen del Tercer Sector. **Los diez indicadores globales y definidos del Tercer Sector son:**
 - i. Volumen presupuestario del Tercer Sector Social
 - ii. Peso de la financiación privada en el presupuesto del Tercer Sector Social
 - iii. Volumen económico aportado por la base social
 - iv. Volumen de usuarios del Tercer Sector Social

- v. Volumen económico de la aportación de la base social por usuario
 - vi. Peso del Tercer Sector Social en la economía autonómica
 - vii. Volumen de ocupación del Tercer Sector Social
 - viii. Volumen de trabajo voluntario del Tercer Sector Social
 - ix. Peso de los voluntarios en la población
 - x. Peso de la base social del Tercer Sector Social
2. Los **indicadores de entidad** son un conjunto de variables de las que dispone cada entidad y que, según su naturaleza, sus circunstancias y sus preferencias, puede escoger aquellos indicadores que más la representen:
- a) La integración de estos indicadores en la memoria de la entidad permitirá potenciar y hacer más objetivos algunos de sus rasgos diferenciales, y dar a conocer su solvencia técnica como entidad prestadora de servicios.
 - b) Al mismo tiempo, algunos de estos indicadores pueden ser incluidos por la entidad como mejoras de los proyectos que presenta a procedimiento de contratación.
 - c) **Los once indicadores de entidad son:**
 - i. Ratio de usuarios/beneficiarios en situación de exclusión social
 - ii. Volumen de personas sensibilizadas con valores y derechos sociales
 - iii. Volumen de servicios propios y accesibles
 - iv. Voluntariado en la entidad
 - v. Tasa de contratación indefinida
 - vi. Volumen de la base social de la organización
 - vii. Participación y trabajo en red
 - viii. La primacía de las personas y de la misión por encima del lucro en la política de la organización
 - ix. Incidencia de las actuaciones innovadoras
 - x. Transferencia de conocimiento
 - xi. Retorno social
3. Los **indicadores de proyecto** son un conjunto de variables que hacen referencia a proyectos de servicios sociales concretos.
- a) Los órganos de contratación pública, en los procesos de contratación de servicios de atención a las personas, pueden incluir cláusulas técnicas que se verifiquen mediante los indicadores.
 - b) La entidad puede incluir en sus proyectos los indicadores que más se ajusten al objeto del contrato del procedimiento de contratación al cual se presenta en cada caso.

c) Los trece indicadores de proyecto son:

- i. Dimensión comunitaria del proyecto**
- ii. Volumen de personas en riesgo o en situación de exclusión social contratadas para la ejecución del proyecto**
- iii. Participación del usuario en el diseño y la mejora del servicio**
- iv. Complementariedad de servicios**
- v. Voluntariado en el proyecto**
- vi. Información y sensibilización social sobre la materia objeto del proyecto**
- vii. Participación democrática en el proyecto**
- viii. Participación con la Administración en la identificación de nuevas necesidades**
- ix. Volumen de acuerdos para el trabajo en red**
- x. Conocimiento del territorio local**
- xi. Adaptación a la identidad sociocultural local**
- xii. Transferencia de conocimiento en el proyecto**
- xiii. Retorno social local.**



4. ESTRATEGIAS PARA LA ROTACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Antes de abordar la cuestión de la rotación de responsabilidades debemos empezar por analizar la situación actual. Desde el inicio insistimos en la necesidad de evaluar antes de introducir cambios o novedades; de esta manera partimos de una visión más completa y podemos detectar (a través del DAFO o de cualquier otro sistema) dónde están nuestra fortalezas y dónde nuestras debilidades.

En el caso de las tareas y responsabilidades dentro de una entidad lo importante es poner el foco en la **sistematización de los procesos**. Si somos capaces de crear documentos que expliquen qué hacemos, cómo lo hacemos y cuándo lo hacemos será más fácil abordar situaciones de incorporación o cambio de personal e incluso determinar esa rotación de responsabilidades. Estos documentos pueden recoger desde cuestiones relacionadas con proyectos y actividades, planes de comunicación e igualdad o funcionamiento interno de la entidad.

Tanto para la fase de evaluación como para la fase de implementación de responsabilidades podemos partir de un documento sencillo en forma de matriz que nos aclare algunas cuestiones. Dentro de ella debemos identificar las siguientes cuestiones:

- 1) **Responsable:** persona encargada de un proyecto, actividad, tarea o departamento.
- 2) **Tareas y actividades:** identificar aquellas que se repiten en el tiempo o tienen una periodicidad determinada. Se pueden incluir desde presentación de documentos, eventos concretos, cuestiones contables, publicaciones, etc.
- 3) **Periodicidad de las tareas:** identificar cada cuánto tiempo o cuándo se debe realizar. Como ejemplo podemos decir que todos los lunes realizamos una publicación a través de Facebook o que al final de cada trimestre debemos presentar el pago de impuestos.
- 4) **Otros:** en esta matriz podemos incluir otras cuestiones como las personas implicadas en la tarea, si existen figuras intermedias que se encargan de la coordinación o de llevar a cabo el desarrollo de la misma.
- 5) **Tiempo de responsabilidad:** una vez revisadas y sistematizadas las responsabilidades y tareas actuales podemos determinar cuáles están sujetas a cambio y cuáles no y los motivos. En el caso de los departamentos de administración

la rotación de responsabilidades se producirá, en la mayoría de los casos, por un cambio de personal; sin embargo dentro de un proyecto podemos decidir quién llevará la coordinación de un grupo durante un tiempo determinado y quién asumirá la tarea después.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es el plan de actuación que seguiremos cuando la rotación de responsabilidades se deba a cuestiones imprevistas como una baja médica o una salida de personal de la entidad. En estos casos, la dirección o el equipo debe determinar de manera efectiva cómo se va a producir el relevo y quién se encargará de asumir ciertas tareas o de la formación de la persona que se vaya a encargar de ella a partir de ese momento.

Rotación funcional

La rutina dentro de las entidades proporciona una sensación de seguridad y control en la realización de tareas, pero también puede llevar a la monotonía y a la pérdida de atención. Esto produce más errores. La rotación funcional es una manera de desarrollar los puntos fuertes de las personas que están dentro de la entidad de manera permanente y corregir las debilidades.

Estos son los principales métodos de la rotación funcional:

- 1) **Programa para aprendices:** “aprendices” pasan por varios departamentos y áreas, familiarizándose con procesos, requisitos y procedimientos en un periodo de tiempo corto. Esta familiarización puede tener lugar incluso en diferentes ubicaciones.
- 2) **Tutoría:** las nuevas incorporaciones acompañan a un compañero experimentado. Les observan mientras trabajan y así aprenden más deprisa.
- 3) **Intercambio:** cambio de responsabilidades y tareas durante un cierto periodo de tiempo. Es la forma más pura de rotación funcional. Al realizar este intercambio, es importante que los participantes tengan el mismo nivel de experiencia y cualificación.
- 4) **Trabajar en un proyecto:** trabajar en equipos determinadas tareas que puede caer dentro de su área de experiencia, pero también puede ser de otras áreas.

La mejor forma de probar su funcionamiento es probando el sistema dentro de un área o proyecto en concreto y viendo los resultados. Para ello es necesario seguir algunos consejos como estos:

- 1) Habla con todos/as antes de lanzar e proyecto; todo el mundo tiene que poder hacer preguntas y expresar sus dudas.
- 2) Hay que coordinarse con responsables intermedios para ver la validez del modelo o la posibilidad de probarlo en determinados departamentos o proyectos.
- 3) Tenemos que pensar en los aspectos formales y ayudar a las personas que se van a involucrar en la rotación.
- 4) Hay que hacer un calendario antes de empezar. Esto va a evitar que nadie se enfade y evitará inseguridad entre los participantes.

- 5) Es importante documentar todo el proyecto. Se escriben las expectativas de todos los participantes, y lo que va a ocurrir, por anticipado. Así será más fácil comprobar luego los resultados.
- 6) Define tus metas. ¿Se trata de ganar más conocimiento sobre lo que hacen otros departamentos o se trata de adquirir un conocimiento específico?

Por último, debemos tener en cuenta los posibles obstáculos que se pueden dar para determinar qué proyectos, tareas o actividades se pueden incluir en la rotación y quiénes van a estar involucrados en ella. Estas son algunas de las cuestiones que te planteamos.

- 1) Algunas persona pueden abusar de la confianza que se les da y descuidar algunos aspectos de las nuevas tareas.
- 2) No hay que subestimar el tiempo que se invierte con una rotación funcional. Es necesario aprender a operar en el nuevo puesto cada vez que cambian. Explicarles el trabajo, los procedimientos y comprobar que todo se hace bien consume tiempo y reduce otros aspectos más operativos.
- 3) El cambio puede ser demasiado, tanto para la entidad, personas involucradas y beneficiarios/as. Las nuevas responsabilidades, los nuevos procedimientos y la exigencia del nuevo puesto pueden ser un reto.
- 4) La rotación puede ser experimentada por algunos como pérdida de poder o de control, si ven a un compañero haciendo sus labores habituales. Hay que discutir este tema con el equipo antes de embarcarse en una rotación funcional.
- 5) Hay que tener cuidado con no cometer una ilegalidad al llevar a cabo una rotación funcional. Igual que se necesita una licencia para conducir un taxi, hay actividades que requieren formación, suficiente cualificación y conocimiento previo.



5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

El día a día de un captador de fondos: <https://www.youtube.com/watch?v=Tur6YYTi6q4>

Captadores de socios/as: la profesión del NO:
<https://www.youtube.com/watch?v=5919kL86wEI>

El valor añadido del Tercer Sector en la prestación de servicios públicos: http://eapn-galicia.com/wp-content/uploads/2014/08/05_Gu%C3%ADa-Taula-Cl%C3%A1usulas-Sociais-.pdf