

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Diseño e implementación de una estrategia y plan de gestión para la etapa de crecimiento y expansión de Fundación Aiken

Autoría: Suárez, Sofía

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Suárez, S. (2018). *“Diseño e implementación de una estrategia y plan de gestión para la etapa de crecimiento y expansión de Fundación Aiken”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14152>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

ESCUELA DE NEGOCIOS

MBA 2016

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA Y
PLAN DE GESTIÓN PARA LA ETAPA DE CRECIMIENTO Y
EXPANSIÓN DE FUNDACIÓN AIKEN**

AUTOR: SOFIA SUÁREZ

TUTOR: FERNANDA MARMOREK

BUENOS AIRES, 8 DE ABRIL DE 2018

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Marta y Miguel, y a mi hermana, Agustina, por inculcarme los valores de la familia, el cariño, el respeto. Por enseñarme que la superación personal se consigue a través del esfuerzo y la dedicación. Por incentivarme a aprender, a seguir adelante siempre, y afrontar desafíos continuamente. Por darme siempre y en todo momento las herramientas para construir mi camino. Por creer en mí.

A Juan, mi compañero de aventuras, por embarcarse en este camino que vamos construyendo juntos paso a paso. Por ser un pilar fundamental, creer en mí y ayudarme a mejorar todos los días.

A las lindas amistades que este MBA me dio, trascendiendo las paredes de las aulas. Sobre todo, a Vicky y Andy, compañeras y confidentes.

A Fundación Aiken por abrirme las puertas de su organización de la mejor manera, y hacerme partícipe así de la construcción de su misión. Y a Fernanda, mi tutora, por el apoyo y colaboración para llevar este trabajo adelante con la mayor predisposición y profesionalismo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo funcionará como base de análisis para facilitar la implementación de estrategias y sistemas de control de gestión en Fundaciones en sus distintas etapas de desarrollo, previendo las necesidades en cada una de las mismas. Asimismo, servirá puntualmente para colaborar con la Fundación Aiken en la organización interna para seguir creciendo de forma sostenida y organizada.

Aiken es una Fundación dedicada al acompañamiento psicológico durante el duelo, principalmente por muerte de algún familiar directo, para niños, adolescentes y adultos a cargo. Además, lleva adelante tareas de capacitación para poblaciones atravesando situaciones relacionadas con la muerte y el duelo o interesadas en adquirir herramientas y formación; brinda servicios de consultoría, asesoramiento y orientación a organizaciones ante circunstancias específicas en relación a dicha temática.

Desde su creación hasta la actualidad, Aiken ha crecido a través de la atención directa de pacientes, y de forma complementaria debido a la consultoría y capacitaciones.

La falta de una estrategia clara y de un plan de gestión en Aiken ha generado que, ante el crecimiento en la demanda de los servicios que ofrece, la misma no haya conseguido adaptarse generando ineficiencias en la operación del día a día.

A partir del presente análisis se busca profundizar sobre distintas estrategias de gestión utilizadas por Fundaciones, sobre el correcto uso de las herramientas de gestión aplicadas a organizaciones sin fines de lucro y el establecimiento de indicadores de performance. Y como objetivo final se busca diseñar un plan de gestión adecuado para la Fundación Aiken que sea sustentable en el tiempo.

Como resultado se identifican características comunes en ONGs que se han expandido de forma exitosa y que han modificado su estrategia e implementado un plan de gestión con objetivos claros e indicadores de performance, principalmente a partir del momento de comenzar a operar en una sede propia. Siendo esta la situación en la que se encuentra actualmente Fundación Aiken, el plan de gestión que surge como resultado de este estudio toma en cuenta dichas características, las cuales actualmente no estaban presentes en la Fundación.

PALABRAS CLAVE

Gestión de ONGs, Fundaciones, Ventaja competitiva, Estrategia de Fundaciones, Relaciones Institucionales, Mapa Estratégico

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	3
I.I. PROBLEMÁTICA A RESOLVER	3
I.II. OBJETIVOS:	3
I.III. HIPÓTESIS	3
I.IV. TIPO DE INVESTIGACIÓN	4
I.V. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	4
I.VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
II.I. DEFINICIÓN DE FUNDACIÓN Y MARGO LEGAL Y DE ACCIÓN EN ARGENTINA.....	7
II.I.i. Organizaciones sin Fines de Lucro	7
II.I.ii. Fundaciones	9
II.II. MODELOS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN OPERATIVA Y ESTRATÉGICA	13
II.II.i. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	14
II.II.ii. Cadena de Valor	16
II.II.iii. Key Success Factors.....	17
II.II.iv. FODA	17
II.II.v. Visión y Misión.....	18
II.II.vi. Estrategia	19
II.II.vii. Definición del Modelo de negocios.....	20
II.II.viii. Mapas Estratégicos (Balance Score Card)	21
II.III. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN, Y HERRAMIENTAS APLICADAS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO ...	23
II.III.i. Principales diferencias entre una empresa tradicional y una organización sin fines de lucro	23
II.III.ii. La relevancia de la Misión en las ONGs y el Fortalecimiento Institucional	25
II.III.iii. Actividades y Caracterización de las Organizaciones sin Fines de Lucro	26
II.III.iv. Fuentes de Financiación de Organizaciones sin Fines de Lucro.....	29
CAPITULO III: ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO DE ONG.....	32
III.I. FUNDACIÓN HUÉSPED.....	32
III.I.i. Misión y Visión.....	32
III.I.ii. Propuesta de valor.....	33
III.I.iii. Historia y Claves de Éxito.....	34
III.I.iv. Organización.....	35
III.I.v. Marketing, Comunicación y Difusión	36
III.I.vi. Financiamiento de la Fundación	37

III.II.	BANCO DE ALIMENTOS	38
III.II.i.	<i>Misión y Visión.....</i>	38
III.II.ii.	<i>Expansión de la Fundación</i>	38
III.II.iii.	<i>Organización.....</i>	39
III.II.iv.	<i>Marketing, Comunicación y Difusión.....</i>	39
III.II.v.	<i>Financiamiento de la Fundación</i>	40
III.III.	ASDRA – ASOCIACIÓN SÍNDROME DE DOWN DE LA REPÚBLICA ARGENTINA	41
III.III.i.	<i>Misión y Visión</i>	41
III.III.ii.	<i>Principales ejes de acción</i>	42
III.III.iii.	<i>Organización.....</i>	43
III.III.iv.	<i>Marketing, Comunicación y Difusión.....</i>	43
III.III.v.	<i>Financiamiento de la Fundación</i>	43
III.IV.	FUNDACIÓN BACCIGALUPO.....	44
III.IV.i.	<i>Misión y Visión</i>	45
III.IV.ii.	<i>Historia y Expansión de la Fundación Baccigalupo.....</i>	45
III.IV.iii.	<i>Organización.....</i>	47
III.IV.iv.	<i>Marketing, Comunicación y Difusión.....</i>	47
III.IV.v.	<i>Financiamiento de la Fundación</i>	47
III.V.	ALPI	48
III.V.i.	<i>Misión y Visión.....</i>	49
III.V.ii.	<i>Historia y Desarrollo de APLI.....</i>	49
III.V.iii.	<i>Organización.....</i>	50
III.V.iv.	<i>Marketing, Comunicación y Difusión.....</i>	51
III.V.v.	<i>Financiamiento de la Fundación</i>	51
III.VI.	FACTORES COMUNES DE LAS ONG ANALIZADAS Y LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EN ONGS EN LA ACTUALIDAD.....	51
CAPITULO IV: FUNDACIÓN AIKEN – DIAGNÓSTICO		55
IV.I.	EL DUELO INFANTIL	56
IV.II.	DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN	58
IV.III.	MISIÓN Y VISIÓN	58
IV.IV.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	59
IV.IV.i.	<i>Acompañamiento Psicológico.....</i>	59
IV.IV.ii.	<i>Talleres y Capacitaciones.....</i>	59
IV.IV.iii.	<i>Consultoría para Empresas e Instituciones.....</i>	60
IV.V.	HISTORIA DE LA FUNDACIÓN	60
IV.VI.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62
IV.VII.	CLIENTES - MERCADO AL QUE APUNTA	64

IV.VIII.	PROVEEDORES	64
IV.IX.	COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	64
IV.X.	FINANCIAMIENTO	66
IV.XI.	ESTRATEGIA Y OBJETIVOS – INDICADORES DE GESTIÓN	69
IV.XII.	ANÁLISIS EXTERNO	71
IV.XII.i.	<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	71
IV.XII.ii.	<i>Atractividad del sector</i>	77
IV.XIII.	ANÁLISIS INTERNO	78
IV.XIII.i.	<i>Cadena de Valor.....</i>	78
IV.XIII.ii.	<i>Key SuccessFactors o Factores Críticos de Éxito.....</i>	82
IV.XIV.	FODA.....	84
IV.XV.	PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS EN LA GESTIÓN	86
CAPITULO V:	FUNDACIÓN AIKEN – PLAN DE ACCIÓN.....	94
V.I.	MODELO DE NEGOCIO - CANVAS	94
V.I.i.	<i>Segmentos de clientes.....</i>	94
V.I.ii.	<i>Propuesta de valor.....</i>	95
V.I.iii.	<i>Canales de distribución y comunicación.....</i>	95
V.I.iv.	<i>Relación con el cliente.....</i>	96
V.I.v.	<i>Flujos de Ingreso.....</i>	96
V.I.vi.	<i>Recursos clave</i>	97
V.I.vii.	<i>Actividades Clave</i>	97
V.I.viii.	<i>Red de Partners (socios estratégicos).....</i>	97
V.I.ix.	<i>Estructura de costos.....</i>	98
V.II.	MAPA ESTRATÉGICO	100
V.III.	MATRIZ DE RIESGOS: PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS A LA HORA DE LA IMPLEMENTACIÓN Y POSIBLES SOLUCIONES	109
CAPITULO VI:	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111

INTRODUCCIÓN

Aiken es una Fundación dedicada al acompañamiento psicológico durante el duelo, principalmente por muerte de algún familiar directo, para niños, adolescentes y adultos a cargo. Además, lleva adelante tareas de capacitación para poblaciones atravesando situaciones relacionadas con la muerte y el duelo o interesadas en adquirir herramientas y formación; brinda servicios de consultoría, asesoramiento y orientación a organizaciones ante circunstancias específicas en relación a la temática del duelo.

Aiken fue fundada en el año 2008, y está integrada por su fundadora y un equipo conformado por voluntarios de distintas profesiones agrupados en áreas de trabajo específicas: Administración, Atención, Capacitación, Comunicación, Dirección, Investigación y Recursos.

Desde su creación hasta la actualidad, Aiken ha crecido a través de la atención directa de pacientes, y de forma complementaria debido a la consultoría y capacitaciones. Este crecimiento se ha conseguido a través del compromiso y dedicación personal de los voluntarios involucrados, pero sin embargo no han logrado adaptar al mismo ritmo la estrategia y la gestión de la fundación. Continúan operando como en los primeros tiempos, teniendo reuniones de equipo en la casa de su socia fundadora, atendiendo pacientes en consultorios externos de los distintos voluntarios, y sin contar con un espacio propio adecuado para llevar adelante las tareas necesarias. Si bien han recibido la donación de un espacio físico, no han logrado aún organizar la gestión de la fundación para acomodar las instalaciones.

Porter (Porter M. E., 1996) indica que la estrategia describe de qué manera una organización se propone crear valor. Esta definición es aplicable no solamente a grandes empresas sino a cualquier tipo de organización que brinde un producto o un servicio como es el caso de Aiken. Si bien hoy en día tienen claro su propósito como organización, hay oportunidades en cómo ponerla en práctica de forma eficiente.

Parte de esas oportunidades se dan por las distintas barreras en la implementación de una estrategia que menciona Hrebiniak (2007), como la dificultad de manejar el cambio eficazmente, la carencia de un modelo que guíe los esfuerzos de la

organización, ineficiencias en la estructura y el diseño organizacional, e insuficiencia de recursos.

La falta de una estrategia clara y de un plan de gestión en Aiken ha generado que, ante el crecimiento en la demanda de los servicios que ofrece, la misma no haya conseguido adaptarse generando ineficiencias en la operación del día a día.

El objetivo general del presente estudio será entender la importancia de un correcto plan de gestión en fundaciones, y de establecer un plan de adaptación anticipada del mismo, con determinados hitos definidos, para que a medida que la Fundación crezca pueda gestionar dicho crecimiento de forma organizada.

Específicamente se busca profundizar sobre distintas estrategias de gestión utilizadas por fundaciones. Investigar paralelismos entre estrategias utilizadas por grandes corporaciones y su adaptabilidad a empresas más pequeñas y a fundaciones. Profundizar sobre el correcto uso de las herramientas de gestión aplicadas a organizaciones sin fines de lucro y el establecimiento de indicadores de performance. Y como objetivo final se busca diseñar un plan de gestión adecuado para Aiken que sea sustentable en el tiempo.

La tesis funcionará como base de análisis para facilitar la implementación de estrategias y sistemas de control de gestión en fundaciones en sus distintas etapas de desarrollo, previendo las necesidades en cada una de las mismas. Asimismo, servirá puntualmente para colaborar con la Fundación Aiken en la organización interna para seguir creciendo de forma sostenida y organizada.

CAPITULO I: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

I.I. Problemática a resolver

El presente trabajo busca trabajar sobre la problemática de gestión, crecimiento y expansión de las fundaciones en Argentina, a través del análisis de un caso particular de la Fundación Aiken.

Las preguntas que se buscar resolver son:

- Pregunta principal: ¿Cómo una pequeña ONG puede crecer de forma sostenida y organizada en el tiempo?
- Preguntas secundarias: ¿Cómo generar un plan de gestión para las distintas etapas de crecimiento de una ONG? ¿Cómo anticiparse al crecimiento y expansión de la misma para adaptar la estrategia de gestión de forma gradual y no colapsar la organización por falta de recursos?

I.II. Objetivos:

- Objetivo General: el objetivo general del presente estudio será entender la importancia de un correcto plan de gestión en fundaciones y de establecer la adaptación anticipada del mismo a medida que la organización crece para que pueda ser gestionado de forma organizada.
- Objetivo Específico: Profundizar sobre distintas estrategias de gestión utilizadas por ONGs y analizar casos de éxito. Investigar paralelismos entre estrategias utilizadas por grandes corporaciones y su adaptabilidad a empresas más pequeñas y a ONGs. Profundizar sobre el correcto uso de las herramientas de gestión aplicadas a ONGs y el establecimiento de indicadores de performance. Diseñar un plan de gestión y control adecuado para Fundación AIKEN.

I.III. Hipótesis

"Al momento de crecer y expandirse, las pequeñas organizaciones no gubernamentales deben modificar su estrategia y formalizar un plan de gestión, profesionalizando la organización."

I.IV. Tipo de Investigación

La investigación es explicativa y descriptiva. Se analizará cómo una organización en crecimiento integra otras funciones en su estrategia, tales como el marketing, los recursos humanos y el management. Asimismo, se profundizará sobre cómo el liderazgo en una organización puede impactar en una estrategia, en una cultura organizacional y en un cambio en la forma de gestión para crecer sostenidamente.

I.V. Diseño de la Investigación

No Experimental. Se analizará la evolución de la fundación, casos de éxito y se trabajará sobre una propuesta que pudiera ser implementada a futuro tanto en Aiken, así como también, en un modelo de análisis que pueda servir para otras ONGs.

Por su alcance temporal será longitudinal y transversal dado que se analizará la evolución no solo de la Fundación Aiken, sino también de otras fundaciones para entender cómo se fueron desarrollando, y a su vez profundizará sobre la situación actual de la Fundación.

Tendrá un enfoque mixto, contempla no solo aspectos cualitativos sino también cuantitativos. Con fuentes de datos primarias, se centra en la población de Fundaciones de Acción Social radicadas en Argentina, más específicamente en la Provincia de Buenos Aires y Capital Federal.

En cuanto a la muestra utilizada, el análisis se focaliza en la Fundación Aiken, y otras cinco organizaciones de acción social de características comparables. La recolección de datos se realiza a través de entrevistas estructuradas y no estructuradas.

Las principales variables a investigar se investigarán a través de preguntas tal como las listadas a continuación con el fin de elaborar el apropiado diagnóstico:

- **Misión y Visión:**
 - ¿Está definida la misión y visión de la fundación?
 - ¿Cómo la comunican? ¿Cómo se alinea la organización a estos principios?
- **La Historia y Crecimiento de la fundación:**
 - ¿Cómo fue el desarrollo de la Fundación? ¿Cómo fue creciendo?

- ¿Fue planificado a través de ciertos hitos, o fue de forma no planificada?
- **Estructura organizacional:**
 - ¿Cómo es la estructura interna? ¿En qué áreas se dividen y qué función cumple cada una? ¿Manejan un organigrama?
 - ¿Tienen objetivos específicos y metas funcionales para cada una de las áreas?
 - ¿Tienen una estrategia de captación de voluntarios? ¿Cómo se acercan?
 - ¿Tienen un plan de capacitación pensando para las personas que se desempeñan en distintas áreas?
- **Clientes:**
 - ¿Tienen dimensionado el mercado objetivo?
 - ¿Qué tipos de clientes tienen? ¿Beneficiarios, empresas? ¿Tienen planeada una estrategia para cada uno?
- **Comunicación y Difusión:**
 - ¿Cómo se hacen conocer? ¿Qué canales de comunicación usan?
- **Costos y financiamiento:**
 - ¿Cómo estiman los costos de funcionamiento y planifican los ingresos necesarios para cubrir los costos? ¿Tienen más costos fijos o variables?
 - ¿Cómo manejan el área de desarrollo institucional?
 - ¿Cómo se financian?
 - ¿Tienen donaciones?
 - ¿Hay becas del gobierno?
 - ¿Qué porcentaje de fondos viene de cada una de las fuentes?
 - ¿Tienen una estrategia específica para cada una de las fuentes de ingreso?
- **Indicadores de Gestión**
 - ¿Tienen un mapa estratégico?
 - ¿Tienen indicadores de gestión? ¿Cómo miden su gestión y éxito?

I.VI. Análisis y discusión de los resultados

La tesis funcionará como base de análisis para facilitar la implementación de estrategias y sistemas de control de gestión en fundaciones en sus distintas etapas de desarrollo, previendo las necesidades en cada una de las mismas. Asimismo, servirá puntualmente para colaborar con la Fundación Aiken en la organización interna para seguir creciendo de forma sostenida y organizada.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Se comenzará este análisis a partir de la introducción del marco teórico utilizado poniendo en contexto conceptos tales como la definición de una fundación y su marco legal y de acción en Argentina, posibilidades de financiamiento, desarrollo institucional y estrategias de gestión aplicadas a este tipo de organizaciones.

II.I. Definición de Fundación y Margo Legal y de Acción en Argentina

II.I.i. Organizaciones sin Fines de Lucro

Para iniciar la descripción y análisis del presente trabajo se partirá de algunas definiciones que enmarcan el tipo de trabajo y estructura bajo el que se desenvuelve Fundación Aiken en el marco de la República Argentina.

El punto de partida es entender de qué se trata una organización sin fines de lucro, luego bajo qué forma jurídica se puede trabajar en este marco, ya sea constituyendo una fundación o una asociación civil. Se analizarán luego las características de una fundación.

Se denomina **organización sin fines de lucro** a una entidad que persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria; y que no tiene como objetivo un beneficio económico. Este tipo de instituciones por lo general se financian a través de ayuda y donaciones derivada de personas físicas, empresas, instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares (en forma de subsidios, usufructo de tierras o inmuebles, exoneraciones fiscales o aduaneras, etc). (Maidana & Cassano, 2008)

Una asociación de tipo no lucrativo es un agrupamiento de al menos dos o tres personas, que deciden poner recursos económicos y materiales en común, con el fin de ejercer una actividad cuyo objetivo principal no es el enriquecimiento personal. Este tipo de organizaciones básicamente trabaja para el progreso, desarrollo o bien común de la sociedad, con enfoque en ciertos colectivos o personas con necesidades especiales o generalmente vulnerables, como pueden ser los niños, los ancianos, los grupos delincuenciales o problemáticos, entre otros. El carácter desinteresado de la actividad impide la distribución de beneficios a los asociados, ni aun en caso de disolución, aunque no implica obligatoriamente que la actividad sea no comercial, o que la misma tenga que ser deficitaria. (Wikipedia, 2017)

Las organizaciones sin fines de lucro se pueden describir a través de 10 características principales (Características, 2017):

1. Son organizaciones: tienen características tales como el cumplimiento de objetivos, jerarquías, límites al interior y al exterior de la organización y también poseen un estatuto legal.
2. Son privadas: estas instituciones deben estar en manos de organismos privados y no deben estar al servicio de ningún gobierno, ni pueden ser utilizadas como instrumento gubernamental.
3. Autonomía: son independientes respecto de otras organizaciones privadas o estatales y controlan ellas mismas sus propias actividades.
4. Personal voluntario: tanto las donaciones como el tiempo que los miembros invierten en la organización son de tipo voluntario.
5. Necesitan fondos y personal: estas instituciones pueden recibir en forma periódica o esporádica aportes económicos de origen público o privado. Asimismo, la colaboración de sus miembros no se realiza con el objetivo de percibir un salario o un ingreso para cada uno de estos, sino que los miembros ejercen sus funciones ad honorem.
6. Administración de las donaciones: Esta área debe ser controlada de manera cautelosa y de forma minuciosa no sólo para cumplir con las metas de la organización sino también para conocer cuándo deben solicitar mayor cantidad de fondos o bien si pueden hacer frente a un determinado asunto comunitario dependiendo de la cantidad de fondos con los que dispongan.
7. Falta de distribución de los ingresos de la compañía: estas organizaciones no distribuyen sus ganancias entre sus miembros ni entre sus fundadores. Todas las ganancias o donaciones son destinadas al cumplimiento de los objetivos.
8. Información a la comunidad: La transparencia de las inversiones, así como también la información a la comunidad (ya sea donantes, voluntarios o la comunidad en general) obliga a este tipo de instituciones a hacer foco en la elaboración de estadísticas donde detallen los destinos de las donaciones antes recibidas. Dicho informe debe ser de acceso público.
9. Metas: son organizaciones cuya meta está establecida en el corto, mediano y largo plazo. Generalmente las organizaciones no lucrativas se basan en las mejoras en algún aspecto para determinado grupo o grupos de la sociedad.

10. Liderazgo comunitario: Generalmente es elegido por una junta o por todos sus miembros. Debe tener como características generales el conocimiento de los objetivos de la organización, pero también debe poseer características de liderazgo y empatía para la obtención de bienes económicos que favorezcan la permanencia de la institución en la sociedad.

Dentro de las organizaciones sin fines de lucro, se logran diferenciar dos tipos principales de sociedades dependiendo del tipo de centralización que se establece para la administración de dicha organización. En caso de buscarse una organización centralizada donde se siga la voluntad única del fundador se establece una **Fundación**; por el contrario, si se prefiere una administración plural, dónde la toma de decisiones se realice con mayor participación de los asociados se establece una **Asociación Civil**, o una Asociación Civil bajo la forma de Sociedad Comercial. (Torokman, 2016)

II.I.ii. Fundaciones

Las **Fundaciones** en la República Argentina se encuentran reguladas por la ley 19.836, y dentro de los artículos arts. 193 a 224 del Código Civil y Comercial. En los mismos se define su concepto, forma de constitución, gobierno y administración.

II.I.ii.i. Definición

De acuerdo al Código Civil y Comercial, las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines. Para existir como tales requieren necesariamente constituirse mediante instrumento público y solicitar y obtener autorización del Estado para funcionar.

Para su constitución, una fundación requiere de un patrimonio inicial que posibilite razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos estatutariamente.

II.I.ii.ii. Estructura

En cuanto a su gobierno y administración, la ley dispone que una fundación debe tener un consejo de administración integrado por un mínimo de tres personas: Presidente, Secretario y Tesorero. Tiene todas las facultades necesarias para el

cumplimiento del objeto de la fundación, dentro de las condiciones que establezca el estatuto. Los miembros del consejo de administración pueden ser permanentes o temporarios.

Asimismo, el estatuto puede prever la delegación de facultades de administración y gobierno a favor de un comité ejecutivo integrado por miembros del consejo de administración o por terceros, el cual debe ejercer sus funciones entre los períodos de reunión del consejo, y con rendición de cuentas a él. Puede también delegar facultades ejecutivas en una o más personas, sean o no miembros del consejo de administración.

Los miembros del consejo de administración no pueden recibir retribuciones por el ejercicio de su cargo, excepto el reembolso de gastos, siendo su cometido de carácter honorario.

El estatuto debe prever el régimen de reuniones ordinarias y extraordinarias del consejo de administración, y en su caso, del comité ejecutivo si es pluripersonal, así como el procedimiento de convocatoria. El quórum debe ser el de la mitad más uno de sus integrantes.

Las fundaciones deben destinar la mayor parte de sus ingresos al cumplimiento de sus fines. La acumulación de fondos debe llevarse a cabo únicamente con objetos precisos, tales como la formación de un capital suficiente para el cumplimiento de programas futuros de mayor envergadura, siempre relacionados al objeto estatutariamente previsto. En estos casos debe informarse a la autoridad de controlador, en forma clara y concreta, sobre esos objetivos buscados y la factibilidad material de su cumplimiento. De igual manera, las fundaciones deben informar de inmediato a la autoridad de controlador la realización de gastos que importen una disminución apreciable de su patrimonio.

Para mayor detalle se puede recurrir al Anexo "Código Civil y Comercial de la Nación, arts. 193 a 222".

II.I.ii.iii. Financiamiento

Tradicionalmente las fuentes de financiamiento de las fundaciones son los aportes iniciales de los fundadores, las donaciones y otras liberalidades. Muchas fundaciones se disuelven por la dificultad que les genera recaudar fondos. Es por eso, que las fundaciones buscan caminos alternativos para no depender de las

donaciones. Surgen nuevas fuentes de autofinanciamiento: organizaciones que se dedican a la venta de productos, mientras que otras prestan servicios de microcrédito, consultoría o capacitación. Pero también están aquellas que venden publicaciones, ofrecen servicios pedagógicos y realizan certificaciones de empresas. (Nación, 2009)

Si bien no existe ninguna norma que le prohíba a las fundaciones realizar actividades para generar mayores ingresos, sí existe una ley que les deniega la exención impositiva si desarrollan actividades industriales y/o comerciales. Es por eso, que las fundaciones que desarrollen alguna actividad comercial y/o industrial deben tener una contabilidad separada: por un lado, registrar la actividad sin fines de lucro (y exenta de impuestos), y por otro lado la actividad lucrativa (por la que sí pagan tributos). De esta manera pueden realizar actividades comerciales y/o industriales sin hacer peligrar la exención de las actividades sin fines de lucro. (Torokman, 2016)

II.I.ii.iv. Tratamiento impositivo

El principio en materia tributaria es que todas las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o jurídica quedan sujetas al gravamen de emergencia que establece la ley de Impuesto a la Ganancia. No obstante, esa misma ley hace excepciones, una de ellas es la excepción que hace para las fundaciones, a quienes les concede una exención. (Torokman, 2016)

Los impuestos no aplicables y exenciones nacionales son:

- **IMPUESTO A LAS GANANCIAS:** Exentos (Limitación para fundaciones: no pueden realizar actividades industriales y/o comerciales).
- **IMPUESTO A LA GANANCIA MÍNIMA PRESUNTA:** Exentos si logran la exención en impuestos a la ganancia.
- **I.V.A.:** Exención amplia para las entidades cuyo objeto sea la educación, salud pública o asistencia social.
- **I.D.C.B.:** Alícuota reducida (0,25%) para exentos en IVA y Ganancias.

II.I.ii.v. Características Adicionales

Las fundaciones asimismo tienen las siguientes características: (Torokman, 2016)

- Tienen baja carga tributaria y atraen a los donantes, ya que los mismos pueden deducir parte de ese monto de su impuesto a las ganancias.
- Tienen CUIT.
- Pueden emitir facturas y abrir una cuenta de banco propia.
- Pueden obtener un dominio “punto.org” para su página web.
- Pueden registrar dominios de marcas a su nombre.
- El plazo para iniciar sus actividades desde su constitución puede demorarse 2 años.
- Los integrantes no pueden distribuirse los dividendos ni disponer del remanente de los bienes de la fundación cuando se liquida.

II.I.ii.vi. Tipo de Fundaciones

De acuerdo a la temática que desarrollen las fundaciones, las mismas pueden agruparse en distintos subgrupos, una forma de clasificación es la siguiente (Roitter & Gonzalez Bombal, 2000):

- ***Fundaciones políticas***

Son conocidas como “think tanks”, y están ligadas a partidos o personalidades políticas y dedicadas a la elaboración de programas y proyectos, a la investigación y difusión. Se diferencian de los centros de investigación por su vinculación directa a intereses de líderes o partidos políticos.

- ***Fundaciones en el área de la cultura***

En general sostienen muestras artísticas, salas teatrales, otorgan premios, becas y subsidios.

- ***Fundaciones en el área de educación***

Abarca la totalidad de las universidades privadas, en tanto legalmente este tipo de instituciones están obligadas a adoptar la figura de fundación. Esta disposición data de la década de 1960, momento en que este tipo de fundaciones sufrió una gran expansión, favorecida desde el Estado a través de subsidios.

- ***Fundaciones en el área de salud***

Dedicadas a brindar asistencia, a promover la investigación médica, y a la prevención de enfermedades. Frecuentemente las cooperadoras de hospitales importantes se constituyen en un segundo momento como fundaciones, en función de cumplir mejor sus objetivos de recaudar fondos y contribuir al mejoramiento de los servicios del hospital respectivo.

- ***Fundaciones de asistencia social***

Dedicadas a brindar ayuda a escuelas, hospitales, instituciones de barrios carenciados, etc.

II.II. Modelos y Herramientas de Gestión Operativa y Estratégica

A continuación, se describirán las herramientas clave utilizadas en este trabajo para la evaluación del entorno donde la fundación desempeña sus actividades, la evaluación de la situación interna, las capacidades requeridas y las necesarias para generar una diferenciación, así como también, la definición de los lineamientos estratégicos clave.

Se utilizará el análisis de las fuerzas de Porter para entender la estructura del sector donde la Fundación desempeña sus actividades, y dimensionar el poder que tiene cada uno de los jugadores dentro de ese sector. Esto permitirá definir cómo se encuentra actualmente posicionada Aiken, y dónde debería concentrar esfuerzos.

El análisis de la cadena de valor y los key success factors, o factores críticos de éxito, permite también el análisis de cada componente de las actividades que realiza la fundación, de forma tal de establecer en qué parte de la misma se encuentran las mayores fuentes de diferenciación, con el fin de fortalecer las capacidades que le brindan a la fundación las ventajas competitivas únicas y duraderas.

El análisis FODA se incluye para poder identificar el posicionamiento de Aiken versus el mercado competitivo.

Se describe el propósito de la misión y la visión, dado que son los que orientan a la organización, generando alineamiento, y a partir de estos se desprenden el resto de los componentes de la estrategia.

A partir de las conclusiones que las herramientas anteriormente descriptas permiten obtener, se debe establecer la estrategia, modelo de negocios y el mapa

estratégico, que permitirán definir claramente y organizar los recursos y el accionar de la fundación, asignando responsables, formas de medición y seguimiento para asegurar el correcto establecimiento del plan de gestión adecuado al entorno, y a las capacidades de la organización.

II.II.i. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter constituyen una herramienta para analizar la atractividad del sector donde se quiere comenzar a desarrollar una actividad, o donde la misma ya se esté desarrollando.

Tal como lo indica Michael Porter en su artículo “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, la comprensión dichas fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. En la Figura II.II-1 a continuación se esquematiza la actuación de estas fuerzas:

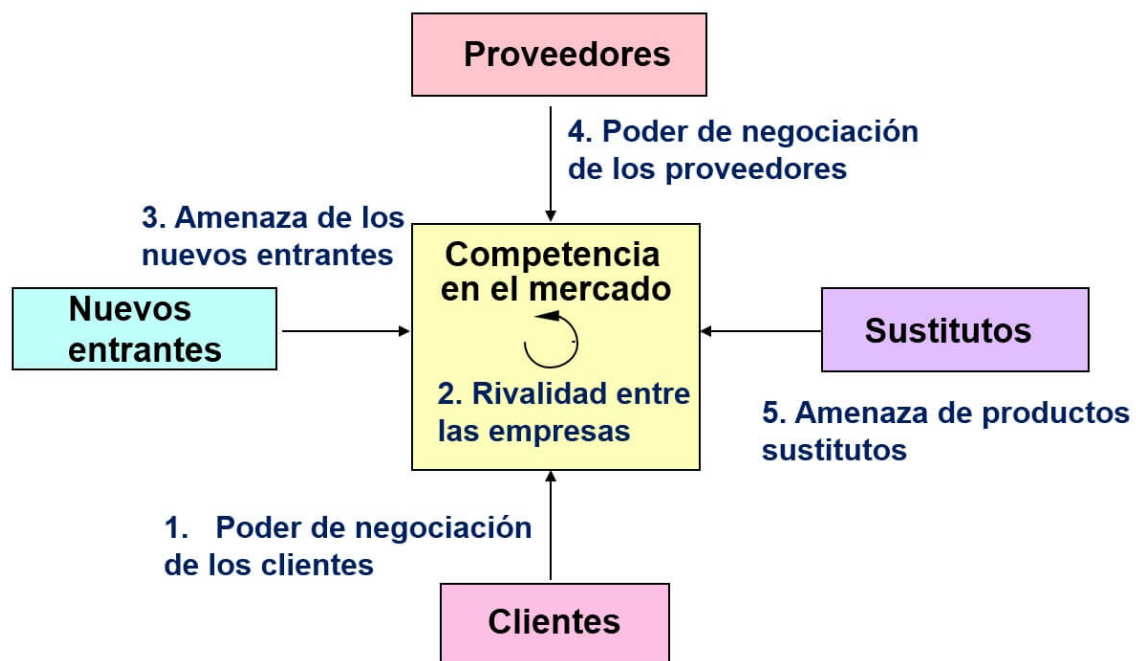


Figura II.II-1. Las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

Las 5 fuerzas del análisis son (Porter M. , 2008):

- **El Poder de Negociación de los Clientes**

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

- **Amenaza de Nuevos Entrantes**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

En este punto, las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Entre las barreras de entrada pueden mencionarse: las economías de escala por el lado de la oferta o de la demanda, los costos para los clientes por cambiar de proveedor, los requisitos de capital, las ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, el acceso a los canales de distribución, y las políticas gubernamentales restrictivas.

- **El Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

- **La Amenaza de los Substitutos**

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

- **La Rivalidad Entre Competidores Existentes.**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. El análisis de estas fuerzas brinda también una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa, y brinda una comprensión de la estructura del sector orientando a las organizaciones hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica.

El análisis de Porter aplica para cualquier tipo de organización, ya sea una empresa tradicional, u organizaciones sin fines de lucro.

II.II.ii. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión también desarrollada por Michael Porter, la cual permite llevar a cabo el análisis interno de una organización, a través del análisis individual de cada una de las actividades que generan valor en la operación de la misma, tal como se esquematiza en la Figura II.II-2, a continuación:

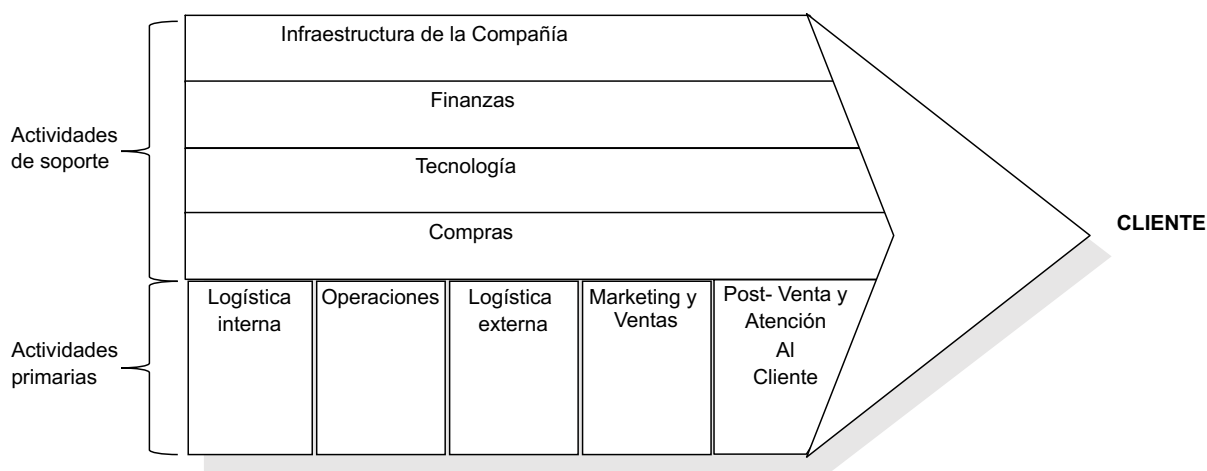


Figura II.II-2. Modelo de Cadena de Valor. Fuente: Estrategia Empresarial, Yukelson.

Las actividades se clasifican en primarias y de soporte. Las actividades primarias son aquellas que están ligadas directamente a la producción el bien o servicio

Con la ayuda de esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. (Arturo, 2014)

II.II.iii. Key Success Factors

A partir del análisis de la cadena de valor, se pueden identificar las Competencias Clave, las cuales son aquellas capacidades que confieren a la organización una fortaleza competitiva única y duradera. Las competencias clave son capacidades sobresalientes de una organización, que le confieren un impacto competitivo único y durable, combinando múltiples habilidades (de procesos, tecnológicas, gerenciales, de gente, etc.). Los Factores Críticos de Éxito (KSF) se relacionan con la cadena de valor, pero vinculados fuertemente con necesidades de los clientes y el mercado.

(Yukelson, 2016)

Entre las principales características de las competencias clave es posible enumerar:

- Determinan una posición clara de liderazgo en un rango de productos y/o servicios.
- Crean el vínculo entre las necesidades (actuales y futuras) de los clientes, y las capacidades de la organización.
- Permiten el surgimiento de nuevas generaciones de productos y servicios competitivos.
- Construyen sobre los factores críticos del negocio, aprovechando las capacidades actuales de la organización para posicionarlas de una manera óptima de cara al futuro.
- Las competencias de una empresa pueden y deben evolucionar.
- Su permanente búsqueda y mantenimiento asegura la supervivencia de la organización

II.II.iv. FODA

El análisis FODA (acrónimo que designa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar

un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de una organización.

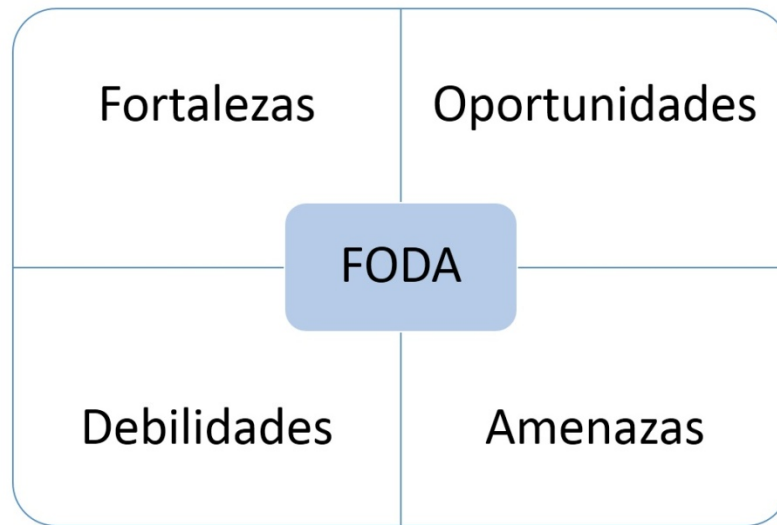


Figura II.II-3. Matriz FODA. Fuente: www.analisisfoda.com

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además.

Dentro del análisis FODA se busca identificar (Riquelme Leiva, 2016):

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria u organización contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria u organización que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

II.II.v. Visión y Misión

La **visión** es el rumbo estratégico, y debe tener tres características básicas para estar bien definida:

1. Horizonte de tiempo
2. Indicador para ser medida (KPI)
3. Que describa la actividad: Nicho o sector en el cual se está operando

La **misión**: describe el propósito de la empresa, y debe tener las siguientes características:

1. Perdurar en el tiempo
2. Ser la razón de existir y de ser de la organización
3. Tiene que incluir a los stakeholders

II.II.vi. Estrategia

La **estrategia** es la propuesta de valor para posicionarse de manera diferente, con una propuesta de valor diferencial. Es la que describe de qué manera una organización se propone crear valor.

De acuerdo con Michael Porter, la estrategia es:

- Un medio alcanzar su visión y misión
- La posición competitiva única de la empresa
- La que define opciones y alternativas frente a la competencia
- La definición específica de lo que se debe y lo que no se debe hacer

La estrategia es una Ventaja Competitiva Sostenible, es decir una Propuesta de Valor Diferenciadora, la cual se corresponde a los Atributos que son una función del Producto, el Servicio, La relación y la Imagen.

La implementación de una estrategia no es una tarea fácil, según una encuesta realizada en la universidad de Wharton a Gerentes de área estratégica, algunos de esos desafíos son: (Olivares-Valentín, 2011)

1. Incapacidad de manejar el cambio eficazmente o superar la resistencia interna al cambio.
2. Intento de ejecución de una estrategia que está en conflicto con la estructura de poder existente.
3. Intercambio de información deficiente o inadecuado entre individuos o unidades responsables de la ejecución de la estrategia.
4. Comunicación poco clara de la responsabilidad y/o la rendición de cuentas sobre las decisiones o acciones de ejecución.
5. Estrategia deficiente o vaga.
6. Falta de sentido de “apropiación” de una estrategia o de los planes de ejecución entre empleados clave.

7. Carencia de un modelo que guie los esfuerzos de ejecución de las estrategias.
8. Ineficiencia de la estructura y el diseño organizacionales en el proceso de ejecución.
9. Incapacidad de generar aceptación o acuerdo sobre pasos o acciones cruciales de la ejecución.
10. Falta o insuficiencia de incentivos que apoyen los objetivos de la ejecución.
11. Insuficiencia de recursos financieros para ejecutar la estrategia.
12. Falta de apoyo de la alta gerencia hacia la ejecución de la estrategia.

II.II.vii. Definición del Modelo de negocios

El modelo de negocios se puede construir a través de un modelo de nueve bloques en el que se analizan y describen los distintos componentes necesarios. Los mismos son los listados debajo junto con las preguntas clave que deben hacerse para poder construirlo, y son representados en la Figura II.II-1:

1. Segmentos de clientes
 - a. ¿A qué segmentos de clientes apunta hoy?
 - b. ¿A cuáles debería apuntar?
2. Propuesta de valor:
 - a. ¿Cuál es la propuesta de valor actual?
 - b. ¿Cuál es la propuesta diferenciadora?
 - c. ¿Es sostenible en el tiempo?
3. Canales de distribución y comunicación
 - a. Modelo actual y cuál debería ser el futuro
4. Relación con el cliente
 - a. ¿El trato es directo con el consumidor? ¿Es masivo? ¿Es B2B? ¿Son las franquicias o el consumidor? ¿Hay una personalización masiva o no?
5. Flujos de Ingreso
 - a. ¿Cómo gana dinero?
 - b. ¿Debería tener otra fuente de ingreso? ¿Podría hacer otros productos?
6. Recursos clave:

- a. ¿Cuáles son los recursos necesarios que necesita hoy?
 - b. Capacidades técnicas, tecnológicas, financieros
7. Actividades Clave
- a. Procesos clave para brindar la propuesta de valor
 - b. ¿Cuáles deberían ser los procesos críticos a futuro y por que?
8. Red de Partners (socios estratégicos)
- a. ¿Quienes son los socios hoy? ¿Proveedor, franquicias?
9. Estructura de costos
- a. ¿Qué es lo que prima: Overhead o Variable?

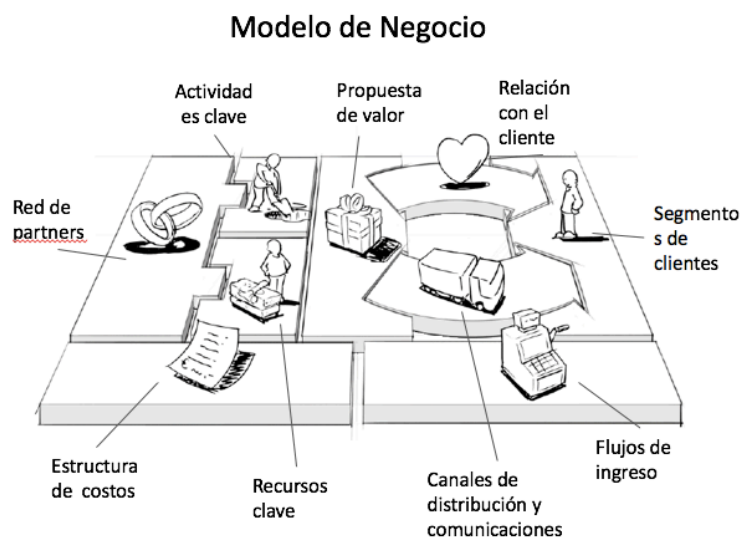


Figura II.II-4. Modelo de Negocios en 9 Bloques (Fuente: Google images)

II.II.viii. Mapas Estratégicos (Balance Score Card)

Los mapas estratégicos son modelos simples que describen el proceso de generación de valor desde cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento. Para su construcción se parte de cuatro componentes clave: objetivos, indicadores, metas y proyectos.

El foco es el aprendizaje mediante la medición de variables duras y blandas relacionadas entre sí con metas desafiantes. Propone pensar el “que” medir y el “por qué” medir. Promueve la profesionalización de la organización mediante una cultura de medición y toma de decisiones en base a información y menos influenciada por la intuición.

Algunas características de los mapas estratégicos son:

- Debe contar la historia de la estrategia de manera clara y balanceada.
- Debe limitar los objetivos a unos pocos y vitales y que sean claros y simples, y “mutuamente alcanzables”.
- Solamente deberá reflejarse las relaciones de causa y efecto principales entre los objetivos estratégicos (Criterio de Pareto: 80% / 20%).
- Debe ser sustentable mediante la información de estrategia y entrevistas (modelo justificable).
- Debe ser inspirador, para que los miembros de la organización estén motivados en para lograr estos objetivos.
- El mapa estratégico es un modelo de gestión y no una herramienta. Se requiere de compromiso de los líderes para que este modelo será clave de éxito.

En la Figura II.II-2 a continuación se esquematiza el mapa estratégico y las interrelaciones entre las distintas perspectivas.

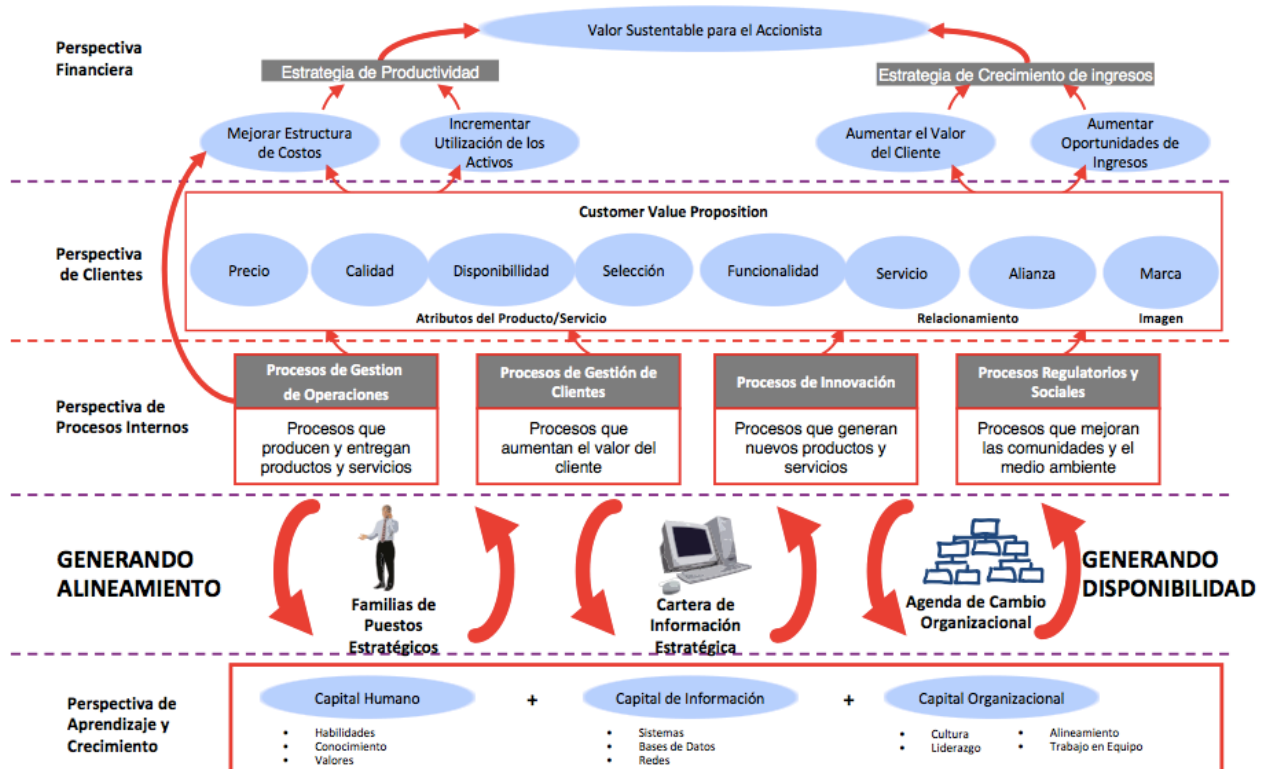


Figura II.II-5. Esquema de Mapa Estratégico. Fuente: Control Global. UTDT, P.Guitart 2017

Para leer un mapa estratégico como el de la Figura II.II-5, se deben tener las siguientes consideraciones (Díaz, 2011):

- Los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la organización quiere conseguir. En el mapa de ejemplo se representan con círculos celestes con la frase incluida en el interior.
- Las perspectivas, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton son cuatro: Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de información, capital humano y capital de organizacional.
- Las relaciones causa-efecto se representan por flechas que conectan y los objetivos, y que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

La función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, es decir a los miembros de la organización. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la organización logrará su visión a través de objetivos concretos. Es por esto que se utilizará en este análisis, para ser el mapa que permita a Fundación Aiken conseguir sus objetivos.

II.III. Desarrollo de Estrategias y Gestión, y herramientas aplicadas en Organizaciones sin Fines de Lucro

II.III.i. Principales diferencias entre una empresa tradicional y una organización sin fines de lucro

Si se compara el funcionamiento de una Empresa u Organización con Fines de Lucro, con el funcionamiento de una Organización no lucrativa como puede ser una

fundación, hay tres factores que dejan a la vista la mayor complejidad que tiene esta última. (Cavanna, 2012) Estos son:

- Los **KPIs o Indicadores Clave de Performance** que se utilizan para medir el éxito de la organización al final de un período. Una empresa generalmente mide la Rentabilidad y el Beneficio obtenido. Si bien se acompañan por otros indicadores que complementan el análisis de la utilización de los recursos internos, estos dos son los principales indicadores para entender si la performance en el período de análisis ha sido buena o no. Una organización no lucrativa no puede utilizar estos mismos indicadores para evaluar si ha tenido éxito en su performance, para esto debe evaluar el cumplimiento de la misión de la misma. Medir esto último no es tan simple como medir la rentabilidad de una empresa. Es por este motivo que las ONGs tienden a ser más ineficientes para poder evaluar y medir sus resultados, dado que se trata de una tarea más compleja.
- El **modelo de financiamiento** es también más complejo en el caso de las organizaciones sin fines de lucro. Lo que para una empresa tradicional suele ser ingresos por ventas o aportes de capital de los inversores, para una organización sin fines de lucro se diversifica en numerosas fuentes tales como subvenciones, donaciones de personas particulares, otras fundaciones o empresas, ingresos comerciales de algún bien o servicio que brinden para poder generar recursos, donaciones en especie. Esta variedad de fuentes de ingreso se traduce en una administración más compleja de las mismas, debiendo desarrollar estrategias adecuadas para gestionarlas y combinarlas de forma tal que generen el resultado deseado aportando al cumplimiento de la misión de la ONG.
- Los **clientes** también difieren del modelo de empresa tradicional. En las organizaciones sin fines de lucro, el beneficiario que recibe el servicio muchas veces no paga por el mismo, o paga solamente una parte, motivo por el cual se tiene otro actor que es el voluntario o donante quien financia ese servicio. Esta situación exige que la ONG deba atender a dos grupos de clientes con dos propuestas de valor diferenciadas, que converjan hacia el cumplimiento de la misión, y de la mano del adecuado modelo de financiación.

II.III.ii. La relevancia de la Misión en las ONGs y el Fortalecimiento Institucional

De acuerdo a Vernis Domenech existen tres etapas claras en la gestión de una ONG u ONG, las cuales se ilustran en la Figura II.III-1, debajo:

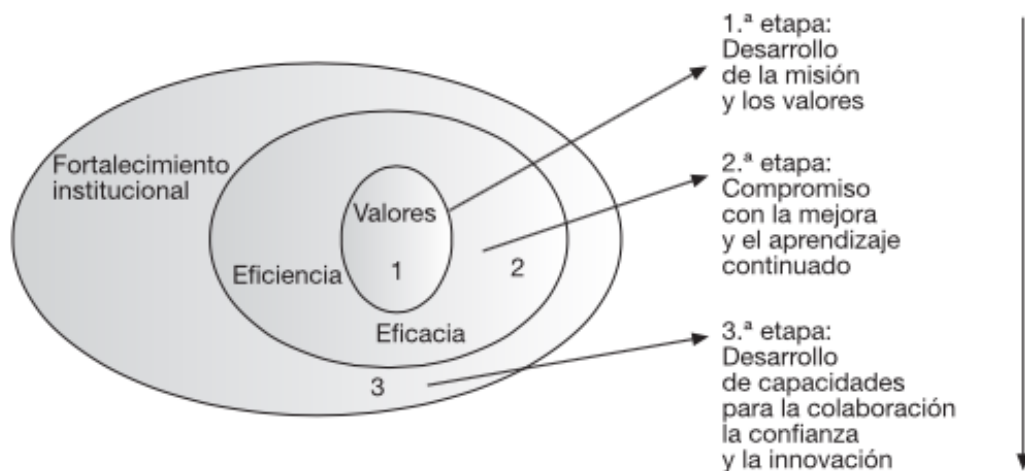


Figura II.III-1. Etapas en la gestión de una Organización no lucrativa. Fuente: Vernis Domenech (2005)

Tal y como es capturado en el libro Build to Last, un factor común de organizaciones que triunfan es la misión de las mismas. El hecho de tener “valores centrales y un sentido de propósito más allá de generar ingresos” (Collins & Porras, 1994), es lo que hace que las organizaciones puedan afrontar los desafíos y potenciarse. Esto es válido tanto para Empresas con fines de lucro como para aquellas organizaciones que no tienen fines de lucro. Tal es la importancia de la misión en estas últimas, que es uno de los factores fundamentales por el cual consiguen personal voluntario e incluso financiamiento que les permite llevar a cabo sus actividades.

La misión y valores son los principios que guían la actuación y el accionar de una organización no gubernamental. Al mismo tiempo, saber cuál es la misión de la organización, el reflejo fiel de su razón de ser, es también fundamental para poder empezar a actuar en la sociedad (Vernis i Domenech, 2005). Los valores organizativos ocupan una posición central, y por tal motivo se encuadran como la primera etapa necesaria para la gestión de una organización sin fines de lucro.

La segunda etapa en la mejora de la gestión de las organizaciones no lucrativas está centrada en la *mejora de la eficacia y la eficiencia*.

Por último, lo que se denomina fortalecimiento institucional es aquella etapa dedicada al desarrollo de capacidades de la organización para potenciar y poder mejorar sus resultados. El fortalecimiento institucional tiene que ver, en último término, con la mejora de la calidad de vida de las comunidades, aspiración clave de las organizaciones no lucrativas (De Vita & Fleming, 2001). Para poder lograr su finalidad, debe contar con la participación de las personas y las organizaciones involucradas, de forma tal de generar un impacto positivo. Por otra parte, para que pueda evaluarse el correcto funcionamiento del plan y de la gestión es indispensable poder medir los resultados a través de indicadores que permitan validar y corregir la evolución de este proceso.

Dentro de los principales desafíos para el fortalecimiento organizacional que cita Vernis Domenech, dos que resultan de gran importancia para las Fundaciones en particular son el de la confianza y el de la innovación.

Con respecto al desafío de la confianza, se traduce en generar credibilidad a través de la rendición de cuentas por las actividades realizadas, con transparencia. Asimismo, esto implica que las personas que forman parte de la organización estén realmente comprometidas con la misión y los valores, de forma tal de generar confianza en la sociedad con la que trabajan.

En referencia a la innovación, el principal desafío es la continua formación y capacitación de los recursos humanos. Es preciso que los responsables de las asociaciones se esfuercen por mejorar su capacitación profesional.

II.III.iii. Actividades y Caracterización de las Organizaciones sin Fines de Lucro

La financiación es un factor clave para la viabilidad y el desarrollo de la gestión de las organizaciones sin fines de lucro. Tal como su nombre lo indica el fin de estas organizaciones no es generar ingresos y riqueza para los miembros de la misma, sin embargo, requieren de fondos para poder llevar a cabo sus actividades y poder cumplir su misión.

La capacidad de captar diferentes tipos de ingresos en las organizaciones no lucrativas es el resultado de múltiples factores entre los que se encuentran la tipología jurídica, el tamaño de la organización y su propia estrategia en su relación con el entorno; el peso entre los diferentes tipos de ingresos evoluciona a lo largo

del tiempo y depende, en buena parte, del marco legal que se instrumente para la provisión de los servicios sociales. (Montserrat Codorniu, 2004)

Las organizaciones no lucrativas tienen una alta dependencia financiera de la Administración Pública y Privada. La preponderancia de una sobre la otra depende del tipo de organización.

Las actividades de las Organizaciones sin Fines de Lucro se dividen en dos grandes grupos que pueden darse de forma simultánea, con mayor peso de una actividad sobre la otra, y dependiendo de ellos es la estructura de financiación que va a ser necesaria para concretar su misión.

Estos dos grupos, de acuerdo a lo que explica Codorniu, son:

- La actividad dinamizadora, o dimensión de las ideas, cuyo objetivo fundamental es el de expresar valores e ideas, reivindicar derechos, reforzar actitudes y comportamientos. Es decir que tiene un fin de expresar y compartir estas ideas con la sociedad para, a través de ellas, generar un cambio en la misma.
- La actividad productiva o dimensión material de gestionar servicios, que tiene el fin de cubrir necesidades detectadas que no son cubiertas actualmente por otras entidades o por el Estado.

De acuerdo al tipo de actividad que prevalezca en la organización, sus características organizacionales serán distintas. Cuando la actividad que predomina es la productiva, es decir la de gestionar servicios, suele existir una mayor profesionalización de la gestión, y las fuentes de financiamiento requeridas son mayores y distintas a aquellas organizaciones en las cuales prevalece la actividad inmaterial de dinamización de ideales y valores. En las primeras, los presupuestos necesarios suelen ser de mediana envergadura dado que se suelen requerir recursos materiales como ser espacio físico, insumos, se pueden llegar incluso a pagar nóminas y cargas sociales de empleados que se requieran en la fundación; mientras que en las actividades inmateriales se suele manejar un presupuesto mínimo indispensable.

Las principales características de las organizaciones sin fines de lucro con objetivos de acción social se resumen en la Tabla II.III-1, a continuación:

Tipo de Actividad	Predominancia de actividades INMATERIALES	Predominancia de actividades MATERIALES
Precursoras de	Ideas, Actitudes, Valores	Desarrollo de Servicios para colectivos desprotegidos o necesidades no atendidas
Participación de los socios	Activa en la toma de decisiones	Menor participación en las decisiones de gestión
Número de Voluntarios	Muchos	Pocos
Número de Profesionales	Pocos	Muchos
Estructura de Mando	Horizontal	Vertical
Fuentes de Ingresos	Donativos Cuotas de socios	Prestación de Servicios, financiado por usuarios o la Administración Pública
Tamaño de Presupuestos	Micro Presupuestos	Pequeños – Medianos
Profesionalización de la Gestión	Escasa	Creciente
Rendición de cuentas	Escasa	Progresiva generalización

Tabla II.III-1. Características de Fundaciones sin Fines de Lucro de Acción Social. Fuente: Montserrat Codorniu, 2004.

Con el tiempo, el tipo de actividades que realizan este tipo de organizaciones puede ir migrando de un extremo hacia otro dado que pueden irse transformando los objetivos de la misma producto de haber conseguido realizar alguno inicialmente propuestos. Ejemplos de esto pueden ser que se hayan adoptado o incorporado en la sociedad o en un grupo de interés los valores que la organización estaba fomentando. Es importante tener en cuenta esto, dado que ese dinamismo implica que las estrategias o la forma en que está estructurada una organización deba cambiar y ajustarse para seguir cumpliendo su misión con nuevos objetivos. Esto implica cambios en la forma de participación de los socios, en la profesionalización de la gestión, en la forma de gestión y la estructura de mando, y también en el tipo de ingresos y las fuentes de financiamiento. Es importante no perder esto de vista a medida que una organización va evolucionando, de forma tal de estar prevenida y preparada para generar el cambio con la anticipación necesaria.

II.III.iv. Fuentes de Financiación de Organizaciones sin Fines de Lucro

Teniendo en cuenta lo descripto en el apartado anterior, de acuerdo al tipo de actividad que realice la organización su estructura de financiamiento varía. Existen distintos tipos de financiamiento que se describirán a continuación.

II.III.iv.i. Financiamiento del Sector Privado y Particulares

Entre los ingresos del sector privado se encuentran las cuotas de los socios, las cuotas por prestación de servicios, las ventas de productos en el ejercicio de una actividad mercantil, los donativos, los patrocinios de las empresas, entre los principales a mencionar. (SoyEntrepreneur, 2009)

- Las cuotas de los socios son, en muchos de los casos, el financiamiento inicial y fundamental para cualquier fundación que se pone en marcha. A medida que la organización crece puede suceder que el contacto con los socios sea más lejano. Para mitigar el riesgo de perder ese ingreso es fundamental que se mantenga una comunicación frecuente reportando los avances y logros de la organización para mantenerlos comprometidos con la misma.
- Los ingresos por servicios son la fuente de ingresos que más se asemeja al funcionamiento de cualquier organización con fines de lucro o empresa. En general se trata de educación, cursos, consultoría, talleres, etc.
- Las donaciones suelen ser una fuente de financiamiento que sufre fluctuaciones en cuanto a los montos. Su peso sobre el total de la estructura de financiamiento depende de la capacidad y estrategia de recaudación que tenga la organización, del trabajo de los miembros de la misma para promoverla, contactar posibles donantes, y luego mantenerlos comprometidos. El desafío es mantener un flujo mensual constante de este tipo de ingresos que pueden resultar muy variables en el tiempo y de poca previsibilidad si no son correctamente gestionados a través de una estrategia específica de atracción de donaciones.
- El patrocinio implica generar alianzas con empresas. Es un beneficio mutuo en el que una empresa busca mejorar su imagen a través de la colaboración con fundaciones y organizaciones de acción social, y estas últimas reciben el beneficio de la marca, la exposición y el aporte. En estos casos las acciones

de cada una influyen en la otra, con lo cual cualquier publicidad negativa que pueda recibir una de ellas impactará directamente a la otra. Por este motivo, es muy importante que la elección del aliado sea producto de un análisis detallado.

II.III.iv.ii. Financiamiento del Sector Público

Las pequeñas y medianas ONGs tienen una elevada dependencia financiera de la Administración Pública. En general, las asociaciones suelen tener más dependencia del sector público que las fundaciones.

Entre los ingresos del sector público se encuentran: las subvenciones, los convenios, los conciertos y los cheques-servicio. Las subvenciones, convenios y conciertos pueden provenir de cualquier nivel de la Administración (Central, Autonómica, Local, etc.) y de cualquier organismo nacional o internacional.

II.III.iv.iii. El Marketing con Causa o Marketing Filantrópico

Cause-related marketing o marketing con causa, es un concepto que tiene múltiples definiciones por diversos autores entendidos en el tema y que no tiene que ver con la Responsabilidad Social Empresaria. Las definiciones convergen en la idea que es una herramienta que asocia a una empresa o marca a una causa social relevante generando un beneficio para ambas partes. Implica el compromiso de una empresa con determinadas causas sociales tras la que subyacen valores y preocupaciones de sus consumidores, con el objetivo de que estos se impliquen y sean partícipes de un comportamiento de interés social y, adicionalmente, descubran factores diferenciales en la oferta de la empresa que mejoren su posición de mercado y su imagen. Las empresas buscan asociar sus marcas y su imagen a una causa social coherente con su misión, ya sea sola o en compañía de una ONG. (Ramos e Silva & Periañez Cañadillas, 2003).

Dentro del ejercicio de Marketing con cusa se detectan 3 participantes principales: los clientes, los colectivos necesitados (objeto de acción de las organizaciones) y las Organizaciones no Lucrativas.

Las empresas pueden contribuir con estas causas sociales principalmente de tres formas: a través de la Filantropía que implica una contribución en dinero o especie a una causa benéfica; a través del Marketing con Causa, que se traduce en una

donación de una cantidad de dinero como porcentaje sobre las ventas; y a través de la Responsabilidad Social, la cual implica la colaboración de los miembros de la empresa en acciones socialmente correctas.

Algunos ejemplos de marketing filantrópico son (Morresi, 2010):

- la campaña de Unicef con los pañales Pampers de Procter & Gamble (al principio se llamó Mamás del corazón) en la que la empresa aparece unida a una causa. Este tipo de entrelazamientos se da mucho entre productos masivos de gran visibilidad siendo una manera de diferenciarlos de los similares.
- Una forma que crece es cuando una firma se convierte en canal entre el público y la ONG. Tal es, por ejemplo, lo que sucede entre Farmacity y Unicef. “Redondee a favor de los chicos” es una campaña que lleva casi una decena de ediciones y permite redondear el vuelto o comprar un bono-peso a favor de la infancia. Años anteriores, la iniciativa recaudó \$ 500.000 en los locales de la cadena. Carrefour también efectúa campañas similares.

Tal como lo indica Morresi en su artículo, esta estrategia apela al nuevo estilo de consumidor que avanza en el mundo, denominado consumidor responsable, el cual investiga el origen de los productos, se ocupa de ver cuál es el impacto que genera la producción y posterior destino en el ambiente y observa si se respetan los derechos de los trabajadores en todas sus dimensiones priorizando y valorando los comportamientos éticos visibles y concretos.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO DE ONG

A lo largo de este capítulo se describe a algunas organizaciones sociales en Argentina que han sido exitosas, y se establecen factores comunes de éxito en las mismas que puedan extrapolarse a la gestión de otras fundaciones en el país.

A fines de este trabajo se define al éxito como la capacidad de la fundación para poder llevar a cabo su misión, gestionando los recursos y el financiamiento de forma tal que consiga perdurar en el tiempo.

Para profundizar en este punto se utilizaron las preguntas establecidas en el diseño de la investigación, aplicadas a las organizaciones analizadas como casos de éxito.

III.I. Fundación Huésped

Fundación Huésped (Huésped, 2018) es una organización argentina con alcance regional que trabaja desde 1989 en áreas de



FUNDACIÓN
HUÉSPED
PREVENCIÓN • CIENCIA • DERECHOS

salud pública desde una perspectiva de derechos humanos centrada en VIH/sida, otras enfermedades transmisibles y en salud sexual y reproductiva. También realiza acciones masivas de comunicación y prevención innovadoras y de alto impacto a través de una constante presencia en medios de comunicación y redes sociales.

Todos los servicios que ofrece la fundación son totalmente gratuitos para sus beneficiarios. Desde los inicios, La fundación Huésped ha podido realizar sus actividades gracias a la colaboración desinteresada de muchas personas que han aportado su tiempo, conocimiento y dinero.

III.I.i. Misión y Visión

La visión de Fundación Huésped es llegar al año 2020 siendo una organización líder a nivel nacional con proyección regional e internacional como referente en las áreas de salud pública desde una perspectiva de derechos humanos centrada en VIH/SIDA, otras enfermedades transmisibles y en salud sexual y reproductiva. Ser una organización líder en incidencia política, en investigación clínica, epidemiológica y social, en formación y transferencia tecnológica de nuestras capacidades y en

difusión, siempre a través de alianzas estratégicas con la sociedad civil, el estado, el sector privado y la academia.

La misión es conseguir una sociedad equitativa, saludable y sustentable con acceso a servicios, atención y derechos humanos, donde sean garantizados los derechos a la salud en un contexto de no discriminación.

Esta visión fue modificándose con el tiempo a medida que la Fundación amplió sus actividades, siendo cada vez más ambiciosa en su objetivo social.

III.I.ii. Propuesta de valor

Para llevar a cabo su misión la fundación Huésped trabaja sobre varios ejes de acción, a saber:

- **Incidencia pública:** protección de los intereses de la ciudadanía con acciones de incidencia política y abogacía, directas e indirectas. Potenciando el interés y la capacidad de influencia de los ciudadanos y de otras organizaciones para incrementar el alcance e impacto de las iniciativas.
- **Investigación y gestión del conocimiento:** desarrollo y reclutamiento para investigaciones clínicas. Generación de conocimiento biomédico y social relevante e integrado. Accesible para la ciudadanía, la comunidad científica e instituciones públicas y privadas en general.
- **Desarrollo de capacidades:** Educación, formación y desarrollo de capacidades en prevención, tratamiento, salud y derechos para población en general, grupos vulnerables y profesionales. Contribuyendo al desarrollo de redes de acción social, al desarrollo de capacidades institucionales y al desarrollo territorial focalizado.
- **Servicios directos:** Asesoría y asistencia directa a las personas afectadas, a sus redes, a profesionales y empresas. Intervenimos en el análisis y resolución de casos complejos.
- **Calidad, cercanía y transparencia:** El accionar institucional es responsable. Garantizando calidad y transparencia, seriedad, cercanía y confiabilidad.

III.I.iii. Historia y Claves de Éxito

En 1989 se formó la Fundación Huésped con el objeto de darle un cauce orgánico a la voluntad de solidaridad de quienes se acercaban al Servicio de Infectología del Hospital Fernández.

Casi inmediatamente se incorporó Roberto Jáuregui, la primera persona con VIH en hacer pública su condición y una figura destacada en la respuesta a la epidemia quien trabajó incansablemente para instalar la temática. Tras su muerte en 1994, la Fundación Huésped construyó y donó el Hospital de Día Roberto Jáuregui al Hospital Fernández para el funcionamiento de la División de Infectología.

Ya en 1996, la Fundación contaba con un grado importante de legitimidad y con fuertes lazos en la comunidad. Hacia finales de ese año, el doctor Pedro Cahn, recibió la visita de una persona que tenía la intención de realizar una importante donación a la Fundación en memoria de su cuñado que había fallecido a causa de la enfermedad. La familia ofreció realizar la donación de una casa que hiciera de sede de la Fundación Huésped. La aceptación del ofrecimiento implicaba un compromiso de sustentabilidad que la Fundación no estaba en condiciones de asumir. Sin embargo, el contar con un espacio más importante haría posible la realización de actividades que le permitiría auto sustentarse. De esta forma, la condición que estableció la Fundación a la familia fué que esta mantuviera una importante donación anual, con el compromiso de que la Fundación fuera diversificando sus fuentes de financiamiento a medida que su crecimiento lo permitiera. Finalmente, en 1997, la Fundación Huésped inauguró su sede propia en una antigua casona del barrio de Almagro. De un altílo de 40 metros cuadrados, se pasó a una casa de 400 metros cuadrados.

La casa de la Fundación Huésped fue adecuada para continuar y ampliar las tareas de la organización en relación con la difusión de información, la educación preventiva, los servicios a las personas que viven con VHI/SIDA y otras actividades. La obtención de la casa posibilitó:

- La participación de la Fundación en proyectos científicos de la industria farmacéutica y de otras instituciones nacionales e internacionales. A su vez, permitió, que la Fundación realizara investigaciones con fondos propios.
- La conformación de grupos de reflexión permanentes y gratuitos a cargo de un conjunto de psicólogos.

- La conformación de un servicio de asistencia legal que comenzó a funcionar dos veces por semana de forma gratuita.
- Permitió ampliar y sistematizar la actividad de los voluntarios.

La Fundación además consiguió obtener la capacidad de brindar servicios totalmente gratuitos para los beneficiarios.

Desde 2002, en el marco de la campaña "Calendario" se realiza un programa televisivo producido por Promofilm y emitido por Canal 13 en el que los protagonistas del Calendario brindan mensajes de prevención. Este programa es emitido en el marco del día mundial de lucha contra el SIDA y es el único espacio televisivo anual específicamente destinado a la problemática.

Con el apoyo del Consejo Publicitario Argentino, realizaron Campañas Nacionales de Prevención en televisión, radio, grafica y vida pública.

Cuentan adicionalmente con un servicio de asistencia telefónica que permite atender consultas. Por otro lado, participan de actividades educativas y de prevención de SIDA. Se realizan tareas de visita y acompañamiento a pacientes. Poseen un servicio de atención de consultas con un Servicio de Asistencia Legal.

Desde 1993 han realizado seis Simposios Internacionales y jornadas de capacitación. Durante el año 2001 también organizaron la 1° Conferencia Mundial sobre Patogénesis y Tratamiento del HIV para la Sociedad Internacional de SIDA (IAS).

III.I.iv. Organización

Para organizar su gestión la fundación está dividida en cuatro direcciones, adicionales a la Dirección Ejecutiva. Dos de ellas dedicadas exclusivamente al desarrollo de conceptos y actividades que tienen que ver con el core de la Fundación, que son Dirección de Investigación y de Programas.

Adicionalmente cuenta con un área de Desarrollo Institucional, dedicada a obtener la financiación adecuada para la movilización de recursos con el fin de asegurar la sostenibilidad de las actividades y servicios gratuitos.

Por última cuenta con una Dirección de Comunicación cuyo objetivo primordial es que las áreas de interés sobre las que trabaja la Fundación sean un tema permanente en la agenda y para que la información se comunique de forma ética y responsable. Lidera campañas masivas de comunicación y prevención, mediante

acciones innovadoras y de alto impacto y a través de distintos canales de comunicación.

Desde los últimos años, cuentan también con un Laboratorio de Innovación Digital que investiga, diseña y desarrolla iniciativas que aplican el uso de tecnologías para mejorar la atención y la promoción de la salud y los derechos sexuales y reproductivos.

A la fecha en la fundación trabajan cerca de 50 personas a tiempo completo, con la colaboración de alrededor de 40 voluntarios.

III.I.v. Marketing, Comunicación y Difusión

En una entrevista con Amdia, institución dedicada a investigar y compartir mejores prácticas en el área de Marketing Directo, Social, Mobile e Interactivo, Leandro Cahn, actual Director Ejecutivo de la fundación quien se desempeñó también como Director de Comunicación de la misma, compartió las estrategias de Marketing aplicadas a ONGs que han llevado a la práctica exitosamente en la misma. (AMDIA, 2013)

De la entrevista se pueden obtener los siguientes datos:

- El canal digital ha sido un potenciador para poder tener una mayor llegada a donantes individuales, y para además obtener información que permita entender por qué por ejemplo algunos de los individuos no terminan de hacerse donantes.
- El uso del marketing directo y personalizado, a través por ejemplo de mails, analizando la información tanto cualitativa como cuantitativa de cuántos mails son leídos, de qué temática, etc, con el fin de poder hacer más efectiva la comunicación y enfocada individualmente.
- La estrategia de marketing que más les ha servido es en Marketing Directo para captar socios y donantes, y fomentar su fidelidad. Se entiende por marketing directo a toda comunicación cuantificable, cualificable y previsible, efectuada por cualquier medio conocido, que tenga por objeto principal crear y explotar una relación individual y directa a distancia entre una organización y sus clientes (socios, donantes) actuales o potenciales. (Frydman, 2005)

III.I.vi. Financiamiento de la Fundación

En cuanto a su estructura de financiamiento, si bien la Fundación Huésped trabaja desde sus inicios con ingresos por donaciones de individuos, recién en el año 2012 las mismas llegaron a superar el 10% del ingreso anual de la Fundación, el objetivo es que esta fuente de ingreso represente al menos el 30% de los ingresos anuales. El resto de la financiación proviene primordialmente de organismos de cooperación internacional y el apoyo de empresas.

El Área de Desarrollo Institucional tiene establecidas claras estrategias de financiamiento, las cuales son:

- Donantes Individuales: la estrategia de Diálogo Directo permite que personas contribuyan con su aporte mensual al financiamiento del trabajo.
- Eventos especiales: se desarrollan eventos con el objetivo de promover su labor y construir vínculos con empresas y laboratorios que apoyen en las actividades.
- Cooperación Nacional e Internacional: estas estrategias de financiación brindan apoyo en programas específicos de intervención e investigación.

La estructura de ingresos y egresos de la fundación, de acuerdo al ejercicio 2015-2016 se detalla en las Figura III.I-1. Donde se puede ver que la estructura de ingresos se reparte en un 72% proveniente de fuente Privadas, un 28% de fuentes Públicas, y permiten cubrir los gastos de la Fundación en su totalidad, generando una reserva de fondos para proyectos futuros. Para mayor detalle, referirse al Anexo III, al final del presente análisis.

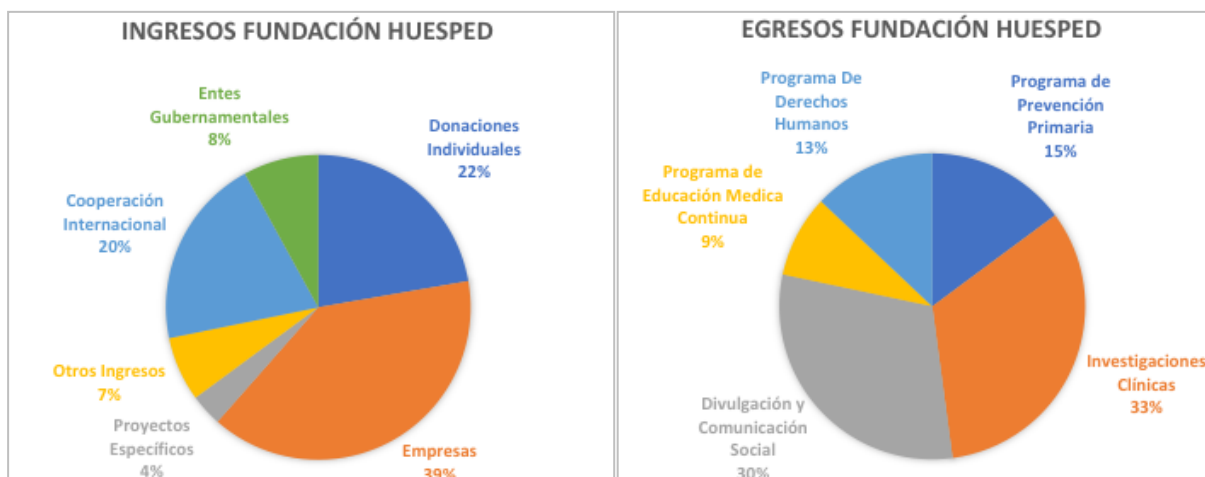


Figura III.I-1. Estructura de Ingresos y Egresos de Fundación Huésped. Fuente: www.fundacionhuesped.org.ar

III.II. Banco de Alimentos

Banco de Alimentos es una organización sin fines de lucro que contribuye a reducir el hambre, mejorar la nutrición y evitar el desperdicio de alimentos.

Desde sus inicios la principal motivación fue la preocupación por el permanente desperdicio de alimentos que se registraba a diario mientras que cientos de familias necesitaban ayuda para comer todos los días. (Banco de Alimentos, 2018)



III.II.i. Misión y Visión

La misión de Banco de Alimentos es “Ayudar al que sufre hambre”, a través de la recepción de donaciones de alimentos y productos de parte de empresas, productores agropecuarios y supermercados, que luego son distribuidos entre organizaciones sociales que dan de comer en el lugar a personas que lo necesitan.

La visión es “menos hambre, más futuro”, buscando ser un puente entre los que sufren hambre y aquellos que desean colaborar a través de un canal transparente y eficiente que les garantice que su donación llegará a miles de personas que no tienen asegurada su alimentación. Se busca tener una mirada solidaria con relación al problema del hambre, educar acerca de su naturaleza y, principalmente, presentar soluciones concretas y efectivas, por pequeñas que fueran.

Actualmente colaboran con la alimentación de más de 119.000 personas por día, llegando a ellas a través de 901 organizaciones sociales ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y 37 partidos del Área Metropolitana de Buenos Aires.

III.II.ii. Expansión de la Fundación

En noviembre de 2011 la Fundación se mudó a un predio que triplicaba en tamaño al que ocupaba hasta entonces. De la mano de esta mudanza, el objetivo fue crecer en cantidad de organizaciones beneficiarias, y para ello sumar más empresas

donantes de alimentos y más voluntarios para poder llevar adelante las tareas diarias. Asimismo, continuar con un objetivo primordial para los siguientes años contribuir al fortalecimiento de las organizaciones sociales beneficiarias de la fundación, brindando apoyo en nutrición y logística para los sectores más desfavorecidos.

Actualmente, el principal programa de la Fundación es el de Rescate de Alimentos. Se reciben alimentos y productos que son aptos para el consumo y que han perdido su valor comercial. Estos alimentos luego de ser clasificados en un depósito son distribuidos entre las organizaciones sociales. Se reciben alimentos tanto perecederos como no perecederos, ya que cuentan con un depósito adecuado para clasificarlos y almacenarlos, y con 6 cámaras de frío con temperatura controlada para el almacenamiento de productos refrigerados y congelados. Este programa lleva distribuidos más de 40 millones de kilogramos de alimentos y productos.

La fundación cuenta con la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la nueva versión de la Norma ISO 9001:2008, lo cual les permite enfrentar demandas cada vez más grandes de sustentabilidad, calidad y tecnología que contribuyen al desarrollo sostenible. (Jgabas, 2012)

III.II.iii. Organización

La fundación cuenta con 4.928 voluntarios, distribuidos en:

- 100 empresas participan de voluntariado corporativo
- 55 colegios participan de voluntariado escolar
- 31 organizaciones participan de voluntariado de ONG
- 175 personas conforman el equipo permanente de trabajo: 141 voluntarios y 34 personas de staff rentado.

III.II.iv. Marketing, Comunicación y Difusión

La Fundación del Banco de Alimentos se apalanca en una estrategia de Marketing a través de Redes Sociales y Marketing Directo.

Tiene fuerte presencia en medios de comunicación masivos como radio y televisión. Asimismo, utiliza su propia página web, Facebook, Twitter, Instragram, el canal de Youtube, LinkedIn

III.II.v. Financiamiento de la Fundación

El modelo del banco de alimentos se sostiene a través de dos fuentes principales de insumos: Donaciones y Voluntariado.

Actualmente cuentan con:

- Donaciones individuales de 36.240 personas
- Donaciones de 147 de empresas y otras fundaciones, que incluyen donación de alimentos, productos y servicios logístico
- Desarrollo de eventos a beneficio, acciones de marketing filantrópico y marketing digital.
- Contribuciones simbólicas que realizan las organizaciones comunitarias.
- Cerca de 5.000 voluntarios que donan su tiempo y sus capacidades en toda la cadena. Entre los voluntarios existen voluntarios permanentes, ocasionales, corporativos en el marco de programas empresariales de Responsabilidad Sociales, Escolares, y ONGs.

En la Figura III.II-1 se observa la estructura de egresos e ingresos de la Fundación. El 100% de los ingresos de la Fundación son actualmente de fuente privadas, siendo la mayor fuente de aportes las organizaciones comunitarias vinculadas con el Banco de Alimentos, representando casi el 60% del total. La segunda fuente más importante de ingresos proviene de las campañas y eventos a beneficio, representando casi el 30%. Es posible referirse al Anexo III para obtener más detalles.



Figura III.II-1. Estructura de Ingresos y Egresos de Fundación Banco de Alimentos. Fuente: www.bancodealimentos.org.ar

III.III. ASDRA – Asociación Síndrome de Down de la República Argentina

ASDRA es una asociación civil sin fines de lucro y de bien público, fundada por un grupo de padres de personas con síndrome de Down (SD) el 8 de agosto de 1988.



La asociación nuclea a familiares de personas con síndrome de Down sobre la base de entender que comparten una misma realidad, los mismos intereses, un mismo camino y que el destino de sus hijos estará signado por las acciones que lleven a cabo.

Allí se desarrollan programas de información, contención y promoción con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas con SD en los diferentes sectores sociales. (ASDRA, 2018)

Hasta el presente, la organización ha recibido 13 importantes premios / menciones que evidencian el reconocimiento a su compromiso y trayectoria.

III.III.i. Misión y Visión

La misión de ASDRA es:

- Brindar contención, información y capacitación a los padres y familiares de personas con síndrome de Down.
- Informar y capacitar a los profesionales, a las empresas e instituciones y a todos los sectores de la sociedad.
- Persuadir a las autoridades gubernamentales para que implementen políticas públicas que aseguren el ejercicio de los derechos de las personas con síndrome de Down.

Su Visión es ser la ONG de referencia en la Argentina, con un mensaje esperanzador y realista, respecto de las personas con síndrome de Down y su plena inclusión en la sociedad.

Para contribuir a esta misión y visión, ASDRA busca que las personas que la componen tengan principios y valores acorde para llevar a cabo las tareas necesarias que permitan el funcionamiento de la asociación civil.

Asimismo, una de las premisas principales es que las personas con síndrome de Down son los beneficiarios del accionar de la Asociación y no la fuente de sustentación de ASDRA.

Entre los objetivos que tiene la organización, se destacan:

- Promoción de la inclusión de las personas con síndrome de Down en todos los ámbitos de la sociedad.
- Contención afectiva e información veraz y actualizada a los padres y familiares de personas con síndrome de Down.
- Promoción de tareas de investigación en diversos ámbitos científicos y académicos en la búsqueda de mejores herramientas que favorezcan su calidad de vida. Y difusión de información sobre el tema.
- Presentar a las autoridades gubernamentales proyectos que aseguren a las personas con síndrome de Down una afectiva igualdad de oportunidades, la eliminación de todo tipo de discriminación y el reconocimiento de sus derechos fundamentales como personas plenas y dignas.
- Generar actividades que permitan la sustentación de la Asociación.
- Asegurar la continuidad de las actividades de la Asociación a través de la incorporación de socios con la participación activa dentro de la Asociación.

III.III.ii. Principales ejes de acción

Entre sus principales ejes de acción se destacan:

- Asesoramiento y acompañamiento a familias a través de entrevistas, reuniones, y consultas telefónicas, por correo electrónico personales con asesoramiento psicológico, legal, sanitario y escolar.
- Promoción de la inclusión en el ámbito de la salud y la atención temprana, a través de jornadas gratuitas de capacitación para que los médicos sepan cómo dar la noticia a las personas que esperan o han tenido un bebé con síndrome de Down; de promoción de información y visitas a maternidades y hospitales.
- Promoción de la inclusión en la comunidad, mediante la organización de eventos de sensibilización en la vía pública, y campañas y artículos de divulgación impresos y en formato web acerca de los derechos de las personas con discapacidad en general y con síndrome de Down en particular.

- Promoción de la inclusión a través de la educación, la inclusión laboral y la vida independiente.

III.III.iii. Organización

El equipo de trabajo de la organización se compone de:

- 23 coordinadores de grupos y 28 Papás Escucha
- 11 empleados efectivos
- 6 contratados
- 212 voluntarios

III.III.iv. Marketing, Comunicación y Difusión

Una de las prioridades de ASDRA es la de llevar su mensaje esperanzador y realista a toda la sociedad. Para esto utilizan una estrategia de marketing diferenciada por canal:

- Campañas en medios masivos de comunicación, con spots institucionales de radio y televisión, tienen spots en su página web para ser descargados y reutilizados.
- Redes sociales: utilizan página web, Facebook, Twitter, Instagram, el canal de Youtube, LinkedIn
- Marketing directo, trabajando puntualmente con organizaciones educativas y empresas para difundir las actividades, generar campañas conjuntas, y obtener financiamiento.

III.III.v. Financiamiento de la Fundación

La asociación se financia a través de donaciones individuales particulares y donaciones de empresas y socios.

Además, cuenta con voluntariado para la participación en las actividades de la asociación en las distintas áreas y ejes de acción

Asimismo, comercializa algunos artículos de merchandising, aunque los mismos representan un ingreso mínimo

En cuanto a las empresas, cuenta con programas de patrocinio estable, o en eventos puntuales. A través de estos programas el objetivo es fomentar el compromiso por la inclusión. Entre las empresas con las que mantienen lazos se

puede enumerar a Garbarino, IBM, VISA, TecPetrol, Adifarm Group, Suizo Argentina, entre las principales.

En la Figura III.III-1 debajo se presenta la estructura de ingresos y egresos de la organización. En la misma puede observarse que la mayor proporción de ingresos es proveniente de donaciones de empresas, asociados e individuales, representando un 35%; seguido de ingresos por programas puntuales y eventos a beneficio.

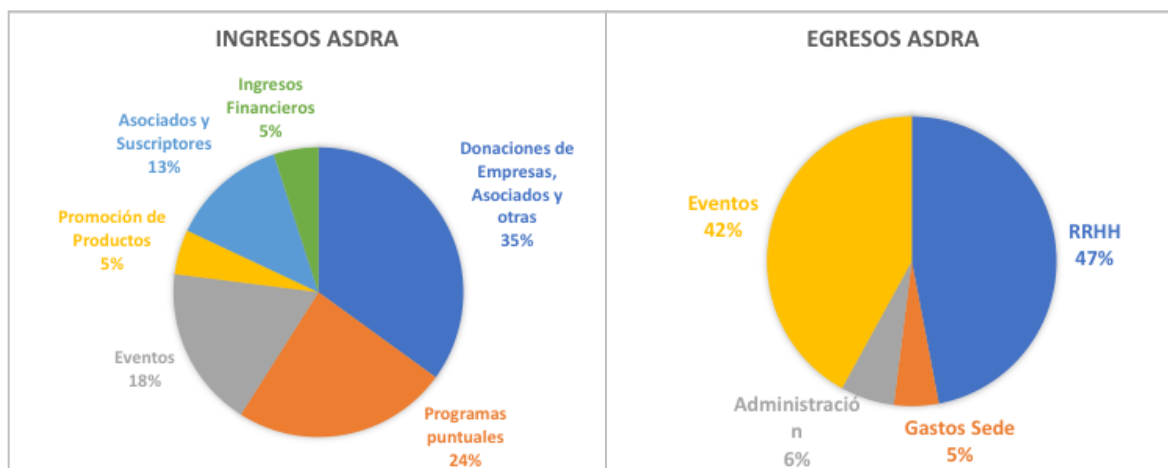


Figura III.III-1. Estructura de Ingresos y Egresos de ASDRA. Fuente: www.asdra.org.ar

III.IV. Fundación Baccigalupo

Fundación Baccigalupo es una organización sin fines de lucro que, desde el 2003, trabaja para que todos los niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual mejoren su calidad de vida a través de la práctica deportiva. (Fundación Baccigalupo, 2018)

A través de diferentes programas, la Fundación Baccigalupo brinda las herramientas necesarias para promover el desarrollo psicomotriz y social de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual, con el fin de estimular en ellos el afán de superación como actitud de vida e impulsar un cambio en la comunidad para que las personas con discapacidad intelectual tengan mejores oportunidades de desarrollo y de socialización para que puedan establecer nuevos vínculos y amistades.



III.IV.i. Misión y Visión

La misión de la Fundación Baccigalupo es lograr que todos los niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual encuentren en el deporte una herramienta para lograr una mayor integración en la sociedad, mejorar su calidad de vida y potenciar su desarrollo psicofísico.

Su visión es mejorar la calidad de vida de este grupo de personas a través de los siguientes objetivos principales:

- Brindar las herramientas necesarias para promover el desarrollo psico-motriz y social de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual.
- Estimular en ellos el afán de superación como actitud de vida.
- Impulsar un cambio en la comunidad para que las personas con discapacidad intelectual sean aceptadas e integradas y que tengan oportunidades de desarrollo.
- Favorecer su socialización para que puedan establecer nuevos vínculos y crear amistades.

Para alcanzar este objetivo, la fundación sostiene siete escuelas donde más de 400 alumnos practican padel, hockey, tenis, fútbol, básquet, iniciación deportiva y running. En las distintas sedes, Buenos Aires, Mar del Plata y Salta, profesores de educación física enseñan apoyados por materiales didácticos especialmente diseñados. Además, trabajan en alianza con las escuelas de Bahía Blanca y Río Gallegos; organizan torneos nacionales y eventos deportivos de integración; dictan cursos de capacitación para profesores sobre discapacidad y trabajo en equipo.

III.IV.ii. Historia y Expansión de la Fundación Baccigalupo

La Fundación comenzó sus actividades en el 2003, sin embargo, la misma dio un salto en sus actividades durante una de las series de Copa Davis de 2005 jugada en Buenos Aires, en la que alumnos de la Fundación participaron de la jornada y pelotearon al finalizar el encuentro. Uno de sus alumnos saltó la red y se fundió en un abrazo con Guillermo Coria. Los reporteros gráficos capturaron ese momento que fue tapa de muchos suplementos deportivos del día siguiente y resultó el “bautismo” público en los medios.

La repercusión de la imagen en los medios generó una gran difusión de la Fundación, y a partir de ese día recibió numerosos mensajes de clubes y escuelas

que se interesaron por su trabajo, así como también de padres para inscribir a sus hijos.

De esta misma forma las primeras empresas se contactaron para comenzar a colaborar, nacieron así las escuelas deportivas de tenis y hockey y nuevos referentes deportivos se acercaron para apadrinar la labor y difundir las actividades. Entre otros, jugadoras de la selección nacional de hockey y su ex entrenador, Sergio “Cachito” Vigil, los tenistas David Nalbandian, Guillermo Cañas y Paola Suárez y el padelista Fernando Belasteguín. Así Cecilia Baccigalupo recibió el premio Juntos Educar 2005 por su trayectoria en el ámbito educativo, otorgado por el Arzobispado de la Ciudad de Buenos Aires.

El 2006 fue un año de crecimiento. La Fundación participó como invitada en los principales eventos deportivos a nivel nacional. Organizó su primera Cena Subasta Solidaria. Viajó a España junto a seis alumnos, al primer Encuentro Iberoamericano de Jóvenes con Discapacidad Intelectual, organizado por la Fundación Iberostar en Mallorca. El viaje fue posible gracias a una campaña de recaudación denominada, justamente, “El Abrazador”, y a partir del cual nuevas personas y entidades se sumaron como voluntarios o sponsors de la Fundación.

Los años fueron pasando y comenzó a gestarse la idea de llevar las actividades a otras zonas del país. Bajo el lema #FederalizandoAmor se abrieron nuevas escuelas propias: Mar del Plata, Salta y Córdoba. Pero, también se generaron alianzas con diferentes instituciones que recibieron asesoramiento y supervisión como por ejemplo en Bahía Blanca (Asociación Integrar) y Río Gallegos (Río Gallegos Tennis Club). Por último, viajaron por distintas ciudades (Posadas, Rosario, Rafaela, Santa Fé) brindando talleres de capacitación a docentes de deporte adaptado, lo que ha generado vínculos que redundaron en la realización de actividades compartidas.

Una de las características de la fundación es asignar a cada escuela un ídolo que para los jóvenes sea un ejemplo a seguir de los valores del deporte. Entre las grandes figuras del deporte argentino que han apadrinado escuelas de la organización se encuentran Emanuel Ginóbili, Lionel Messi, Luciana Aymar y Guillermo Vilas.

III.IV.iii. Organización

La Fundación Baccigalupo cuenta con personal dedicado trabajando exclusivamente en la organización, pero además cuenta con un plantel de voluntarios en distintas provincias los cuales hacen posible que se lleven a cabo las actividades de las distintas especialidades deportivas con las que trabajan. El equipo se conforma de la siguiente manera:

- 6 coordinadores en distintas áreas incluida la dirección
- 40 empleados efectivos trabajando en distintas provincias y áreas
- 7 contratados en áreas auxiliares de contabilidad y medios
- 93 voluntarios
 - 5 en Bahía Blanca, 31 en Córdoba, 7 en Salta, 2 en Mar del Plata, 48 en Buenos Aires

III.IV.iv. Marketing, Comunicación y Difusión

La Fundación Baccigalupo utiliza las siguientes estrategias para generar difusión:

- Redes sociales: utilizan página web, Facebook y Twitter. Generan campañas de difusión y recaudación para atraer donaciones individuales.
- Marketing directo, trabajando enfocados a atraer y generar vínculos con organizaciones educativas y deportivas. Buscan asociaciones con eventos deportivos que se den en las distintas provincias de Argentina, e incluso en actividades fuera del país.
- Se apalancan en líderes formadores de opinión reconocidos en el ámbito deportivo, y personas reconocidas por los medios y la sociedad para llevar el mensaje a una mayor cantidad de personas dentro del público objetivo.

III.IV.v. Financiamiento de la Fundación

Como la mayor parte de las organizaciones sin fines de lucro, el financiamiento de la Fundación Baccigalupo proviene principalmente de donaciones individuales las cuales pueden canalizarse vía web, telefónico o personal, y de patrocinios con empresas y entidades educativas.

Por otro lado, los voluntarios son el sostén de la Fundación. Son los que permiten que más y nuevos deportistas se sumen cada día, los que facilitan la logística y desarrollo de las clases y los que permiten con sus tareas de apoyo que sucedan

los eventos especiales. Existen voluntarios permanentes y temporarios., otros provienen de convenios realizados con la Universidad Siglo XXI (convenio extensible a Buenos Aires y las sedes del interior), o pasantías de Institutos de Educación Física (Romero Brest, Obras Sanitarias, ISEFI).

La fundación se sustenta económicamente gracias a los aportes de individuos que representan el 41% del total de ingresos de la fundación, seguido por el aporte de empresas por un 32%. Los mismos son invertidos principalmente en los programas de la Fundación, siendo los gastos de Administración y mantenimiento de la sede menores al 10%. En la Figura III.IV-1, a continuación, se represente este detalle de ingresos y egresos.

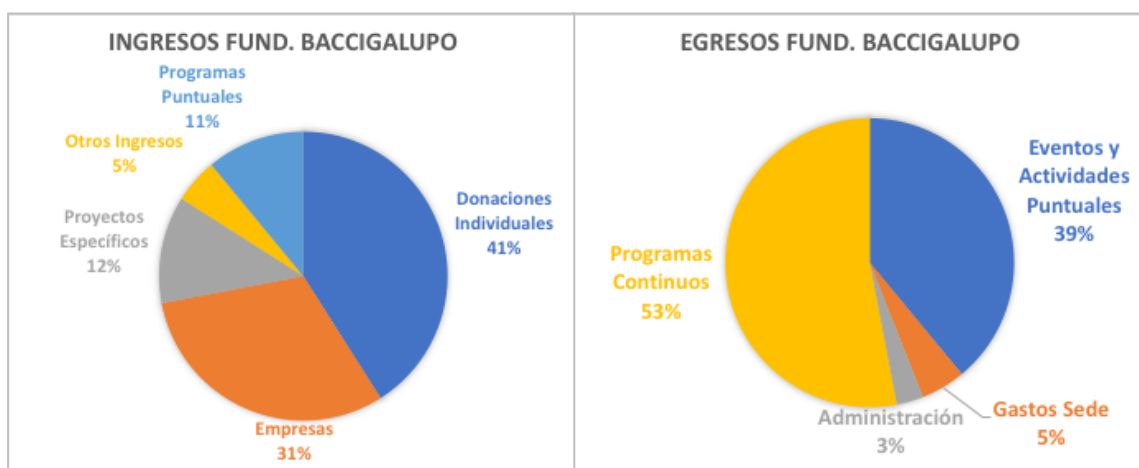


Figura III.IV-1. Estructura de Ingresos y Egresos de Fund. Baccigalupo.

III.V. ALPI

ALPI es una asociación civil sin fines de lucro que se dedica a la rehabilitación neuromotora de pacientes pediátricos y adultos. La entidad posee un servicio de diagnóstico, tratamiento e



investigación de patologías orientadas a la rehabilitación funcional y quirúrgica y un centro de educación terciaria. Tienen un compromiso social para facilitar la atención de las personas que más lo necesitan.

Cuentan con un equipo multidisciplinario de más de 350 profesionales que trabajan en Hospital de Día, Internación, Terapia Intensiva, Consultorios Externos y Servicios Especializados (Fisiatría, Terapia Física, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Psicología, Psicopedagogía, Psiquiatría, Traumatología, Unidad de Mano y Terapias Manuales).

III.V.i. Misión y Visión

La misión de ALPI es ser un instituto líder en diagnóstico, tratamiento, investigación y docencia de patologías neuro-ortopédicas orientado a la rehabilitación funcional y quirúrgica de pacientes pediátricos y adultos. Comprometidos socialmente para facilitar la atención a las personas más necesitadas.

Su visión es ser el centro de rehabilitación de enfermedades neuromotoras referente del país, acompañando su tarea con un espíritu humanístico y solidario que permita responder a las necesidades de las personas con menos recursos.

III.V.ii. Historia y Desarrollo de APLI

Desde 1943, el servicio de Parálisis Infantil del Hospital de Niños Dr. Ricardo Gutiérrez -como otras salas del país- recibía diariamente a chicos que presentaban el cuadro de la Poliomielitis, también conocida como Polio, una enfermedad infecciosa producida por un virus que ataca la médula espinal y provoca atrofia muscular y parálisis.

El doctor Marcelo J. Fitte, médico argentino de gran vocación, fue el instrumento adecuado para luchar contra la enfermedad. Dedicado al ejercicio de la cirugía general, comenzó a perfeccionar sus conocimientos en Francia. De regreso en la Argentina retomó su carrera docente y su labor hospitalaria como subjefe del Servicio de Ortopedia y Cirugía Infantil del Hospital de Niños y, poco después, como jefe de la sección de Radiología Ósea del Instituto de Radiología y Fisioterapia. Durante años realizó una larga y provechosa tarea, estudió los sectores más importantes de la cirugía ortopédica y publicó trabajos científicos sobre tópicos muy variados, especialmente sobre afecciones de la infancia.

La Polio era una enfermedad costosa, que implicaba sesiones de rehabilitación, intervenciones quirúrgicas y aparatos ortopédicos, representando una disminución de los medios económicos de las familias afectadas. Consecuentemente, Fitte junto

con un grupo de señoras involucradas en la causa, comenzaron a trabajar para atender estas necesidades. Y así nació la Asociación de Lucha contra la Parálisis Infantil (ALPI), el 17 de diciembre de 1943, sostenida únicamente con aportes privados.

Gracias a esta unión, ALPI obtuvo colaboración científica de centros especializados del extranjero, especialmente de la National Foundation de EE.UU, convirtiéndose en una institución ágil, sin trabas burocráticas, con un programa serio de trabajo trazado en el esquema clásico del estudio y la acción.

Gracias a este patrocinio, se logró:

- Desarrollar la Sala de Poliomielitis en el Hospital de Niños
- Realizar los pagos del personal extra
- Comprar aparatos ortopédicos
- Formar técnicos para trabajar con el equipo especializado
- Confeccionar y distribuir miles de volantes con información de prevención y tratamiento
- Publicar un manual preparado por el Dr. Marcelo Fitte destinado al personal de salud

Para el año 1946 ALPI contaba con filiales en Santa Fe, Córdoba y Tucumán. Se expandieron luego a 24 entidades adicionales, y posteriormente ese mismo año, se recibió la donación del terreno ubicado en la calle Soler 3945 - CABA, para levantar el Instituto "Marcelo J. Fitte", la cual se convertiría en la sede principal de la organización hasta la actualidad.

III.V.iii. Organización

ALPI está formado por un equipo multidisciplinario de profesionales que trabajan en Hospital de Día, Internación, Terapia Intensiva, Consultorios Externos y Servicios Especializados (Fisiatría, Terapia Física, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Psicología, Psicopedagogía, Psiquiatría, Traumatología, Unidad de Mano y Terapias Manuales).

Cuenta 8 miembros de la Comisión Directiva, y un Director ejecutivo a cargo de un equipo multidisciplinario de profesionales de distintas especialidades de salud.

III.V.iv. Marketing, Comunicación y Difusión

ALPI difunde y comunica sus actividades a través de televisión, radio, diarios y revistas, medios digitales, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y canal de Youtube). Además, utiliza un newsletter mediante el cual mantienen a sus donantes informados de las novedades y las actividades de la Fundación.

III.V.v. Financiamiento de la Fundación

El financiamiento de APLI se compone ingresos del sector público y privado.

En el ámbito privado, las donaciones son principalmente de individuos y se canalizan vía web o telefónica.

En el ámbito público, los ingresos son de actividades de promoción, prevención y asistencia del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad). Los cuales son aplicados a proyectos y campañas de prevención, producción de material informativo, capacitación al personal de salud y docentes. La estructura puede verse en la Figura III.V-1, a continuación.

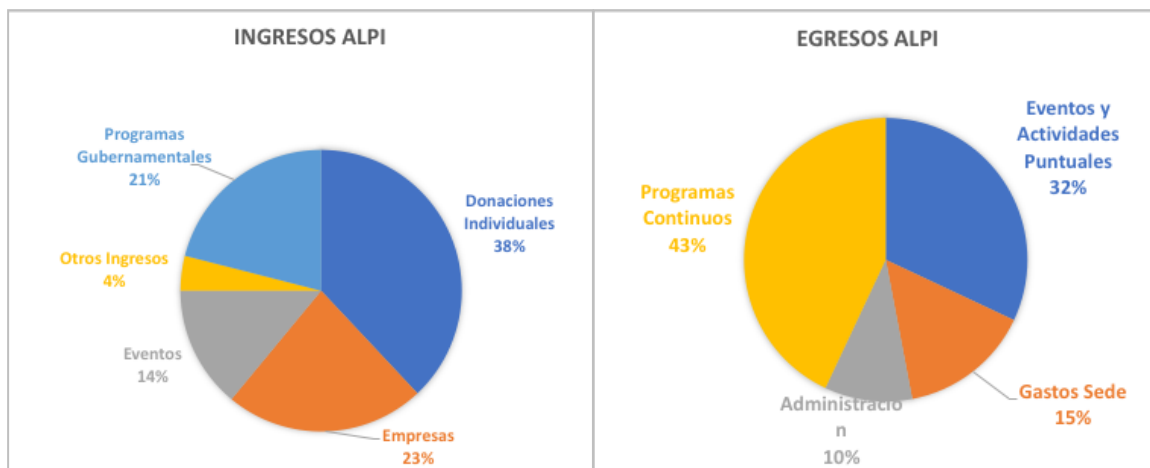


Figura III.V-1. Estructura de Ingresos y Egresos de ALPI.

III.VI. Factores comunes de las ONG analizadas y la importancia del modelo de gestión en ONGs en la actualidad

Las fundaciones mencionadas en este capítulo han conseguido crecer y llevar adelante su propósito de forma sostenible en el tiempo, pudiendo expandir su

campo de acción. A partir del análisis de las mismas es posible establecer puntos en común que les han permitido crecer y desarrollar sus actividades de forma exitosa, entendiendo el éxito como la concreción de su propósito de ser, es decir el cumplimiento de su misión.

A continuación, se plasman los principales conceptos que surgen de este estudio y que se identifican como factores clave a considerar en el establecimiento y gestión de otras fundaciones:

- La existencia de una misión y visión que refleje la razón de ser y la meta que tiene la fundación. Ambas deben estar escritas, compartidas con toda la organización y deben ser visibles. El motor que mueve el accionar de la organización debe ser guiado por la voluntad constante de alcanzar el sueño planteado en su misión y visión. Es importante que los miembros de la fundación comulguen con estas propuestas para que estén motivados a superar los retos y superar sus metas.
- El voluntariado y la gestión de los recursos humanos son factores fundamentales para contar con los profesionales adecuados, y con la disponibilidad de tiempo de las personas necesaria para trabajar en las distintas tareas.
- Resulta de vital importancia contar con un plan de comunicación que mantenga a los stakeholders informados y comprometidos con la causa.
- El apalancamiento en figuras públicas, empresas reconocidas en el ámbito del mercado en el que trabaja la Fundación, son elementos importantes a la hora de la difusión para dar respaldo a las actividades y generar una mayor atracción de voluntarios y de ingresos.
- Continua participación en foros relacionados al plan de acción de la fundación
- Las fundaciones exitosas procuran ser pioneras en la organización de Conferencias o Congresos de la temática sobre la cual trabajan, sentando las bases de la misma.
- Difusión a través de medios de comunicación y redes sociales, apalancándose en líderes formadores de opinión.
- Generación y difusión de conocimiento a través de cursos y capacitaciones
- Tener un mix entre actividades dinamizadoras y materiales es también un balance necesario para llevar las ideas a la acción.

- La obtención de un lugar propio para llevar adelante sus actividades es un hito para las fundaciones analizadas, marcan un antes y un después en la cantidad y calidad de servicios que pueden ofrecer. Permite concentrar sus actividades y darles más foco. En contrapartida, significa un compromiso muy alto en necesidad de recursos lo cual se traduce en la necesidad de tener una estrategia de financiamiento muy clara y planificada.
- Contar con un financiamiento diversificado, y una estructura de financiamiento dinámica en el tiempo adaptándose el estadio de madurez de la organización, para depender cada vez menos de las donaciones, y de subsidios gubernamentales.

En conclusión, las estrategias de éxito de las fundaciones bajo análisis pueden resumirse en la siguiente Tabla III.VI-1.

Factor	Estrategia de Éxito
Misión y Visión	- Definida, clara y establecida - Comunicada hacia adentro y hacia fuera de la organización - Inspiradora, permitiendo identificación de terceros (individuos, empresas u otras organizaciones) con la causa
Organización y Voluntariado	- Organigrama establecido - División de áreas: Dirección Ejecutiva, Administración, RRHH, Fundraising, Operación, y otras. - Roles claros para miembros y contratados, y voluntarios. Generación formal de compromiso con la organización. - Estrategia clara de captación y retención de voluntarios - Mayor porcentaje de voluntarios, haciendo la fuerza de la organización
Marketing, Comunicación y Difusión	- Estrategia por canal de comunicación - Presencia en medios masivos y redes sociales - Página web actualizada - Publicación de Balance, y Memoria Anual actualizados, manteniendo a principales stakeholders informados - Uso de figuras públicas relacionadas a la causa para mayor difusión - Organización de conferencias y congresos de la temática - Organización de cursos y capacitaciones
Gestión y Objetivos	- Objetivos por área, y horizonte de planeamiento >1 año - Utilización de indicadores, y publicación de los principales en la memoria anual - Sede propia donde centralizar las actividades
Financiamiento y Costos	- Estructura de ingresos con financiamiento privado >70%, y el restante proveniente de fuentes públicas nacionales o internacionales. - Dentro del financiamiento privado, una estructura con ingresos de donaciones individuales de entre el 20% y 30%; y un 30% de empresas resulta saludable. - Ingresos restantes por organización de eventos a beneficio, ingresos por cursos, capacitaciones, o materiales. - La estructura de costos con una proporción menor al 25% destinada a gastos de sede y administración, y el restante aplicado a la operación, ya sea en tareas cotidianas, u organización de eventos especiales y capacitaciones.

Tabla III.VI-1. Estrategias de éxitos de ONGs en Argentina. Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO IV: FUNDACIÓN AIKEN – DIAGNÓSTICO



El diagnóstico de la situación actual de Aiken se basó en entrevistas básicas primero, entrevistas estructuradas y no estructuradas posteriormente con miembros que formaron parte de la Fundación en el pasado, y otros miembros que desempeñan funciones actualmente.

Se analizó la situación actual y la evolución de la Fundación hasta la fecha; luego se profundizó sobre la existencia de objetivos generales y para las distintas funciones, y las tareas que tienen planteadas para conseguirlos.

Se identificaron variables internas y externas relacionadas a la situación de la entidad en lo relacionado a calificación y comportamiento de las personas que en ella trabajan, los medios materiales y los recursos económicos disponibles.

Las entrevistas profundizaron en:

- Análisis e interpretación de resultados de cada función
- Presentación y discusión de las políticas llevadas a cabo
- Análisis y evaluación de los medios materiales, humanos y de organización
- Análisis de métodos de gestión
- Actividades y problemas de funcionamiento
- Visión a futuro y gestión

A partir de estas entrevistas, las cuales están basadas en lo descripto en el capítulo de diseño de la investigación, se resume en este apartado el funcionamiento actual de la fundación, describiendo cada una de las variables relevantes detalladas en el desarrollo de la investigación, y desarrollando un análisis más específico utilizando herramientas tales como el análisis de fuerzas de Porter, la matriz FODA, la cadena de valor y los Key Success Factors.

A partir de las conclusiones de los mismos se plantea en los apartados siguientes un plan de gestión que permita a la Fundación seguir construyendo su misión de una forma sostenible en el tiempo.

IV.I. El Duelo Infantil

En general en la sociedad, tratar y hablar sobre la temática de la muerte se evita, es considerado un tema tabú. Es por esto, que cuando la realidad golpea a las personas enfrentando una situación de duelo por muerte puede resultar muy difícil poder transitar ese momento, y esto lo torna incluso más difícil cuando los afectados son niños y adolescentes. Al no hablar de la muerte con ellos, no se los prepara para afrontar ese momento. Es importante saber qué piensan los niños de la muerte y cómo comprenden la pérdida para poder ayudarlos a enfrentar ese momento y hacerlos seguir adelante. (Rodríguez Ruiz, 2018)

Tal como lo explica la autora Celia Rodríguez Ruiz, entender cómo funciona y como piensa la mente de un niño y adolescente, permitirá comprender cómo percibe la muerte. De acuerdo a la edad de los niños, se debe abordar el tema de una manera diferente, acorde a la percepción de los mismos:

- De 0 a 2 años. Al no tener plena consciencia del mundo que les rodea, la muerte no les impacta tanto. Sin embargo, son plausibles a contagiarse de las emociones de los familiares que los rodean que estén afectados por el sentimiento de duelo.
- De 2 a 5 años. En este rango etario los niños se ven afectados directamente emocionalmente y mentalmente por la muerte, además de ser contagiados por los adultos que los rodean.
- De 6 a 10 años. A esta edad los niños tienen plena consciencia de lo que es la muerte, por lo cual están expuestos a sufrir reacciones como la culpa, la impotencia, miedo, ansiedad y una necesidad de proteger a sus personas cercanas.
- Más de 10 años: A partir de los 10 años los niños entran en unas etapas de pre-adolescencia y posterior adolescencia, las cuales conllevan sucesivos cambios en su evolución. La muerte puede suponer un duro golpe en este proceso vital.

De acuerdo a la autora antes mencionada, los niños pueden tener reacciones diversas ante la muerte relacionadas a distintos factores externos como la forma en que sucede la muerte y cómo son informados del acontecimiento, y otros factores internos como su educación, creencias, personalidad entre los principales. De acuerdo a esto pueden presentarse diferentes reacciones que pueden ser:

- Deterioro de habilidades sociales y emocionales
- Desinterés y apatía por actividades y personas
- Agresividad como salida a la tristeza y la frustración
- Ansiedad por separación
- Dependencia excesiva de los padres y elevadas demandas de atención
- Trastornos del sueño y de control de esfínteres
- Descenso del rendimiento

Para evitar que esta situación de duelo afecte el crecimiento y evolución del niño, y prevenir que pueda desarrollar una patología, es importante que se trabaje con ellos para ayudarlos a entender y transitar ese momento de forma natural. Algunas de las formas principales de acompañarlos son:

- Ayudar a los niños a entender la muerte como parte del ciclo vital, facilitar que puedan prepararse para la muerte de seres queridos, además de enseñarles a canalizar sentimientos de angustia o dolor a través del trabajo de la expresión emocional de la pérdida.
- Tratar el tema con naturalidad y explicarles a los niños la causalidad, la irreversibilidad y universalidad de la muerte, con palabras adecuadas que puedan comprender.
- Tener en cuenta que se dan cuenta de lo que pasa, es importante hablar con ellos y brindarles apoyo.
- Respetar y aceptar sus emociones y darles tiempo para comprenderlas y completar el duelo.

En Argentina, a la fecha, la única organización especializada en el tratamiento del duelo por muerte para niños y adolescentes es la Fundación Aiken. Dedicándose no sólo a tratar a estos niños y adolescentes, sino también a sus familiares a cargo para que puedan acompañarlos.

IV.II. Descripción de la Fundación

Fundación Aiken, es a la fecha la única organización social de Argentina dedicada a la temática del duelo en niños y adolescentes. Desde el 2008 realizan un trabajo profesional y comprometido con la comunidad con la colaboración de más de 30 voluntarios, desarrollando actividades en Capital y Gran Buenos Aires.

El término Aiken es un nombre de origen tehuelche y mapuche. Significa vida, vivir. La misión se trata de eso; acompañar a los niños y adolescentes en duelo para resignificar la vida, darle un nuevo sentido luego de una pérdida tan importante. El lema de Aiken es “Siempre puede salir el sol” (Fundación Aiken, 2018).

IV.III. Misión y Visión

Fundación Aiken posee una misión y visión claras, precisas y definidas que están publicadas en su página web, y que son parte de los ideales, objetivos y del día a día de las personas que trabajan en la Fundación.

Cumplen con el primer principio observado en el análisis de fundaciones exitosas en Argentina: una clara definición de la misión y la visión que es el motor de funcionamiento de la organización, y que está claramente definida desde el inicio de sus actividades en 2008.

Los voluntarios que participan en Aiken en su mayoría se identifican dado que han pasado por situaciones de duelo, o creen firmemente que es una causa necesaria para ser trabajada en la sociedad.

Su **visión** es contribuir para generar un cambio de conciencia social y cultural en torno a la muerte, transmitiendo, de esta manera, el valor de la vida, el presente y la gratitud.

Su **misión** es acompañar psicológicamente a niños y adolescentes en duelo para que, junto a sus cuidadores, construyan un sistema familiar ordenado y saludable. Capacitar a otras poblaciones e instituciones (educadores, profesionales de la salud, empresas, etc) para abordar la temática del duelo de una manera más natural e integral.

IV.IV. Actividades Desarrolladas

La Fundación Aiken realiza tres actividades principales: acompañamiento psicológico, talleres y capacitación, y consultoría para empresas a instituciones.

IV.IV.i. Acompañamiento Psicológico

Ofrece un espacio de acompañamiento psicológico durante el proceso de duelo en niños y adolescentes, ante la muerte de padre, madre o hermanos.

Hasta la fecha, la fundación ha trabajado con más de 350 niños y adolescentes en duelo junto con sus familiares directos, 210 de los cuales han realizado sus acompañamientos en forma presencial y 90 han sido acompañados telefónicamente, a través de sus padres, en momentos de crisis o en virtud de la distancia de residencia de las familias.

Se trabaja además en paralelo con el adulto que queda a cargo en función de dos objetivos centrales: elaborar su propio duelo y aprender modos saludables para acompañar al niño en la situación de pérdida.

El acompañamiento psicológico se realiza a través de diferentes actividades y medios:

- Acompañamiento individual
- Grupos de niños, adolescentes o adultos a cargo
- Orientación presencial para adultos con niños en duelo
- Orientación telefónica a familias fuera de Buenos Aires
- Orientación telefónica en momentos de crisis

Se cuenta además con una línea telefónica que funciona en situaciones de urgencias, para brindar orientación. Es una línea para casos puntuales, no se trata de un call center, no hay recursos de la empresa dedicados a la atención telefónica.

IV.IV.ii. Talleres y Capacitaciones

Ofrece capacitaciones y talleres para diversas poblaciones que estén atravesando alguna situación de crisis relacionada con la muerte y el duelo o bien aquellas que estén interesadas en adquirir herramientas y formación sobre el tema, por ejemplo:

- Colegios (docentes, padres y alumnos)
- Empresas (por muerte de empleado)
- Clínicas, sanatorios y hospitales

- Funerarias y cementerios
- Profesionales de la salud
- Comunidad
- ONGs y otras instituciones que lo requieran

Hasta 2017 las capacitaciones han sido ad hoc, sin ningún plan ni meta anual en cantidad de capacitaciones.

IV.IV.iii. Consultoría para Empresas e Instituciones

La Fundación brinda asesoramiento u orientación a diversas organizaciones ante circunstancias específicas en relación a la temática del duelo. A través de un relevamiento de la situación y un diagnóstico, se proponen actividades específicas acorde a las necesidades de cada organización. Entre otros:

- Taller por muerte de un empleado
- Desarrollo de contenido en sitios web
- Material impreso para difusión
- Servicio de mailing sobre la temática
- Elaboración de artículos
- Filmación de spots
- Capacitación para el personal
- Orientación para abordaje del tema en diversas áreas de la entidad
- Asesoramientos en sedes del interior del país o el exterior

IV.V. Historia de la Fundación

La historia de Aiken comenzó en marzo de 2008, cuando Aldana Di Costanzo, fundadora de la organización, encontró en un libro de la autora Elisabeth Kubler Ross la mención de la existencia en otro país de una institución dedicada a acompañar niños y adolescentes en duelo. Marcada por su historia de vida, en la que a los 6 años tuvo que enfrentar el duelo por la muerte de su padre y en su adolescencia por su padrastro, Aldana supo desde muy joven que su experiencia tenía que tener un sentido que la trascendiera a ella y a su familia. Con el paso del tiempo, ese dolor se transformó en motor para cumplir un sueño, y este sueño en el puente de muchos niños y sus familias para construir una nueva realidad.

Con la lectura de ese libro, Aldana comenzó a averiguar si existía alguna institución que se dedicara a esta temática en Buenos Aires o algún lugar de Argentina, para unirse en caso de que existiera; de lo contrario, estaba decidida a crearla.

En ese entonces no existía en Argentina ninguna institución dedicada a tal temática, por lo cual se comenzó a gestar lo que hoy es Fundación Aiken.

A partir de comenzar a comunicar la idea entre los círculos más cercanos, Aldana fue contactada con la Unidad de Cuidados Paliativos del Hospital Tornú, donde comenzó a trabajar y, además de adquirir experiencia, encontró personas que se unieron luego al proyecto, concretándolo a través del establecimiento de los objetivos de la fundación, las posibles metodologías, el nombre, el logo, las primeras reuniones con abogados, las críticas constructivas de colegas, las dudas pero sobre todo la convicción de cuál era el objetivo final: acompañar a niños que atravesaban el dolor por la muerte de alguien cercano.

En agosto de 2008 comenzó a funcionar la fundación, atendiendo a la primera familia con un niño en duelo. (Di Costanzo, 2018)

Las actividades de atención psicológica se realizaban en consultorios externos, prestados o alquilados a un precio menor del de mercado para colaborar con la causa de Aiken.

Las reuniones de equipo incluyendo miembros y voluntarios, que tienen lugar dos sábados al mes, se realizan en la casa de la Fundadora y Directora Ejecutiva de Aiken.

En el año 2017 se incorporó al equipo de voluntarios una nueva integrante que donó una casa que era de su abuela, y la cual pertenecía a una fundación anterior que se disolvió llamada "El Club de Madres". La casa, localizada en la calle Moreno, en el barrio de Balvanera, CABA, estaba en muy mal estado, y requería de una obra civil para reformarla y acondicionarla para que pueda ser operativa. En principio se firmó un contrato de comodato y actualmente se están realizando los trámites necesarios para que la casa quede a nombre de la Fundación.

La refacción de la casa requirió de fondos con los que Fundación no contaba. Para poder llevarlo a cabo se logró tramitar un subsidio a través del Ministerio de Desarrollo Social que fue suficiente para cubrir el 50% de los costos, el 50% restante fue financiado por el sector privado a través de donaciones. La obra está llevándose a cabo al momento de escribir este trabajo, y el objetivo es que la Fundación pueda abrir sus puertas en este lugar propio en marzo de 2018.

Desde 2008 hasta 2017, Fundación Aiken atendió a más de 350 pacientes, puso en funcionamiento 12 grupos terapéuticos, y capacitó más de 1000 personas las cuales tienen una población beneficiaria directa de aproximadamente 8000 niños.

IV.VI. Estructura Organizacional

La fundación está organizada con una Dirección Ejecutiva a cargo de su Fundadora, Aldana Di Costanzo, y siete áreas funcionales lideradas por un coordinador y un equipo de voluntarios, tal como se representa en el organigrama a continuación:



Las personas que trabajan en la Fundación son en su mayoría voluntarios de tiempo parcial o completo, aunque también existen contratados o externos cuando la demanda supera la capacidad de atención de los voluntarios, ya sea para atención a pacientes, capacitaciones o consultorías.

Actualmente son parte de la Fundación 46 voluntarios, además de su Fundadora y Directora Ejecutiva, la mayor proporción de los mismos son psicólogos trabajando en al área de atención clínica, teniendo una menor cantidad de perfiles administrativos.

Para los contratados externos, existe una red ya generada de contactos. Se trata de psicólogos que no son voluntarios, pero que han sido capacitados en la temática del

duelo por parte de la fundación, y que son convocados cuando es necesario para actividades puntuales, percibiendo un ingreso por su colaboración que es más que nada representativo, y es menor de lo que gana un psicólogo promedio en una consulta corriente de consultorio.

La cantidad de contratados no es constante durante el año, dado que los mismos participan únicamente cuando hay actividades puntuales de capacitaciones o consultorías para las cuales el personal voluntario no tiene tiempo suficiente de atender. Pueden darse entre 3 y 4 veces durante el año, con un grupo de psicólogos contratados que en la actualidad es de 21 personas.

Aproximadamente el 70% de las personas que trabajan en Aiken lo hacen dado que se sienten identificados con la misión de la Fundación por haber vivido situaciones de duelo, el 30% restante puede no haber vivido estas situaciones, pero se siente conectado con la causa y su importancia en la sociedad.

Con respecto a sueldos, solamente la Directora y los 7 coordinadores cobran honorarios, los mismos son representativos, es decir que esas personas no podrían vivir de ese salario. Motivo por el cual deben tener otras actividades en paralelo que les permitan subsistir. A los coordinadores se les pide una dedicación de 25 a 30 horas por semana.

Los voluntarios no perciben ningún tipo de retribución monetaria por sus actividades, y se les solicita una dedicación de 20 horas por semana, repartida de la forma que mejor se ajuste a sus agendas.

Tanto coordinadores como miembros también deben participar de las dos reuniones mensuales de equipo realizadas los sábados por la mañana.

Con respecto al proceso de toma de decisiones, el mismo fue modificándose a medida que la Fundación fue creciendo. En el comienzo, era su Fundadora, Aldana, quien tomaba todas las decisiones sobre las diversas áreas, desde atención médica hasta administración; era ella misma incluso quien se encargaba de la administración y contabilidad.

A medida que fue creciendo, y se formaron las distintas áreas, este proceso de toma de decisiones fue mutando, sin embargo, no se delegó 100%. Posteriormente las decisiones se tomaban entre la Fundadora, quien es también la directora Ejecutiva, y cada uno de los Coordinadores de las áreas. En la actualidad, todas las decisiones relativas a la atención psicológica y desarrollo de capacitaciones y consultorías son tomadas por Aldana en conjunto con los coordinadores de esas

áreas. Asimismo, cuenta con 3 voluntarios trabajando en el área de Dirección los cuales participan del análisis de las decisiones. Para lo relacionado a la Administración, las decisiones son tomadas por el Consejo de Administración.

IV.VII. Clientes - Mercado al que apunta

El mercado objetivo al que apunta la Fundación Aiken es muy específico. Cuando se habla de mercado objetivo se limita a la población beneficiaria del servicio de la fundación, es decir a niños y adolescentes atravesando una situación de duelo por muerte, entre 3 y 17 años, residentes en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Hoy por hoy la fundación no cuenta con estimaciones numéricas de su mercado objetivo, sin embargo, esta es un área de oportunidad para poder dimensionar su potencial de crecimiento y necesidad de expansión.

IV.VIII. Proveedores

La fundación se dedica a brindar servicios de atención psicológica principalmente, con lo cual no tiene proveedores de materias primas, o insumos. Sus proveedores se concentran en proveedores de servicios tales como internet, teléfono, alimentos para las actividades con niños, insumos de librería, entre los de mayor importancia. Tiene contratos con un contador y un abogado.

A través de la gestión del área de Administración se busca continuamente obtener donaciones, realizar asociaciones con empresas, o trabajar con contraprestación de servicios para conseguir los principales insumos requeridos para la operación de la fundación con el fin último de reducir los costos. De esta forma ha recibido por ejemplo la donación del mobiliario para la nueva sede gracias a la empresa Adecco, y se está negociando la donación de alimentos como galletitas y snacks para las actividades con niños con una empresa de Alimentos.

IV.IX. Comunicación y Difusión

La Fundación ha conseguido difundir su trabajo a través de varios medios de comunicación, participando en charlas, en programas de desarrollo social y compitiendo por diferentes premios. Algunas de las principales actividades son:

- Han realizado más de 60 notas periodísticas en radio, TV y prensa en los siguientes medios: Canal 9, América TV, Radio Mitre, C5N, Televisión Pública, Diario La Nación y otros.
- Ashoka. Reconocimiento Emprendedora social 2016.
<http://argentina.ashoka.org/>
- TED Talk | Selección 2017 – 27 de Abril– charla “Niños en duelo: un dolor que no se ve”.
- Human Camp Salud Buenos Aires 2017 – Charla “Si hay vida, hay muerte”
- Premio Abanderados 2017: Abanderados es un premio anual que reconoce a aquellos argentinos que se destacan por su dedicación a los demás, y difunde sus vidas para que su ejemplo inspire al resto de la sociedad
- Premio Generación DIRECTV 2018, 1er Puesto.
- Cuenta con una Declaración de Interés del Senado de la Nación
- BA Solidaria es una plataforma online en donde se pueden encontrar todas las actividades solidarias y de participación que se realizan en la Ciudad. El sitio incluye actividades realizadas por las distintas organizaciones de la sociedad civil y por el Gobierno de la Ciudad.
<http://www.buenosaires.gob.ar/basolidaria/conoce-las-ong/fundacion-grupo-Aiken>

Fundación Aiken ha logrado participar de difusión en medios tales como:

- Medios masivos de comunicación incluyendo radio, televisión abierta y televisión por cable
- redes sociales: página de Facebook, Twitter, LinkedIn, canal de Youtube
- conferencias y charlas puntuales sobre temáticas relacionadas a la salud y la acción social
- participación en premios en el ámbito de acción social

A la fecha no existe una estrategia puntual y establecida de comunicación para los distintos medios, sino que el objetivo es poder posicionarse en todos los medios de comunicación, y con la mayor frecuencia posible.

A partir de 2017 han comenzando a comunicar de forma más frecuente, con publicaciones mensuales en redes sociales.

IV.X. Financiamiento

El perfil gastos de la Fundación hasta 2017 se detalla en la Figura y Tabla IV.X-1 a continuación. En el mismo puede verse que la mayor proporción de gastos, de 76% está destinada a los honorarios de coordinadores, miembros y personal contratado, involucrados en las tareas de operación de la fundación, desde la atención psicológica, hasta el dictado de talleres y capacitaciones. Hay casi un 20% del resto de los gastos dedicados a administración y pago de honorarios externos.



Figura IV.X-1. Perfil de Gastos de Fundación Aiken 2017.

Gastos Total 2017	%	AR\$
RRHH	76%	1.068.900
Honorarios Externos	11%	154.415
Gastos Sede	0%	4.206
Administración	8%	\$109.385
Eventos	4%	\$62.176
Total Gastos		\$1.399.082

Tabla IV.X-1. Perfil de Gastos de Fundación Aiken 2017.

Para cubrir estos gastos, en la actualidad Fundación Aiken se financia a través del Sector Público, el Sector Privado y Particulares. La estructura de financiamiento es 50% del Sector público a través de programas de subsidios del Estado, y el 50%

restante proviene de donaciones de personas físicas individuales, Venta de Servicios y Convenios.

La estructura de ingresos se detalla en la Figura y Tabla IV.X-2 a continuación:



Figura IV.X-2. Perfil de Ingresos de Fundación Aiken en 2017.

Ingresos 2017	%	AR\$
Donaciones Individuales	18%	253.619
Empresas	1%	13.049
Venta de Servicios	17%	235.884
Atención Psicológica	12%	\$167.640
Convenios Estables	2%	\$21.312
Subsidios y Convocatorias	50%	\$691.200
Total Ingresos		\$1.382.705

Tabla IV.X-2. Perfil de Ingresos de Fundación Aiken en 2017.

Las donaciones del sector privado provienen de:

- Apoyo económico de empresas, quienes entienden que la misión de la fundación está alineada a sus valores y responsabilidad social, a través de aportes deducibles de impuestos a las ganancias por su figura legal de fundación. (A la fecha se está tramitando esta exención de ganancias, con lo cual no se reciben aún ingresos por este medio).

- Cánones provenientes de cursos y talleres para instituciones.
- Donaciones individuales. En general personas físicas que donan en especie o dinero. Actualmente hay en promedio 140 donantes mensuales fijos a través de tarjeta de crédito. El plan de donaciones tiene una escala de 200 pesos, dando el mensaje que con esa donación se acompaña al tratamiento de un niño por mes. Tal como se muestra en la Figura IV.X-3.
- Si bien la atención de los pacientes no se cobra, se les pide a las familias que se sumen como donantes. De todos modos, se atiende a todos los pacientes, tanto a los que pueden como los que no.



¡Apadriná a un niño en duelo!

Con **\$7 al día** (\$200 por mes) colaborarás con el acompañamiento de 1 niño en duelo.

Con **\$14 al día** (\$400 por mes) colaborarás con el acompañamiento de 2 niños en duelo.

Con **\$20 al día** (\$600 por mes) colaborarás con el acompañamiento de 3 niños en duelo.

¡Tu ayuda es fundamental para llegar a más chicos que estén atravesando este dolor!
Porque siempre puede volver a salir el sol.

Doná ahora

Realizá la donación con tu tarjeta de crédito y otros medios de pago a través de nuestro formulario seguro.

Otra opción de donar: comunicate con donaciones@fundacionaiken.org.ar para donar por **Transferencia bancaria** o efectivo

Figura IV.X-3. Portal de Donación Web de Fundación Aiken. Fuente: www.fundacionaiken.org.ar

Con respecto a los ingresos del sector público, actualmente se tiene ingresos por los siguientes programas:

- 2 programas del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, uno aplicado a Organizaciones Comunitarias destinado a la refacción de la casa donada para convertirla en la sede de operación de la Fundación; y otro para fortalecimiento institucional destinado a la operación de los grupos de atención psicológica. Ambos con duración hasta 2019.
- 1 programa de incentivos del Gobierno de la Ciudad destinado a Organizaciones Sociales Comunitarias, cuyos fondos son aplicados a brindar

capacitaciones en los CPI de los barrios de la Capital, con duración hasta el primer trimestre de 2018.

Cabe destacar que los ingresos por subsidios de parte del Estado, ya sea Nación o Ciudad, tienen una duración de 2 años por cada programa, y no es posible volver a aplicar a un programa del cual ya se recibieron ingresos. Esto genera un riesgo elevado cuando la dependencia de ingresos del sector público es muy alta, como es el caso de Aiken en la actualidad. En caso de no abrirse un nuevo programa, no es posible recibir nuevamente fondos para la operación.

IV.XI. Estrategia y Objetivos – Indicadores de Gestión

Históricamente, desde su fundación Aiken no trabajó con estrategias definidas de forma explícita, objetivos de corto ni mediano plazo, o planes de acción puntuales para cumplir estas.

El crecimiento de la fundación, el cual puede verse reflejando en la tabla IV.XI-1, a continuación, y del cual se puede apreciar el crecimiento de Aiken en cuanto a la cantidad de beneficiados alcanzados por la Fundación, y la adición de voluntarios, fue a través de prueba y error, buscando hacerse conocidos, tratar de atender a la mayor cantidad de niños posible, difundir su trabajo a través de todos los medios posibles, y de la mano del “boca en boca”.

Evolución	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Beneficiados	1	6	8	25	33	42	49	52	63	70	349
# Capacitaciones	0	1	1	1	2	4	15	15	18	20	77
# de Personas Capacitadas	0	5	12	35	68	85	150	185	200	260	1000
# Consultorías	0	0	0	0	0	0	3	7	8	10	28
Voluntarios	1	5	10	10	15	22	32	38	40	46	46
Empleados	0	0	0	0	0	0	10	10	15	21	21

Tabla IV.XI-1. Evolución de Fundación Aiken en cifras. Fuente: Aiken.2018

Si bien esto les dio resultados, también conllevó a tener un crecimiento un tanto desordenado, con algunos desaciertos que podrían haberse evitado en caso de haber tenido una estrategia a mediano o largo plazo definida, y asegurarse que las acciones y decisiones tomados en el presente tienen un impacto en ese plan a futuro. Este tipo de decisiones puso en riesgo económico a la Fundación, generando un riesgo de cese de actividades.

Ejemplos de esto han sido desfasajes financieros producidos por una falta de comunicación adecuada. A inicios de 2016, cuando se recibió la confirmación de un subsidio por un programa del Estado Nacional para recibir fondos dedicados a capacitaciones, la Fundación tomó la decisión de contratar a los psicólogos adicionales necesarios para llevar a cabo esas capacitaciones, pactando un pago a los mismos al momento de concretar el dictado de dichas actividades. Lo que no se habían cerciorado, por falta de experiencia previa, es que, si bien el Estado asignó el subsidio, la transferencia de los fondos a la cuenta de la Fundación no se realizó sino hasta finales de año. Como ya se había contratado y acordado una forma de pago con el personal contratado, se debió honrar ese pago al momento de dictarse las capacitaciones durante la primera mitad del año, esto generó la necesidad a la fundación de contraer una deuda por \$200.000.- entre los meses de Febrero y Noviembre de 2016, generando intereses y un balance negativo para las cuentas de Aiken, que se terminó de sanear durante 2017. Esto podría haberse evitado si se hubiese cerciorado de las modalidades y tiempos de cobro del subsidio del Gobierno, de forma tal de hacer un acuerdo con el personal contratado, de pagar un pequeño porcentaje al momento de hacer las capacitaciones, y el restante solamente al momento de recibir la transferencia de fondos correspondiente al subsidio. De hecho, luego de ese aprendizaje se está trabajando bajo esa modalidad con los contratados que participan de capacitaciones.

Por otro lado, al no existir una estrategia formal de compras, en general se avanza con la opción más rápida en lugar de comparar ofertas y presupuestos y elegir la más conveniente. Esto ha sucedido con la obra civil que se está llevando a cabo en la futura sede central de la Fundación, donde se avanzó con la contratación del arquitecto y del seguro sin evaluar alternativas, sino que se optó por lo más rápido, generando extra-costos por reprocesos burocráticos, por contratar solamente una parte del seguro sin haber evaluado la necesidad completa.

El desafío es el cambio entre la visión de corto plazo, de ejecutar las tareas para tener un resultado inmediato, versus evaluar las alternativas entendiendo su impacto en el mediano a largo plazo.

Frente a estas circunstancias, durante 2017, comenzaron a trabajar con Fundación OSDE, la cual tiene un programa denominado “Programa de Aportes de Gestión”, compuesto por ejecutivos de grandes empresas y multinacionales que ya se han retirado o jubilado, y dan soporte a ONGs apoyando con consultoría orientada a estructurar planes de negocio, análisis de procesos, herramientas, indicadores, objetivos. Con la ayuda de este grupo, la fundación comenzó a pensar en la necesidad de una definición de los lineamientos para redactar y establecer objetivos por cada una de las áreas funcionales de Aiken, con acciones puntuales para cada uno de ellos, e indicadores de éxito para medir el avance de cada uno. Se comenzó a realizar esta actividad teniendo como objetivo que el período de alcance sea del año completo.

Si bien se comenzó con este trabajo, aún no están finalizados los objetivos para cada una de las áreas. No existen tampoco indicadores de gestión para medir la performance y el cumplimiento de metas.

Existen 4 objetivos a nivel general en la fundación que se tienen han conversado en las reuniones de equipo y son los siguientes:

- Organizar el primer congreso de duelo en Argentina
- Publicar un libro sobre el duelo de niños
- Incluir la asignatura de Duelo dentro del programa de Psicología en las carreras universitarias.
- Expandir la cobertura a nivel país, tener sede o base en alguna provincia.

IV.XII. Análisis Externo

Para analizar en profundidad la situación de Fundación Aiken con respecto a su entorno se comenzará por el análisis de las cinco fuerzas de Porter para entender cómo está el sector donde se desarrolla sus Actividades la organización.

IV.XII.i. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El Modelo de Fuerzas de Porter nos permite analizar la intensidad competitiva de una industria o sector de mercado. Este modelo es útil para comprender la dinámica

del sector, su competitividad, para poder así desarrollar estrategias y políticas acordes al mismo, en función de la intensidad de las fuerzas actuantes.

Michael Porter define que los factores de atraktividad de una Industria están incorporados en las Cinco Fuerzas que determinan la rentabilidad de la Industria.

- Potenciales entrantes o nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de Productos o servicios sustitutos
- Intensidad de la rivalidad del Sector, entre organizaciones ya establecidas.

Para medir la intensidad de cada una de las fuerzas identificándola como baja, media o alta, se tomó como referencia un modelo de ponderación al que puede hacerse referencia en el Anexo I.

Potenciales Entrantes

En este punto es importante recordar que en Argentina la temática del duelo tiene poca difusión, cobertura, y la misma no recibe apoyo formal de entidades de salud, educativas o gubernamentales. Por lo tanto, el establecimiento de una organización dedicada al tema surge del emprendimiento de personas individuales que decidan dar apoyo a esta problemática.

Se deben considerar los siguientes factores a la hora de analizar esta fuerza:

- Economías de Escala: en la actualidad no existen estadísticas claras del tamaño del sector, por lo cual no puede definirse claramente la oportunidad de economías de escala. Al tratarse de un servicio de atención individual y personalizado, y por la etapa del sector que actualmente es tan incipiente, se estima que este no es un factor determinante.
- Diferenciación del Servicio: Al no haber otros jugadores en el sector no es posible comparar el servicio y calificar el factor de diferenciación o fuerza de marca. Se estima que a medida que el sector crezca, se tenga una mayor identificación de la marca, dado que la calidad del servicio es el principal punto por el cual se tomaría la decisión de optar por atenderse en una institución de este tipo.
- Requerimientos de Capital: El nivel de inversión está estrictamente ligado al tipo de organización que se desee establecer. Existen decisiones que

modifican el nivel de inversión tales como tener un lugar propio o atender en espacios alquilados o prestados; ofrecer capacitaciones en espacios propios o solo en espacios de los clientes; presencia geográfica centralizada en una provincia, o cobertura nacional; etc.

- **Acceso a Canales de Distribución:** Al tratarse de un servicio, el principal canal de distribución es la difusión a través de medios para poder llegar a la población objetivo. Se deben desarrollar estrategias para comunicar a través de medios tales como radio, televisión, y redes sociales; y programas espaciales o concursos relacionados a la temática.
- **Políticas Gubernamentales y Regulación del sector:** Las organizaciones sin fines de lucro, que han obtenido su personería jurídica deben remitir anualmente una memoria de las actividades desarrolladas durante el año, y un balance de los ingresos y egresos de la entidad. Más allá de ese requerimiento, a la fecha no existen restricciones particulares para este sector.
- **Madurez:** en Argentina, este sector se encuentra en un estado embrionario, es y no está cuantificado, no ha recibido hasta la fecha mucha atención, pero definitivamente tiene un potencial muy grande.
- **Experiencia y efectos de Aprendizaje:** Uno de los factores principales que hacer la diferencia en este tipo de sectores de atención a niños es la experiencia, las competencias profesionales y el compromiso necesarios para que pueda brindarse el servicio adecuado. Hoy en Argentina no existe una capacitación formal sobre la temática del duelo, por lo cual son escasos los profesionales especializados en este tema.

En la Tabla IV.XII-1 se resume la fuerza de cada uno de estos factores, dando como resultado que la fuerza de potenciales entrantes por la atraktividad del sector es Media.

Factor	Puntaje	Nivel de la Fuerza
Economías de Escala	2	Baja
Diferenciación de Producto/Servicio	7	Alta
Requerimientos de Capital	4	Media

Acceso a Canales de Distribución	4	Media
Políticas Gubernamentales y Regulación del sector	1	Baja
Madurez	7	Alta
Experiencia y efectos de Aprendizaje	1	Baja
Potenciales Entrantes	4	Media

Tabla IV.XII-1. Fuerza de Potenciales Entrantes. Fuente: Elaboración Propia

Poder de Negociación de los Clientes

En el sector de mercado en cuestión no necesariamente los beneficiarios son los clientes a los que apunta la comunicación. Esto quiere decir que si bien los principales beneficiarios del servicio son los niños, quienes se ponen en contacto y acceden al servicio son los padres o familiares adultos que llevan a estos niños para recibir atención, e incluso también piden ayuda y orientación para acompañarlos. Para analizar el impacto esta fuerza se deben analizar los siguientes factores:

- Número de clientes significativos y concentración de los mismos: se estima que esto tiene una intensidad media, y que no se tiene únicamente un cliente significativo, pero tampoco se cuenta con una población objetivo que sea infinita.
- Importancia del Servicio para el Cliente: la importancia de la calidad del servicio es vital para el cliente, se trata nada más y nada menos que de la calidad de vida de niños que en general son sus familiares directos.
- Disponibilidad de sustitutos: En la actualidad la alternativa de sustitutos es la atención psicológica promedio de consultorio. Sin embargo, esta alternativa no presenta la especialización sobre el tratamiento de la problemática del duelo, y adicionalmente es rentada, con lo cual el costo de la atención resulta mayor.
- Costos de cambio del comprador: el costo relacionado al cambio por parte del cliente se concentra básicamente en la calidad del servicio y atención a recibir por parte de los profesionales especializados en determinada temática.
- Amenazas de los compradores de integrarse hacia atrás o hacia adelante: En el sector de las fundaciones, la mayor parte de las mismas surge de la necesidad puntual sobre una problemática que transita un individuo o familia

sobre la que no existen soluciones en la sociedad, y por tal motivo deciden dedicarse a buscar una solución para esa temática.

En la Tabla IV.XII-2 se resume la fuerza de cada uno de estos factores, dando como resultado que la fuerza de poder de negociación de los clientes es baja.

Factor	Puntaje	Nivel de la Fuerza
Número y Concentración de Clientes Significativos	4	Media
Importancia del Servicio para el Cliente	1	Baja
Disponibilidad de Sustitutos	1	Baja
Costos de cambio del comprador	1	Baja
Amenazas de los compradores de integrarse hacia atrás o hacia delante	4	Baja
Poder de Negociación de los Clientes	2	Baja

Tabla IV.XII-2. Poder de Negociación de los Clientes. Fuente: Elaboración Propia

Poder de Negociación de los Proveedores

Tal como se describió en el diagnóstico de Aiken, lo que se puede detectar como proveedores que realmente ejerzan una fuerza sobre el sector son más que nada los psicólogos que se requieren como profesionales externos para dar soporte a la operación cuando la cantidad de voluntarios no es suficiente.

Teniendo esto presente se pueden considerar los siguientes factores:

- Disponibilidad de Sustitutos para los Servicios de los Proveedores: siendo que los servicios que se requieren son de atención psicológica especializada en duelo, y estos profesionales ya han sido capacitados, la disponibilidad de estos recursos en el mercado es baja.
- Amenaza de Integración hacia adelante de los proveedores: dado que estos profesionales cuentan con una especialización brindada para la atención de niños en situación de duelo, la amenaza de que empiecen a brindar estos servicios de forma individual, o a través otra institución es alta.

- Costo de cambio de proveedores: para los jugadores en el sector, el costo de cambio de proveedores es relativamente alto, en el sentido que implica tiempo de capacitación y de puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, lo cual puede resultar en no llegar a cubrir la demanda de servicios.

En la Tabla IV.XII-3 se resume la fuerza de cada uno de estos factores, dando como resultado que la fuerza de poder de negociación de los proveedores es alta.

Factor	Puntaje	Nivel de la Fuerza
Disponibilidad de Sustitutos para los Servicios de los Proveedores	8	Alta
Amenaza de Integración hacia adelante de los proveedores	6	Alta
Costo de cambio de proveedores	6	Alta
Poder de Negociación de los Proveedores	7	Alta

Tabla IV.XII-3. Poder de Negociación de los Proveedores. Fuente: Elaboración Propia.

Productos o Servicios Sustitutos

Los sustitutos son tales que pueden reemplazar a los productos o servicios del sector o ser una alternativa para satisfacer la demanda. Tal como fue mencionado en este capítulo, en Argentina existe una única institución dedicada a la temática del duelo, lo cual reduce esta fuerza a tener una intensidad muy baja.

Al analizar otras alternativas, esto se concentra exclusivamente en la atención psicológica regular por profesionales no especializados en la temática, por lo cual no se trata de sustitutos directos o que puedan incrementar la intensidad de la fuerza.

Rivalidad Competitiva ente Jugadores del Sector

Al igual que en el caso de los productos sustitutos, no existe una rivalidad competitiva por no tener competencia directa en el sector. Esta fuerza también es baja.

Resumen del Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El resumen de las fuerzas de Porter se sintetiza en la Figura IV.XII-1 a continuación, donde la intensidad de la fuerza está representada en el círculo indicando si la

misma es alta, media o baja. Y la flecha indica la tendencia a futuro de esa fuerza considerando el contexto actual analizado, es decir si tiene una tendencia a permanecer con la misma intensidad, a bajar o a incrementarse.

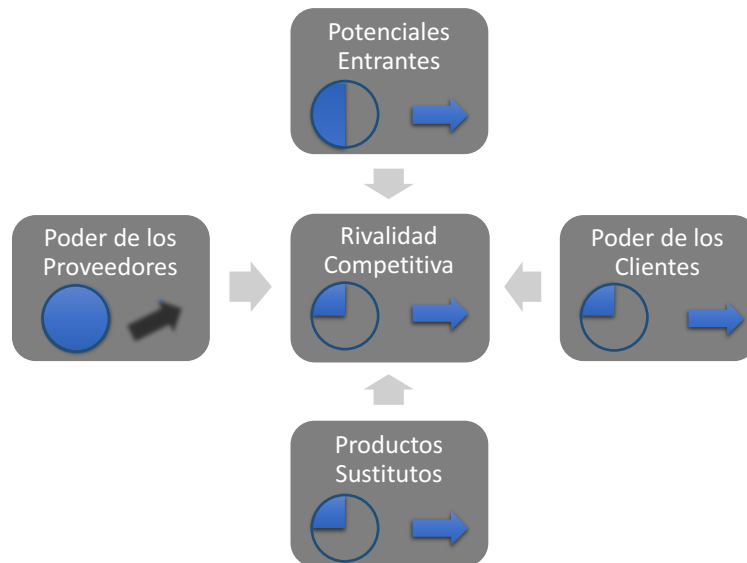


Figura IV.XII-1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

IV.XII.ii. Atractividad del sector

La atractividad del sector analizado se obtiene luego de realizar el análisis de Porter, donde se valoró cada uno de los factores que tiene un impacto en cada una de las fuerzas.

Del análisis surge que la atractividad del sector es alta, considerando que existen:

- Bajas Barreras de Salida
- Baja Restricciones y Regulaciones Gubernamentales
- No existen sustitutos
- El poder de negociación de los clientes es bajo
- Si bien el poder de los proveedores es alto, el principal driver de eso es la disponibilidad de profesionales calificados en la temática del sector en análisis. Esto se puede mitigar a través de actividades de capacitación o incluso incluyendo la temática del duelo como materia dentro de la carrera universitaria de Psicología.

Si bien la atractividad del sector es alta, se debe considerar el factor de financiamiento, el cual es un pilar fundamental para llevar a cabo las actividades del sector de forma sostenible y constituye uno de los ejes principales de concentración de esfuerzos en este tipo de actividades de acción social.

IV.XIII. Análisis Interno

El análisis interno de la Fundación Aiken permite entender cómo se encuentra actualmente, cuáles son las principales actividades que llevan a cabo y cuáles son las capacidades distintivas de la organización y cuáles las requeridas.

IV.XIII.i. Cadena de Valor

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva

Potencial, es decir, los factores críticos de éxito que son fundamentales para el efectivo desarrollo de las actividades planificadas.

Lo que se analiza en la cadena de valor son las actividades de cada una de las áreas representadas en la Figura IV.XXI-1, a continuación:

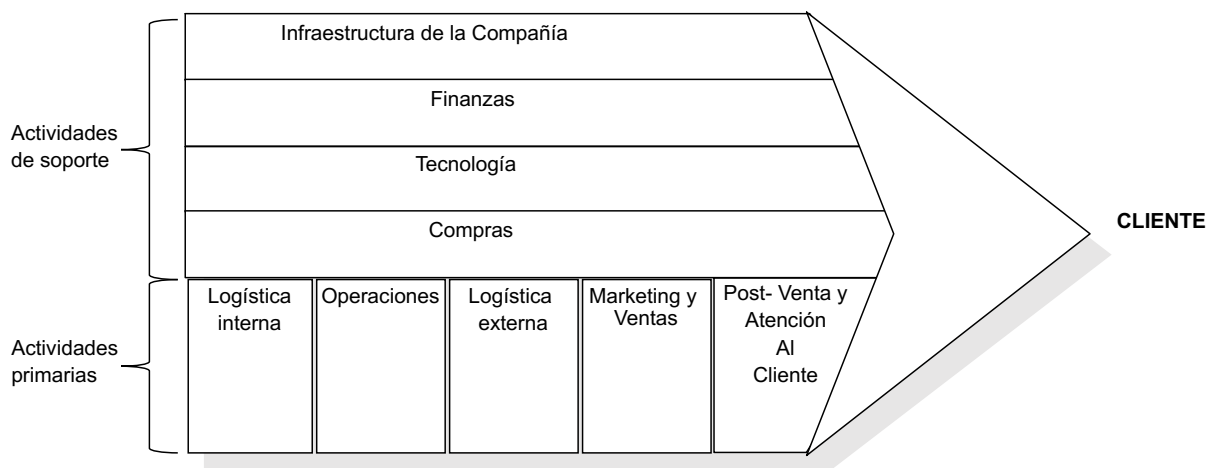


Figura IV.XIII-1. Modelo de Cadena de Valor. Fuente: Estrategia Empresarial, Yukelson.

Actividades Primarias

Las actividades primarias comprenden aquellas que son esenciales para poder llevar a cabo el servicio de la organización, es decir la atención psicológica de niños y adolescentes en situación de duelo. Asimismo, estas tareas comprenden lo necesario para poder realizar las capacitaciones y consultorías sobre la temática.

Logística Interna:

La logística interna de la Fundación Aiken se centra en las siguientes actividades:

- Incorporación de voluntarios – para el área de atención, de administración y restantes áreas
- Incorporación de psicólogos externos para cubrir la necesidad de demanda adicional de capacitaciones
- Ingreso de donaciones
- Obtención de bienes a través de contraprestaciones

Operaciones:

La operación de la fundación se centra en las 3 actividades principales mencionadas en el capítulo IV:

- Atención psicológica de niños y adolescentes en duelo
- Capacitaciones sobre la temática a grupos de interés
- Consultoría en organizaciones sobre la temática

Para que esto suceda, además la Fundación debe desarrollar otras actividades que sustentan esta operación:

- Recepción y gestión de aportes (donaciones, subsidios, ingresos por premios)
- Capacitación de voluntarios y psicólogos externos
- Atención a beneficiarios
- Generación de material para consultoría y capacitaciones
- Contacto con empresas y gestión de capacitaciones y consultorías
- Rendición de cuentas sobre los ingresos recibidos

Logística Externa:

La logística externa en este caso es poder concretar la entrega del servicio a los beneficiarios, esto se daba hasta 2017 en consultorios externos, lo cual requería la gestión de los espacios y horarios. En la actualidad con la próxima inauguración de la sede propia, el servicio se entregará en dicho espacio físico para los beneficiarios ubicados en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Marketing y Ventas

Las actividades de marketing están centralizadas básicamente en la difusión de las actividades de la fundación a través de diferentes medios de comunicación, en la

participación de concursos, charlas, la generación de folletería y material para entregar a clientes clave.

También implica la generación de reuniones con empresas o potenciales donantes para generar difusión.

Post Venta y Atención al cliente

Hoy no existe en la Fundación un análisis de los impactos que genera la actividad de la misma. Este es un punto que debe comenzar a medirse, y para esto se deberán establecer una forma clara de medición e indicadores que permitan entender el impacto positivo en los niños tratados, y la población beneficiaria de capacitaciones y consultorías, de forma tal de poder cuantificar el valor agregado que genera Aiken a través de sus actividades en la sociedad.

Actividades de Soporte

Las actividades de soporte son aquellas que no pertenecen al “core business” de la Fundación, pero que son esenciales para que las actividades primarias puedan desarrollarse correctamente.

Infraestructura

Tal como fue descripto en el capítulo IV, Fundación Aiken recibió la donación de un inmueble para que se convierta en la sede del desarrollo de sus actividades, para dejar de depender de la disponibilidad de consultoría externos alquilados o prestados. Este inmueble está bajo una obra de refacción hasta abril de 2018.

Finanzas

Existe en Aiken un área dedicada a fund-raising. Si bien no es un departamento de finanzas propiamente dicho se encarga de coordinar las actividades de gestión de ingresos por donaciones, búsqueda de posibles subsidios o becas gubernamentales, posibles acuerdos con empresas u otras instituciones.

A partir del establecimiento de una Fundación en un espacio propio durante 2018, esta área cobra cada vez más relevancia, y debe complementarse con el área de Administración para asegurar la correcta planificación financiera. Asimismo, cuentan con un contador contratado que se encarga de mantener al día los estados

contables de la Fundación, lo cual les permite además tener transparencia en los números y poder dar visibilidad de cómo son gestionados los recursos.

Tecnología

La Fundación no cuenta con un área de desarrollo tecnológico, sin embargo, se cuenta con voluntarios que trabajan sobre las plataformas de comunicación tales como el desarrollo de contenidos web para la página de la fundación, desarrollo de material infográfico y videos de difusión, y la gestión de correos electrónicos. Por otra parte, a futuro se requerirá darle más peso a este punto si se quieren empezar a medir variables tales como la adhesión y retorno de las campañas de difusión, etc.

Compras

Aiken tampoco cuenta con un departamento de compras dedicado a analizar distintos proveedores y buscar la opción más adecuada.

Las compras realizadas son principalmente de insumos de escritorio, librería, aseo, y alimentación (básicamente para meriendas y actividades con los niños). Adicionalmente durante 2017 y 2018 hay compras relacionadas a contratación de servicios para la refacción de la casa donada, es decir, arquitecto, escribano, materiales, etc.

Estas tareas están repartidas entre distintos miembros de la fundación, sin embargo, no hay una clara división de roles o procedimiento de compras. Esto constituye una oportunidad para mejorar.

Recursos Humanos

La Fundación cuenta con una estructura establecida en un Directorio Ejecutivo y seis áreas funcionales, cada una de las cuales desempeña funciones específicas.

Asimismo, la Fundación trabaja con miembros, voluntarios y externos, con lo cual tiene también diferenciados los requerimientos para cada tipo de participante en cuanto a horas dedicadas a la fundación, compromiso y retribuciones.

Se cuenta también con una coordinación específica de recursos humanos para asegurar la correcta organización y disponibilidad de profesionales capacitados para cada sector de la fundación.

IV.XIII.ii. **Key SuccessFactors o Factores Críticos de Éxito**

Las competencias clave son capacidades sobresalientes de una organización, que le confieren un impacto competitivo único y durable, combinando múltiples habilidades (de procesos, tecnológicas, gerenciales, de gente, etc.). El análisis de competencias clave incorpora a éstas en el centro de la planificación estratégica corporativa.

Para identificar las competencias clave del negocio es recomendable pasar por las siguientes actividades:

- Definir y validar la cadena de valor del sector
- Determinar las actividades clave de cada eslabón
- Determinar las capacidades asociadas a cada eslabón
- Clasificar las capacidades clave

Los Factores Críticos de Éxito (KSF) se relacionan con la cadena de valor (es decir, los procesos internos), pero vinculados fuertemente con necesidades de los clientes y el mercado.

Para esto se definen primero las bases de competencia, es decir el "¿qué quieren los clientes?". Para lo cual, resulta necesario identificar y ponderar los criterios de compra/adquisición o uso del mercado.

Luego se debe entender qué se necesita hacer para atender a las necesidades de los clientes, identificando así los factores Críticos de Éxito, que son las actividades específicas necesarias para responder a las demandas del mercado.

Por último, se debe evaluar el desempeño en los KSFs de la organización versus la competencia para entender dónde se está posicionado competitivamente, y qué áreas deben mejorarse.

En la Figura IV.III-2 a continuación se describen las actividades clave de cada una de las partes de la cadena de valor interna de la fundación:

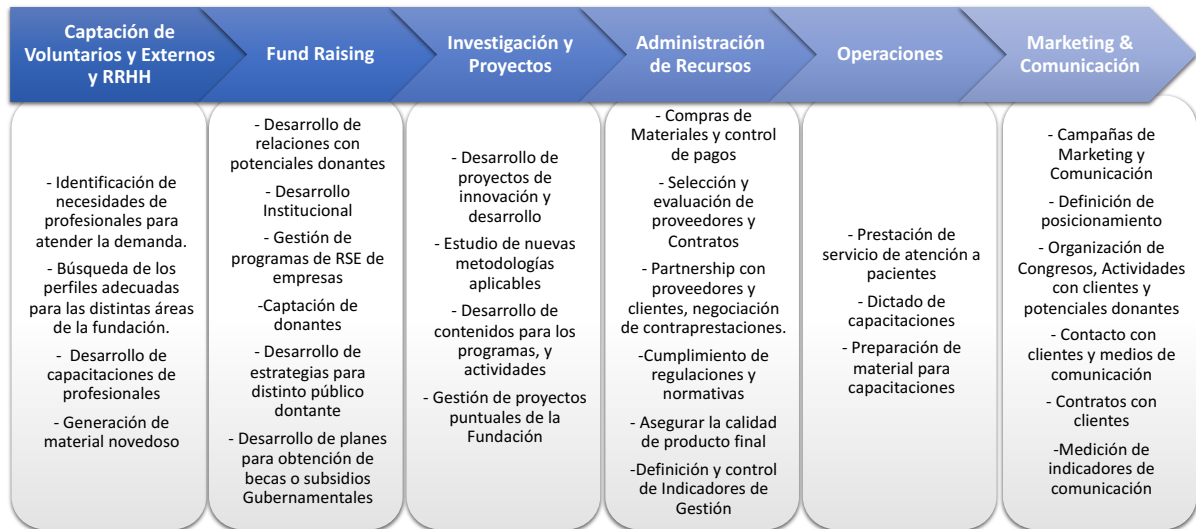


Figura IV.XIII-2. Actividades Clave de la Cadena de Valor para Fundación Aiken. Fuente: Elaboración Propia.

A partir de lo anterior, se resume el análisis de los factores críticos de éxitos para Fundación Aiken en el mercado actual, considerando las bases de la competencia, es decir, teniendo en cuenta qué es lo que quieren los clientes, y definiendo cómo se encuentra Aiken versus el mercado, tal como se ilustra en la Figura IV.III-3, a continuación:

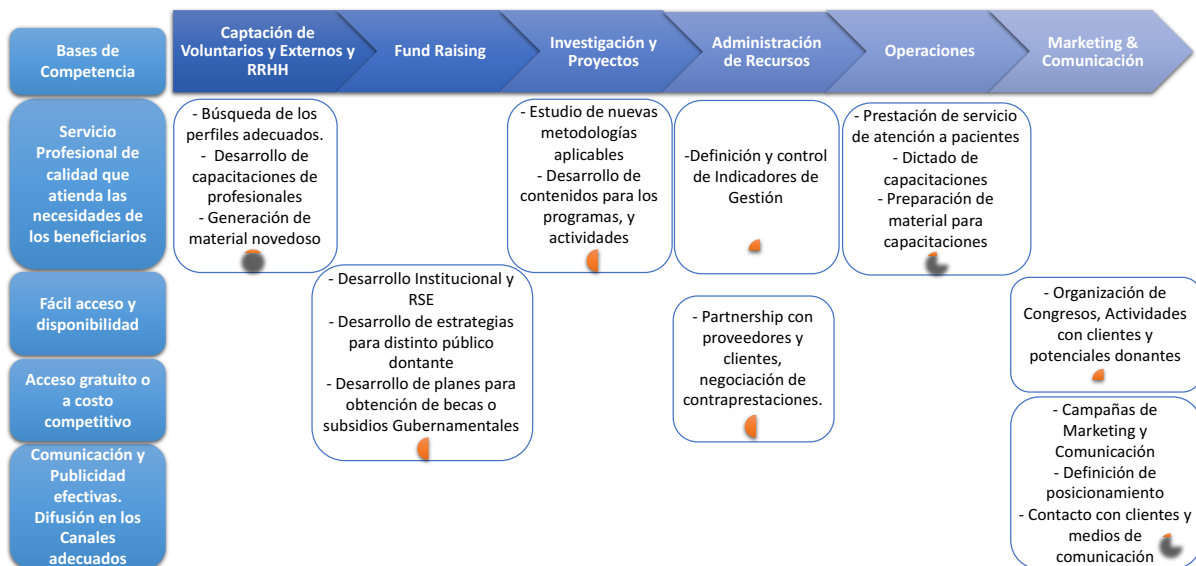


Figura IV.XIII-3. KSFs para Fundación Aiken. Fuente: Elaboración Propia.

Analizando los KSFs se puede definir dónde prestar atención para enfocar recursos sobre actividad críticas a las cuales Aiken hoy no esté cubriendo de forma completa,

además de identificar cuáles son los puntos fuertes de ventaja competitiva en los cuales no se puede perder posicionamiento.

Se pueden establecer tres principales puntos diferenciales para Aiken, los mismo son:

- Es la única Fundación dedicada exclusivamente a la temática de duelo en Argentina
- Los niños son atendidos exclusivamente por psicólogos especializados y capacitados en la materia por parte de la Fundación
- Tiene una economía transparente

Como puntos donde se debe trabajar para no perder posicionamiento, son:

- Desarrollar estadísticas e indicadores de gestión que le permitan mostrar sus resultados de forma numérica
- Profundizar sobre actividades con empresas y potenciales donantes para incrementar los recursos y disponibilizar las actividades de Aiken de forma más fácil y accesible para sus beneficiarios
- Seguir desarrollando las opciones de financiamiento para asegurar que pueda seguirse ofreciendo a un costo competitivo que sea sostenible, y permita cumplir objetivos de expansión de la Fundación.

IV.XIV. FODA

A partir del análisis externo e interno de los incisos anteriores, se trabaja en este apartado sobre una matriz FODA para entender el posicionamiento en el sector y las áreas de oportunidad, de forma tal de poder definir las estrategias adecuadas de corto y largo plazo, alineadas con la visión de Aiken.

Las estrategias se diseñan con el fin de alcanzar la visión de la Fundación, procurando aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y superar las debilidades detectadas.

A continuación, se presenta la matriz que sintetiza las Oportunidades y Amenazas surgidas del análisis externo, y las Fortalezas y Debilidades que son producto del análisis interno:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Es la única Fundación dedicada a la temática del Duelo en argentina • Diferenciación del servicio ofrecido • Transparencia económica • Profesionales espacialmente capacitados en la temática • Alto Nivel de competencias de los profesionales que trabajan en la fundación en forma voluntaria • Estructura organizacional consolidada por área funcional • Cuentan con una sede propia • Cuentan con una página web que presenta de forma clara la Fundación y sus actividades de forma transparente • Ha sido reconocida con premios y reconocimientos por organizaciones privadas y organismos públicos.	• Alta dependencia de becas y subsidios gubernamentales (80%) • Presencia centralizada en Capital y GBA • Falta de alianzas estratégicas con colegios y entidades educativas • No se cuenta con infraestructura propia. • Falta de metas claras a largo plazo por área funcional • Inexistencia de indicadores de gestión
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Competencia directa inexistente • Posibilidad de obtener financiamiento. • Expansión a nivel nacional • Posibilidad de crear acuerdos con Empresas, instituciones de Salud y Educativas • Posibilidad de crear Alianzas con otras Fundaciones • Explotar las redes sociales con el objeto de aumentar la participación de donantes individuales en el financiamiento de la Fundación. • Baja existencia de Sustitutos	• Aparición de nuevos competidores, por nuevas fundaciones o psicólogos externos que abran consultas propias. • Incremento de costos de servicios o gastos asociados al mantenimiento de Fundaciones que implique mayor financiamiento • Desconfianza en la transparencia de las Fundaciones, por parte de las personas naturales y organizaciones.

IV.XV. Principales problemáticas en la gestión

Como resultado de las entrevistas con miembros de la Fundación, y del análisis realizado de organizaciones del sector, se desprenden algunos puntos críticos que se presentan como problemáticas en la gestión y que pueden poner en riesgo la optimización del uso de los recursos, la visión de largo plazo y el cumplimiento de la misión, y como último y peor escenario la continuidad de la operación de Aiken.

Comparando la situación actual de Aiken con las estrategias de éxito que se desprenden del análisis de organizaciones exitosas analizado en el Capítulo III, pueden definirse las problemáticas actuales que están afectando la gestión de la Fundación. En la Tabla IV.XV-1 a continuación se contrasta la situación de Aiken indicando con un  o  un si cumple o no respectivamente con el criterio de éxito analizado anteriormente.

Factor	Estrategia de Éxito	Status Aiken
Misión y Visión	- Definida, clara y establecida - Comunicada hacia adentro y hacia fuera de la organización - Inspiradora, permitiendo identificación de terceros (individuos, empresas u otras organizaciones) con la causa	  
Organización y Voluntariado	- Organigrama establecido - División de áreas: Dirección Ejecutiva, Administración, RRHH, Fundraising, Operación, y otras. - Roles claros para miembros y contratados, y voluntarios. Generación formal de compromiso con la organización. - Estrategia clara de captación y retención de voluntarios - Mayor porcentaje de voluntarios, haciendo la fuerza de la organización	    
Marketing, Comunicación y Difusión	- Estrategia por canal de comunicación - Presencia en medios masivos y redes sociales - Página web actualizada - Publicación de Balance, y Memoria Anual actualizados, manteniendo a principales stakeholders informados - Uso de figuras públicas relacionadas a la causa para mayor difusión - Organización de conferencias y congresos de la temática - Organización de cursos y capacitaciones	      

Factor	Estrategia de Éxito	Status Aiken
Gestión y Objetivos	• Objetivos por área, y horizonte de planeamiento >1 año • Utilización de indicadores, y publicación de los principales en la memoria anual • Sede propia donde centralizar las actividades	  
Financiamiento y Costos	• Estructura de ingresos con financiamiento privado >70%, y el restante proveniente de fuentes públicas nacionales o internacionales. • Dentro del financiamiento privado, una estructura con ingresos de donaciones individuales de entre el 20% y 30%; y un 30% de empresas resulta saludable. • Ingresos restantes por organización de eventos a beneficio, ingresos por cursos, capacitaciones, o materiales. • La estructura de costos con una proporción menor al 25% destinada a gastos de sede y administración, y el restante aplicado a la operación, ya sea en tareas cotidianas, u organización de eventos especiales y capacitaciones.	   

Tabla IV.XV-1. Comparación de la Situación de Fundación Aiken versus las estrategias de éxitos de otras Organizaciones en Argentina. Fuente: Elaboración Propia.

Profundizando un poco más en cada una de las oportunidades que se desprenden de la Tabla IV.XV-1, se pueden establecer los siguientes puntos donde enfocar el plan de acción para Fundación Aiken:

Organización y Voluntariado

Desde sus inicios a la actualidad la fundación ha logrado crecer por la colaboración de distintos voluntarios que dedicaron esfuerzo y tiempo al compartir la visión y misión de Aiken. Para seguir creciendo, no solo es necesario seguir contando con la colaboración de voluntarios, sino que también es indispensable que estos tengan el compromiso adecuado, y los perfiles correctos. Se requiere profundizar en la elaboración de un plan de captación y retención de voluntarios, entendiendo que los mismos son el músculo que permite a la organización llevar a cabo sus actividades. Uno de los factores críticos de éxito es la calidad del servicio ofrecido, y el mismo se basa en los profesionales capacitados que trabajan en la fundación.

Actualmente se está trabajando en definir los perfiles de profesionales necesarios que necesita la fundación para sumarse y hacer que la misma trascienda y pueda seguir creciendo.

Se debe tener un plan claro de motivación de los voluntarios y externos, para que se mantengan comprometidos con la causa a pesar de que su trabajo en la fundación no pueda ser para ellos su medio de vida, sino más bien, que tienen un pacto trascendental dejando su marca en la sociedad ayudando a que esos niños puedan seguir adelante con sus vidas de la mejor manera.

Otro punto importante será asegurarse el cambio de mentalidad de los miembros de la fundación para que comiencen a pensar en el mediano largo plazo, y tengan compromiso con las metas.

Asimismo, será necesario comenzar a medir compromiso dedicado a la fundación por parte de los voluntarios y coordinadores, esto podrá hacerse con la implementación de indicadores de performance acorde a los distintos objetivos de las áreas.

Con respecto a la toma de decisiones, es importante establecer un claro procedimiento, roles y responsabilidades para definir qué tipo de decisiones puede tomar cada miembro de la organización, y el adecuado proceso de escalamiento. Esto permitirá tener un mejor sistema de control. Por otro lado, permitirá que la fundación pueda funcionar más allá de su Fundadora, es decir que, si en algún momento esta decide apartarse de la función de Dirección Ejecutiva, la Fundación tendrá un proceso estable y conocido para poder seguir desarrollando sus funciones de forma ordenada.

En el mismo sentido, la falta de un proceso formal de contratación de proveedores hace que no se analicen la suficiente cantidad de alternativas. Será importante incluir un proceso de cotización y selección de proveedores.

Un factor clave y no menor para poder llevar a la Fundación al siguiente nivel es el change management, esto implica conseguir que generen el cambio de mentalidad para dejar de centrarse en el muy corto plazo haciendo las cosas con una finalidad inmediata, y coordinar las actividades pensando en el mediano y largo plazo, analizando las consecuencias que pueden tener mañana las decisiones tomadas hoy.

Generar este cambio cultura implica generar empatía con los distintos perfiles de la organización, y que sean ellos mismos los agentes de cambios entendiendo la importancia que tiene una planificación a más largo plazo.

Hoy más que nunca es indispensable para Aiken generar este cambio, la responsabilidad de tener un lugar propio significa un costo fijo que antes no tenían.

Marketing, Comunicación y Difusión

Desde el punto de vista de estrategias de Marketing, comunicación y difusión. Si bien Fundación Aiken ha conseguido tener presencia en distintos medios, es indispensable formalizar una estrategia por canal de comunicación, dedicando recursos a tal fin. Así como también contar con su página web actualizada, incluyendo la publicación de los documentos de balance y memoria anual actualizados, manteniendo a principales stakeholders informados.

Por otro lado, hay una oportunidad para identificar figuras públicas relacionadas a la causa para generar mayor difusión.

Adicionalmente, la organización de conferencias y congresos de la temática es otra oportunidad para, no solo difundir la temática del duelo, sino generar mayor adhesión de interesados en la causa.

Gestión y Objetivos

El mercado al que apunta Aiken a través de sus actividades no está dimensionado, no solamente por ellos, sino que no existen claras estadísticas a nivel nacional o provincial.

En lo referente a atención a pacientes, hoy el campo de acción se limita a Capital y GBA, pero la Fundación quiere ampliar su campo geográfico a nivel nacional. Será necesario entender la dimensión de la necesidad para poder planear esa ampliación de la forma más adecuada.

Por otra parte, se debe entender también el tamaño del mercado al que apuntan las capacitaciones y consultoría. No solo para saber la potencial cantidad, sino también el perfil de ese tipo de clientes, que puede ser empresas, órganos del gobierno, otras ONGs, etc.

A partir de mediados de 2017 Aiken comenzó a trabajar un horizonte de planeación anual, contemplando el año en curso. Antes de eso, la Fundación no manejaba un horizonte de mediano ni largo plazo, sino que basaba su actividades y decisiones en

el día a día, sin analizar de forma estratégica los impactos de dichas decisiones en el mediano y largo plazo de la misma.

Si bien están mirando un año completo, aún hay oportunidades para establecer metas a mediano y largo plazo, con planes de acción detallados y planes de contingencia, sobre todo considerando que el factor económico es crítico para la continuidad y la operación de la Fundación, más que nada en la actualidad donde cuentan con costos fijos provenientes de inaugurar su espacio propio de funcionamiento. Lo que antes era mitigado por ser costos variables resultantes del alquiler de espacios y consultorios.

Si bien a partir de 2017 la fundación se empezó a concientizar en la necesidad de tener objetivos específicos y se empezó a trabajar en ello, todavía no se ha completado dicha actividad para todas las áreas funcionales, lo cual resulta fundamental. Por otro lado, esos objetivos están siendo trabajados con un horizonte temporal de solamente un año. Teniendo en cuenta la necesidad de financiamiento, la duración de los subsidios estatales, y la actual inauguración de la sede, es indispensable tener objetivos no solo a 1 año, sino al menos a 3 ó 5 años.

Aiken tiene muy buenos compartimientos estancos, es decir que cada área trabaja muy bien, pero en silos. No hay una estrategia que funcione como un hilo conductor entre todas las áreas articulando de forma coordinada el funcionamiento de las mismas. Las estrategias a desarrollar deben tener en cuenta este punto. Es indispensable que todas las áreas entiendan los objetivos comunes y los de cada área ya que el éxito de la organización depende de que todas las áreas colaboren y entiendan la importancia del accionar de cada una. Por ejemplo, si no se tienen psicólogos capacitados, la fundación no puede prestar su servicio primordial; por otro lado, si el área de administración no gestiona adecuadamente los recursos económicos y financieros, no se puede sostener la operación de la fundación, independientemente de la disponibilidad de profesionales capacitados.

Aiken ha medido el éxito de su accionar a través del reconocimiento recibido en los premios y las invitaciones a participar de charlas como las Ted Talks o Human Camp; y además lo ha medido en función de la cantidad de niños atendidos y capacitaciones brindadas.

Miden principalmente la parte económica pero solo para entender que estén cubriendo los costos operativos.

Existe una oportunidad en el desarrollo de indicadores para las distintas áreas funcionales que acompañen los objetivos de corto plazo que se están desarrollando y los de largo plazo que deben comenzar a gestarse. Esos indicadores deben ser generales para la fundación en general y deben existir también específicos para las distintas áreas. Los objetivos son entender cómo impacta en la vida de los niños el trabajo realizado por la fundación, qué efectividad tienen las campañas realizadas, el nivel de adhesión y el retorno de las mismas. Indicadores de gestión de recursos, tanto humanos como materiales.

Financiamiento y Costos

El factor económico es el más crítico actualmente para Fundación Aiken.

De acuerdo a las estimaciones para 2018, se espera que los gastos se incrementen en un 60% versus 2017, tal como puede verse en la Tabla IV.XV-2, debajo. Dicho incremento proviene por una expectativa de mayores actividades de atención psicológica, y sobre todo de actividades grupales con pacientes producto de contar con una sede propia que propicia la organización de los mismos al contar con un espacio propio. Esto incrementa sobre todo la necesidad de gastos en recursos humanos, contemplando no solo mayor actividad de los miembros actuales, sino la contratación de 20 externos para dichas actividades.

Gastos	2017		2018	
	%	AR\$	%	AR\$
RRHH	76%	1.068.900	76%	\$ 1.708.380
Honorarios Externos	11%	154.415	9%	\$ 197.200
Gastos Sede	0%	4.206	5%	\$ 107.800
Administración	8%	\$109.385	8%	\$ 185.340
Eventos	4%	\$62.176	2%	\$ 38.010
Total Gastos		\$1.399.082		\$ 2.236.730

Tabla IV.XV-2. Gastos de Fundación Aiken 2017 y 2018.

Si bien los ingresos se incrementan, y se adicionan gastos de mantenimiento de la sede, la estructura de gastos no se modifica en gran medida. El gasto en RRHH se mantiene en 76%, y los gastos de la sede representan el 5% del total manteniendo los gastos de Administración y Sede por debajo de 15%.

Para que esta estructura se mantenga, y los gastos de la sede se prorrodeen es indispensable que el financiamiento acompañe esta necesidad. Lo que antes se traducía en no poder atender a un niño por falta de ingresos, ahora tiene el riesgo de reflejarse en cuentas impagas de la casa de la fundación, las que de acuerdo a las proyecciones asciendan a \$10.000.- por mes. Por tal motivo es cada vez más crítico asegurar la correcta estructura de financiamiento.

Como se mencionó anteriormente el financiamiento del sector público hoy representa el 50% de los ingresos de Aiken que permite costear la operación de la misma. Esta situación es un riesgo por varios motivos:

- Una vez que se aplica y se gana un subsidio por un programa en particular no se puede volver a aplicar, y ese financiamiento es por dos años consecutivos.
- Hoy Aiken tiene 3 beneficios en simultáneo del MDS y del Gobierno de la Ciudad que caducan entre 2018 y 2019.
- No tienen por el momento novedades de la apertura de un nuevo concurso o beca al que puedan aplicar y renovar estos ingresos, por lo cual deben conseguir métodos de financiamiento alternativos rápidamente.
- Con las becas del Gobierno, se recibe un compromiso del pago de determinado monto de dinero, pero no se tiene certeza de cuándo exactamente se van a recibir esos ingresos. Eso puede generar desfasajes financieros entre el momento en que la fundación debe hacer la erogación de dinero, y el momento en que se recibe la transferencia de fondos del Gobierno. De hecho, esto sucedió en 2017, generando un bache financiero que tuvo que costearse a través de préstamos generando un saldo negativo en la caja.
- Se debe negociar con los profesionales externos que se contratan que estén de acuerdo a recibir una parte de sus honorarios al inicio, y luego el resto en el momento en que se reciba la transferencia de dinero del estado.

Si se compara la proyección de gastos de 2018 de 2,2 millones de pesos, versus los ingresos obtenidos en 2017 que ascendieron a 1,4 millones de pesos, se observa una necesidad de fondos adicional de 800.000 pesos para poder cubrir estos gastos

y soportar el crecimiento esperado de la Fundación, así como también los gastos de operación de la sede.

Si bien se debe seguir buscando alternativas de becas o subsidios del sector público, el objetivo es que la estructura de financiamiento cambie, para volcarse más hacia el lado privado, idealmente un 70% privado y 30% público en el mediano a largo plazo. Este objetivo se buscará volcando la estrategia de fundraising hacia el sector privado, con campañas que apunten a empresas, aprovechando la exención de impuestos que pueden lograr a través de la colaboración con Aiken. Para esto se propone generar objetivos específicos con metas e indicadores cuantificables asignados al área de fundraising para hacer seguimiento y foco a la obtención de nuevos donantes.

En paralelo se debe trabar sobre otras fuentes de financiamiento de sector privado e individual. Debe fomentarse el aumento de ingresos por venta de servicios y donaciones, convenios con otras fundaciones, o convenios con organismos privados a cambio de alguna contraprestación como ser capacitaciones.

El objetivo es poder conseguir una estructura de ingresos como la representada en la Tabla IV.XV-3, la cual, si bien no tiene la estructura ideal 70/30 entre ingresos privados y públicos, presenta una mejora en esa proporción versus 2017.

Ingresos 2018	%	AR\$
Donaciones Individuales	17%	441.720
Empresas	10%	247.500
Venta de Servicios	6%	160.000
Atención Psicológica	7%	\$165.000
Convenios Estables	21%	\$520.000
Subsidios y Convocatorias	39%	\$995.920
Total Ingresos		\$2.530.140

Tabla IV.XV-3. Estructura Proyectada de Ingresos de Fundación Aiken en 2018.

CAPITULO V: FUNDACIÓN AIKEN – PLAN DE ACCIÓN

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se elabora un mapa estratégico aplicable a Aiken que permita plasmar claramente la estrategia y establecer sus objetivos de corto y largo plazo, considerando no solo el escenario actual, sino la adaptación del mismo al crecimiento futuro de la Fundación.

V.I. Modelo de Negocio - Canvas

En base a las conclusiones obtenidas del análisis de fundación Aiken se propone un modelo de negocio basado en la definición del modelo de nueve partes que, trabajando de forma conjunta, permiten a la organización tener claridad de sus prioridades para poder posteriormente definir un mapa estratégico.

Se parte del modelo de nueve bloques explicado en el capítulo II para el cual se encuestó a miembros actuales y previos del consejo de administración de Aiken, elaborando en conjunto con ellos las respuestas a las preguntas mencionadas en el capítulo II.II.ii. *Definición del Modelo de negocios.*

V.I.i. Segmentos de clientes

Los clientes actuales de Aiken son niños y adolescentes en duelo entre 3 y 17 años, dentro de Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

La propuesta es que ese marco geográfico de acción se amplíe a toda la extensión de la República Argentina, comenzando primero con las capitales de las provincias de mayor tamaño: Córdoba, Santa Fe, Mendoza, las cuales tiene mayor cantidad de individuos dentro de la población entre 4 y 17 años, tal como se puede ver en detalle en el Anexo II.

Si bien hoy no se cuenta con estadísticas oficiales sobre la cantidad de niños sin padre o madre, o que han perdido hermanos, el objetivo es que pueda comenzar a construirse el mismo desde el área de Investigación.

Por otra parte, se debe formalizar como clientes a las áreas de RRHH y RSE o Relaciones Institucionales de Empresas Pequeñas, Medianas y Grandes para los servicios de Consultoría y Capacitaciones. Así como también, ONGs u otras Asociaciones que requieran capacitaciones. Asimismo, se considera otro segmento de clientes a los hospitales e Instituciones de Salud, para capacitaciones.

V.I.ii. Propuesta de valor

La propuesta de valor es aquella que consigue satisfacer la necesidad de el segmento de clientes objetivo, generando valor para los mismos.

Aiken es la única fundación dedicada exclusivamente a la temática de duelo en Argentina. Los niños son atendidos exclusivamente por psicólogos especializados y capacitados a través de la fundación en esa temática, asegurando así que el servicio que recibirán es el adecuado. Es accesible para todo niño y adolescente (independiente de la capacidad de pago que tenga la familia), sin dejar a ningún niño por fuera del alcance de sus servicios.

Asimismo, la Fundación trabaja en la capacitación continua de profesionales e instituciones que lo solicitan, principalmente de salud y educativas. Así como también dando talles a instituciones que han pasado por la pérdida de uno de sus miembros, colaboradores, o familiares.

Por otro lado, se trabaja en consultoría aplicada a cada caso y organización.

Área de proyectos e investigación dedicada a incorporar nuevas metodologías de trabajo y tratamiento, buscando así la mejora continua que permita satisfacer la necesidad de la población objetivo de la forma más adecuada.

Aiken cuenta con un espacio propio para desarrollo de actividades y además ofrece atención puntual remota.

V.I.iii. Canales de distribución y comunicación

Aiken, en esta nueva etapa, brindará servicios dentro de su sede principal en Buenos Aires, tanto de atención como para capacitaciones y talleres. Por otro lado, brinda servicios remotos en instituciones y otras entidades cuando sea requerido. Para la expansión al interior del país, el servicio será en consultorios particulares, hasta llegar a una masa crítica de más de 5 pacientes por profesional trabajando, para lo cual se evaluará el costo de contar con sede propia.

En cuanto a la comunicación, los principales canales son su página web, a través de mailing, redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube). Concertando entrevistas a través de radio y televisión (de forma puntual). Asimismo, a través de la promoción del Gobierno Nacional y Provincial, y realizando charlas como por ejemplo las Tedx, u otros congresos de salud.

V.I.iv. Relación con el cliente

Se trata de una relación directa con el paciente y sus familiares, y también con empresas y organizaciones.

Por otro lado, se tiene un trato personalizado de acuerdo a las necesidades específicas de cada paciente u organización.

V.I.v. Flujos de Ingreso

Los ingresos a la fundación vienen del sector público y privado, tal como se mencionó en el apartado IV.X, y se presenta en la Tabla V.I-1 a continuación:

Ingresos 2017	%	AR\$
Donaciones Individuales	18%	253.619
Empresas	1%	13.049
Venta de Servicios	17%	235.884
Atención Psicológica	12%	\$167.640
Convenios Estables	2%	\$21.312
Subsidios y Convocatorias	50%	\$691.200
Total Ingresos		\$1.382.705

Tabla V.I-1. Perfil de Ingresos de Fundación Aiken en 2017.

En cuanto a los ingresos del sector privado, se trata principalmente de donaciones de familias atendidas por la fundación, y donaciones individuales mensuales canalizadas vía web o telefónica por tarjeta de crédito; donaciones puntuales individuales en dinero o especies (materiales, alimentos, mobiliario, etc). Se cuenta también con ingresos por capacitaciones y consultorías a empresas y organizaciones. Por último, existen donaciones puntuales de empresas, en dinero o especies, principalmente por el trabajo en programas de RSE.

Otras fuentes de ingresos son los premios y donaciones de distintos concursos de acción social que pueden ser privados o públicos.

En cuanto el sector público, los ingresos con los que se cuenta son principalmente de becas e incentivos de Programas de Gobierno Nacional y Provincial.

V.I.vi. Recursos clave

El principal recurso clave para operar, además del económico, es el recurso humano, es decir, los voluntarios para operar en todas las áreas de la organización. Los psicólogos capacitados en temática del duelo contratados para los momentos donde la necesidad supera la cantidad de voluntarios con los que cuenta la fundación también son indispensables.

Por otra parte, los ingresos monetarios y materiales para llevar a cabo las actividades en la sede de la Fundación son también claves para su funcionamiento.

V.I.vii. Actividades Clave

Como actividades clave de Fundación Aiken, se listan las siguientes:

- Acompañamiento Psicológico por parte de especialistas
- Capacitaciones y Consultoría
- Educación y Cursos
- Difusión y Promoción de Actividades
- Fund-raising y Relaciones Institucionales
- Desarrollo de Métricas del sector y material educativo

V.I.viii. Red de Partners (socios estratégicos)

Los socios estratégicos para llevar a cabo las distintas actividades de la fundación son:

- Donantes Individuales
- Empresas Donantes (RSE)
- Empresas Clientes (Consultoría y Capacitaciones)
- ONGs de Acción Social
- Ministerio de Desarrollo Social de La Nación
- Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública de la Ciudad de Buenos Aires
- Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat de la Ciudad de Buenos Aires
- Universidades que dicten la carrera de Psicología en Buenos Aires, y principales Capitales de Provincias del Interior de Argentina (UBA, UCA, USAL, etc)

V.I.ix. Estructura de costos

En cuanto a la estructura de costos, la misma se compone principalmente de los siguientes conceptos:

- Sueldos de personal permanente (Dirección y Coordinadores)
- Sueldos de personal contratado para capacitaciones
- Gastos de abogado, contador
- Gastos fijos y variables de la sede
- Gastos en Publicidad, Comunicación e Investigación

En la Tabla V.I-2 a continuación es posible ver el detalle de la evolución de dichos costos entre 2017 y 2018. Para mayor detalle de las cuentas, referirse al Anexo IV del presente documento.

Gastos	2017	2018
RRHH	\$ 1.068.900	\$ 1.708.380
Administración	\$ 109.385	\$ 185.340
Honorarios Externos	\$ 154.415	\$ 197.200
Eventos	\$ 62.176	\$ 38.010
Gastos Sede	\$ 4.206	\$ 107.800
Total Gastos	\$ 1.399.082	\$ 2.236.730

Tabla V.I-2. Gastos de Fundación Aiken 2017 y 2018.

El canvas que describe el modelo de negocios de Aiken adaptado a esta nueva etapa de expansión se resumen en la siguiente página:

Key Partners •Donantes Individuales •Empresas Donantes (RSE) •Empresas Clientes (Consultoría y Capacitaciones) •ONGs de Acción Social •Ministerio de Desarrollo Social de La Nación •Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública de la Ciudad de Buenos Aires •Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat de la Ciudad de Buenos Aires •Universidades que dicten la carrera de Psicología en Buenos Aires, y principales Capitales de Provincias del Interior de Argentina (UBA, UCA, USAL, etc)	Key Activities •Acompañamiento Psicológico por parte de especialistas •Capacitaciones y Consultoría •Educación y Cursos •Difusión y Promoción de Actividades •Fundraising y Relaciones Institucionales •Desarrollo de Métricas del sector y material educativo Key Resources •Voluntarios •Psicólogos capacitados en temática del duelo contratados •Ingresos y materiales para llevar a cabo las actividades en la sede de la Fundación	Value Propositions •Única fundación dedicada exclusivamente a la temática de duelo en Argentina •Los niños son atendidos exclusivamente por psicólogos especializados y capacitados en la materia por parte de la fundación •Capacitación continua de profesionales e instituciones •Consultoría aplicada a cada caso y organización •Área de proyectos e investigación dedicada a incorporar nuevas metodologías de trabajo y tratamiento •Espacio propio para desarrollo de actividades, y atención remota •Accesible para todo niño y adolescente (independiente de la capacidad de pago)	Customer Relationships •Relación directa con el paciente y sus familiares •Relación directa con empresas y organizaciones •Personalizado de acuerdo a las necesidades específicas de cada paciente u organización Channels •Sitio web •Mailing •Redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube •Radio y Televisión (de forma puntual) •Promoción del Gobierno Nacional y Provincial •Charlas y Congresos de Salud	Customer Segments •Niños y Adolescentes en duelo, entre 4 y 17 años, residentes en Argentina. •Áreas de RRHH y RSE o Relaciones Institucionales de Empresas Pequeñas, Medianas y Grandes para los servicios de Consultoría y Capacitaciones. •ONGs u otras Asociaciones que requieran capacitaciones. •Hospitales e Instituciones de Salud, para capacitaciones.	Cost Structure •Sueldos de personal permanente (Dirección y Coordinadores) •Sueldos de personal contratado para capacitaciones •Gastos de abogado, contador •Gastos fijos y variables de la sede •Gastos en Publicidad, Comunicación e Investigación	Revenue Streams •Donaciones de familias atendidas por la fundación, y donaciones individuales mensuales canalizadas via web o telefónica por TC. •Donaciones puntuales individuales en dinero o especies (materiales, alimentos, mobiliario, etc) •Ingresos por capacitaciones y consultorías a empresas y organizaciones •Donaciones de empresas, en dinero o especies. Puntuales o a través de programas de RSE •Premios y Donaciones de distintos concursos de Acción social •Becas e incentivos de Programas de Gobierno Nacional y Provincial
--	---	--	--	---	--	---

V.II. Mapa Estratégico

En base a las conclusiones obtenidas del análisis de fundación Aiken, y al modelo de negocios establecido, se propone un mapa estratégico que permita definir claramente la estrategia, los objetivos de corto y largo plazo para la situación actual de crecimiento de la Fundación, generales para la fundación, y específicos por área. Para esto, es necesario e indispensable definir metas claras y precisas, definir qué se va a desarrollar, el rol de cada uno de los integrantes, cómo será el ingreso de los nuevos miembros, voluntarios o asociados, cómo se manejará el ingreso de fondos y el financiamiento, entre otras cosas.

Para este análisis se tiene en cuenta también las conclusiones del diagnóstico de la Fundación Aiken, y a partir de las cuales pueden crearse diferentes objetivos estratégicos para aprovechar las oportunidades encontradas y mitigar los riesgos apalancándose en las fortalezas de la fundación, y minimizando las debilidades de la misma.

Los principales objetivos son los siguientes:

1. Mantener y potenciar el posicionamiento como primera fundación en Argentina orientada a dar este servicio dándole mayor difusión a través de la comunicación por distintos medios.
2. Brindar una alta calidad de servicio profesional, a través de psicólogos capacitados en la materia de duelo.
3. La refacción total y puesta a punto de la sede central de 300 m2 que fue donada en 2017 a la fundación.
4. Dimensionar el mercado objetivo ampliando el campo de acción al territorio de toda la República Argentina, y no solo Capital y Gran Buenos Aires. Definirlo tanto para el mercado de atención directa de pacientes, como para el de capacitaciones y consultoría.
5. Definir la estrategia de expansión en provincias priorizando los mercados más grandes, y capacitando profesionales en dichos territorios.
6. Captación de clientes y definición de métricas para evaluar la evolución de los mismos post tratamiento, de forma tal de generar un respaldo al trabajo de la fundación. Además de medir la satisfacción de los mismos con la calidad de servicio entregado.
7. Potenciar el trabajo en capacitaciones y consultoría a través de acuerdos anuales para asegurar una demanda más constante.

8. La elaboración de proyectos de educación sobre esta temática también es una estrategia de posicionamiento para la Fundación que debe trabajarse. Para implementar una propuesta educacional que entregue las herramientas que permitan desarrollar las capacidades y destrezas de estudiantes de psicología y/o medicina sobre la temática del duelo a través de una materia específica en dichas carreras universitarias.
9. Escribir y publicar un libro sobre la temática del duelo en Argentina.
10. Realizar el Primer Congreso de Duelo en Argentina, y mantenerlo como una actividad periódica (a definir el tiempo entre congresos: cada 2 años o 3, etc)
11. Establecer mecanismos que generen espacios de integración con otras organizaciones y fundaciones con el fin de generar una red de apoyo y colaboración, y establecer propuestas atractivas que permita que en conjunto puedan potenciar la finalidad de las mismas.
12. Lograr estabilidad económica y financiera que permita sostener la sede central y el trabajo de la fundación.
13. Definir una estrategia clara de financiamiento para reducir el impacto de los fondos públicos minimizando la dependencia de los mismos, y buscando alianzas con centros de salud y de educación. Así como también de entidades y empresas privadas que tengan afinidad con la misión de la Fundación. Para este fin es vital establecer claramente el capital necesario proyectado a futuro, la probabilidad de éxito o fracaso en la obtención de estos recursos de los distintos medios, y evaluar una fuente alternativa de ingresos, aunque resulte más costosa, que permita dar continuidad a la operación.
14. Maximizar el trabajo de difusión a través de medios de comunicación y profundizar el trabajo sobre redes sociales para llegar a una mayor cantidad de potenciales donantes individuales. Generar una clara estrategia de comunicación y marketing directo diferenciada apuntando principalmente a entidades de salud, entidades educativas, directivos de empresas (áreas de RRHH y Relaciones Institucionales o RSE) y líderes formadores de opinión.
15. Profundizar la creación de alianzas estratégicas.
16. Delimitar de forma más clara las funciones de las distintas áreas de la organización con roles y responsabilidades, descripciones de puestos, sus

objetivos e indicadores. Generar procedimientos de gestión, y de toma de decisiones.

17. Captación de voluntarios para poder cubrir la demanda adicional proveniente de la expansión geográfica propuesta, y las actividades adicionales, tales como capacitaciones, y congresos.
18. Medir y asegurar la satisfacción, la motivación y la identificación de los voluntarios y miembros de la fundación con la misión de la misma, de forma tal de incentivar la motivación de los mismos ofreciéndoles buenas condiciones laborales, sabiendo que, si bien el factor de retribución económica no es diferenciador en la propuesta, sí lo es por la satisfacción generada por el impacto social positivo que deja en la sociedad.
19. Generar métricas a partir de datos de calidad obtenidos a través de distintas fuentes. El objetivo es no solo establecer índices y estadísticas específicas sobre la temática del duelo en el país, los cuales hoy no existen, sino también que a través de los mismos se pueda focalizar el trabajo en las oportunidades encontradas para el desarrollo de nuevos proyectos estratégicos.

Con el fin de volcar estos objetivos en el mapa estratégico se agrupan y segmentan los mismo entre las cuatro perspectivas del modelo, tal como se detalla en la Tabla V.II-1, a continuación:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Formación

Perspectiva	#Obj	Objetivos
Financiera	F1	Obtener financiamiento sostenible del sector privado. A través de convenios, donaciones y alianzas con centros de salud, educativos y empresas.
Financiera	F2	Generar estrategia de comunicación y difusión focalizada y diferenciada para entidades de salud, entidades educativas, directivos de empresas y líderes de opinión.
Cliente	C1	Mantener Posicionamiento como primer Fundación dedicada al Duelo en Argentina
Cliente	C2	Satisfacer las necesidades de los clientes con la más alta calidad de servicio profesional.
Cliente	C3	Servicio focalizado y a través de acuerdos de mediano plazo para capacitaciones y consultoría
Procesos	P1	Estrategia de expansión en Provincias de Argentina. Y Atención en la sede Central.
Procesos	P2	Proyecto de Educación sobre la temática del duelo en Universidades, el ámbito educativo y de salud.
Procesos	P3	Organización interna con claros roles y responsabilidades. Definición de procedimientos y proceso de toma de decisiones.
Procesos	P4	Estrategia de captación de voluntarios.
Procesos	P5	Generación de red integrada con organización y fundaciones afines a la temática para potenciar el campo de acción de las mismas, generando beneficio recíproco.
Aprendizaje	A1	Captación y Capacitación de psicólogos voluntarios y contratados en la temática del duelo para contar con los mejores profesionales.
Aprendizaje	A2	Satisfacción, motivación y alineación de voluntarios, miembros de la organización y contratados.
Aprendizaje	A3	Generación de métricas y estadísticas

Tabla V.II-1. Objetivos Estratégicos de Fundación Aiken. Fuente: Elaboración Propia.

Como primera medida se colocan los mismos en las cuatro perspectivas y se establecen las relaciones entre los mismos, tal como puede verse en la Figura V.II-1.

Se debe recordar que el objetivo primordial del mapa estratégico es traducir la estrategia de la Fundación, comunicar, movilizar y alinear la organización de forma tal de que describa claramente el camino a seguir de forma inspiradora para los miembros de la misma.

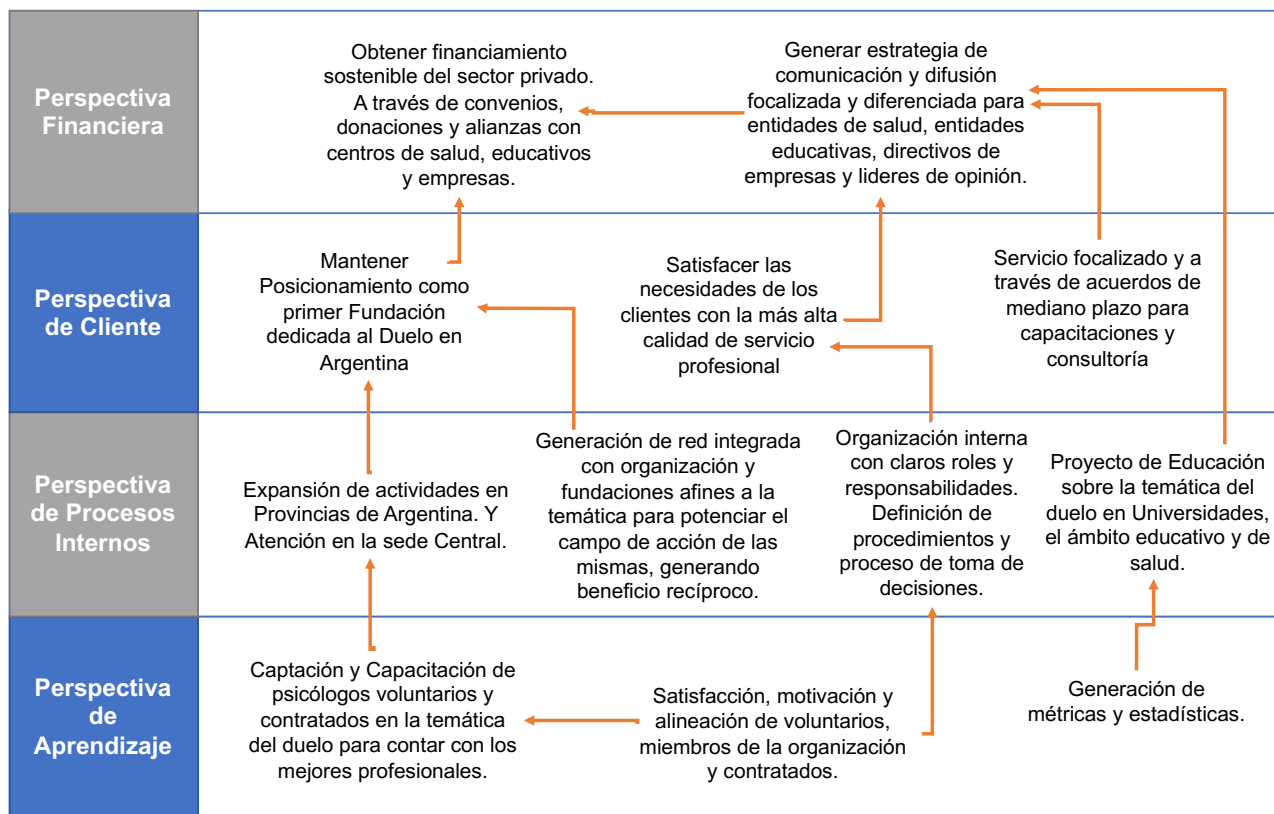


Figura V.II-1. Mapa Estratégico de Fundación Aiken. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se establece para cada objetivo, su correspondiente plan de acción, los indicadores y metas, y los responsables dentro de la organización para que los mismos se cumplan.

Perspectiva Financiera

#Obj	Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Responsable
F1	Obtener financiamiento sostenible del sector privado. A través de convenios, donaciones y alianzas con centros de salud, educativos y empresas.	1. Lograr estabilidad económica y financiera que permita sostener la sede central y el trabajo de la fundación. 2. Generar proyección de cash-flow y balances a año completo y para los próximos 3 años. 3. Establecer alianzas con centros de salud y de educación. 4. Establecer alianzas con entidades y empresas privadas que tengan afinidad con la misión de la Fundación. 5. Reducir el impacto de los fondos públicos minimizando la dependencia de los mismos. 6. Evaluar una fuente alternativa de ingresos, aunque resulte más costosa, que permita dar continuidad a la operación en caso de que haya una falta de capital.	Índice de Liquidez = Total Activos Circulantes / Total Pasivos de Corto Plazo Meta de Financiamiento = Financiamiento Real/Financiamiento proyectado (por Público y Privado, y por mes) # de nuevos donantes individuales por TC #Convenios con empresas/entidades privadas % de Financiamiento Público y Privado	Índice de Liquidez >1 Meta de Financiamiento >=1 5 donantes nuevos por mes por voluntario 1 nuevo convenio por mes 30% Público/ 70% Privado	Coordinación de Fund-raising. En colaboración con todas las áreas y miembros de la Fundación. El Consejo de Administración es el que debe Controlar y comunicar los avances de los indicadores.
F2	Generar estrategia de comunicación y difusión focalizada y diferenciada para entidades de salud, entidades educativas, directivos de empresas y líderes de opinión.	Maximizar el trabajo de difusión a través de medios de comunicación radiales y de televisión a través de entrevistas y participación en programas especiales de salud. Profundizar el trabajo sobre redes sociales para llegar a una mayor cantidad de potenciales donantes individuales. Generar una clara estrategia de comunicación y marketing directo diferenciada apuntando principalmente a entidades de salud, entidades educativas, directivos de empresas (áreas de RRHH y Relaciones Institucionales o RSE) y líderes formadores de opinión.	#entrevistas al año en medios masivos #publicaciones en redes sociales por mes #visitas/likes/visualizaciones de nuevas publicaciones ROI Campaña = (Donaciones-Inversión) /Inversión en x Campaña Diseño de estrategias escritas y establecidas para cada segmento de clientes	12 entrevistas/año 2 publicaciones mensuales >1000 visitas/publicación ROI>1,2 Estrategia escrita y utilizada	Coordinación de Comunicación

Perspectiva de Clientes

#Obj	Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Responsable
C1	Mantener Posicionamiento como primer Fundación dedicada al Duelo en Argentina	Mantener y potenciar el posicionamiento como primera fundación en Argentina orientada a dar este servicio dándole mayor difusión a través de la comunicación por distintos medios.	Cantidad de empresas en el nicho	#1 del total de empresas	Consejo de Administración
C2	Satisfacer las necesidades de los clientes con la más alta calidad de servicio profesional.	Definición de métricas para evaluar la evolución de los pacientes post tratamiento, de forma tal de generar un respaldo al trabajo de la fundación. Definir métrica para medir la satisfacción de los pacientes y clientes (familias a cargo) con la calidad de servicio entregado.	Cantidad y calidad de métricas desarrolladas	Por Definir	Coordinación de Investigación Coordinación de Atención Clínica
C3	Servicio focalizado y a través de acuerdos de mediano plazo para capacitaciones y consultoría	Potenciar el trabajo en capacitaciones y consultoría a través de acuerdos anuales para asegurar una demanda más constante.	Cantidad y duración de acuerdos con clientes	Acuerdos anuales >100 capacitaciones acumuladas >4000 individuos beneficiados por año	Coordinación de Capacitación

Perspectiva de Procesos Internos

#Obj	Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Responsable
P1	Estrategia de expansión en Provincias de Argentina. Y Atención en la sede Central.	Definir la estrategia de expansión en provincias priorizando los mercados más grandes, y capacitando profesionales en dichos territorios. (Córdoba, Santa Fe, Mendoza) Refacción y puesta a punto de la sede central del 300m2 que fue donada en 2017.	#de profesionales capacitados por provincia #pacientes por provincia atendidos #pacientes por profesional	Por Definir	Consejo de Administración y Coordinación de Fund-raising

P2	Proyecto de Educación sobre la temática del duelo en Universidades, el ámbito educativo y de salud.	Desarrollar e implementar una propuesta educacional para una materia específica en las carreras universitarias de psicología y medicina, que entregue las herramientas que permitan desarrollar las capacidades y destrezas de dichos estudiantes. Escribir y publicar un libro sobre la temática del duelo en Argentina. Realizar el Primer Congreso de Duelo en Argentina, y mantenerlo como una actividad periódica (a definir el tiempo entre congresos: cada 2 años o 3, etc)	Plan de materia y contenido #Universidades incluyendo la materia #Alumnos formados en la materia Publicación del Libro #Unidades vendidas del libro Realización del Congreso y # de Participantes	Plan definido >2 Universidades >50 alumnos formados Publicación Realizada >1000 unidades vendidas Realización del Congreso, >200 participantes	Coordinación de Investigación y Coordinación de Capacitación
P3	Organización interna con claros roles y responsabilidades. Definición de procedimientos y proceso de toma de decisiones.	Formalizar el organigrama de la Fundación. Delimitar de forma más clara las funciones de las distintas áreas de la organización con roles y responsabilidades, descripciones de puestos, sus objetivos e indicadores. Incorporar un proceso formal de feedback de desempeño anual. Generar procedimientos de toma de decisiones y niveles de aprobación para las distintas decisiones.	Organigrama publicado Descripción de roles y responsabilidades Proceso de feedback Anual en funcionamiento Procedimientos escrito de niveles de liberación para toma de decisiones		Consejo de Administración
P4	Estrategia de captación de voluntarios.	Captación de voluntarios para poder cubrir la demanda adicional proveniente de la expansión geográfica propuesta, y las actividades adicionales, tales como capacitaciones, y congresos. Atraer profesionales psicólogos para trabajar en la fundación. Desarrollar una estrategia de atractividad. Acuerdos con universidades para generar convenios de pasantías universitarias no remuneradas para participar en las actividades grupales.	Índice de rotación de Voluntarios Tiempo de permanencia de los voluntarios #Ingresos de voluntarios/#salidas#Pasantías	IRV < 25%T. Permanencia > 2años #Ingresos/Egresos >2#Pasantías >2 por año	Coordinación de Voluntariado
P5	Generación de red integrada con organizaciones afines a la temática para generar beneficio recíproco.	Establecer mecanismos que generen espacios de integración con otras organizaciones y fundaciones con el fin de generar una red de apoyo y colaboración, y establecer propuestas atractivas que permita que en conjunto puedan potenciar la finalidad de las mismas.	#Acuerdos #Capacitaciones #Campañas Conjuntas	> 3 por año	Coordinación de Fund-raising

Perspectiva de Aprendizaje

#Obj	Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas	Responsable
A1	Capacitación de psicólogos voluntarios y contratados en la temática del duelo para contar con los mejores profesionales.	Brindar una alta calidad de servicio profesional, a través de psicólogos capacitados en la materia de duelo. Generando capacitaciones continuas y certificaciones.	#Capacitaciones internas anuales por voluntario	>2	Coordinación de Capacitación
A2	Satisfacción, motivación y alineación de voluntarios, miembros de la organización y contratados.	Medir y asegurar la satisfacción, la motivación y la identificación de los voluntarios y miembros de la fundación con la misión de la misma. Incentivar la motivación de los mismos ofreciéndoles buenas condiciones laborales, sabiendo que si bien el factor de retribución económica no es diferenciador en la propuesta, sí lo es por la satisfacción generada por el impacto social positivo que deja en la sociedad. Establecer una métrica para medir el compromiso de los miembros de la fundación, y un índice de clima laboral.	Encuesta de satisfacción del personal Encuesta de nivel de identificación del personal con la misión de la Fundación	1 al año, >80% de satisfacción e identificación	Coordinación de Voluntariado y Coordinación de Atención Clínica
A3	Generación de métricas y estadísticas	Establecer índices y estadísticas específicas sobre la temática del duelo en el país. Utilizar los resultados de las métricas para focalizar el trabajo en las oportunidades encontradas para el desarrollo de nuevos proyectos estratégicos. Dimensionar el mercado objetivo ampliando el campo de acción al territorio de toda la República Argentina, y no solo Capital y Gran Buenos Aires. Definirlo tanto para el mercado de atención directa de pacientes, como para el de capacitaciones y consultoría.	Cantidad y calidad de métricas desarrolladas	Por Definir	Coordinación de Investigación

V.III. Matriz de Riesgos: Principales problemáticas a la hora de la implementación y posibles soluciones

Como cualquier plan elaborado, a la hora de llevarlo a la práctica pueden presentarse contratiempos, o pueden suceder imprevistos que impacten dicho plan haciendo que los resultados no sean los esperados.

A continuación, se citan los principales riesgos que pueden poner el riesgo el mapa estratégico planteado anteriormente, y un potencial plan de mitigación para permitir que la fundación pueda seguir realizando sus actividades.

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Nivel de Impacto	Impacto	Plan de Mitigación
Falta de alineación de la organización con las metas por sector	BAJA	ALTO	Actividades desordenadas, pérdida de motivación y rumbo de la Fundación.	Comunicación Periódica y recurrente del mapa estratégico. Generar espacios de discusión y profundización sobre el mismo en las reuniones de equipo. Generar material infográfico y disponerlo de forma visible en las salas de reunión de la sede central.
Ingresos por el Financiamiento del Sector privado menor a lo presupuestado	MEDIA	ALTO	Falta de ingresos necesarios para cubrir los gastos. Dependencia de ingresos del sector público no renovables. Menor capacidad de concretar el plan de expansión. Endeudamiento en el sector privado, con mayores costos y tasas.	Asegurar fuente de ingresos del sector privado, monitorear periódicamente. Generar mayor cantidad de acuerdos que lo necesario para cubrir potenciales baches. Negociar con bancos privados la disponibilidad de un plan crediticio a tasas preferentes para cubrir un potencial bache.
Competencia y nuevos jugadores entrando al mercado	BAJA	MEDIO	Impacto en el posicionamiento de la Fundación.	Plan de Difusión y Comunicación Adecuado.
Falta de foco en la medición de indicadores de éxito	ALTA	BAJO	Poco respaldo fáctico en las decisiones y en la medición de performance.	Definir claramente los responsables, y generar un espacio en 1 de las reuniones de equipo al mes para presentar los resultados de los indicadores y establecer planes de acción de acuerdo a los mismos.
Change Management inadecuado	MEDIA	MEDIO	Foco exclusivo en el corto plazo, impactando los planes de crecimiento. Puede generar un impacto en el plan de obtención de recursos adecuados para el financiamiento.	Generar una historia de cambio, resaltando la importancia de la misma y el impacto en cada miembro de la organización.
Falta de profesionales capacitados para atender a los pacientes	MEDIA	ALTO	Incapacidad de concretar el plan de expansión y crecimiento. Incapacidad de satisfacer la demanda de atención a pacientes, consultoría y capacitaciones.	Focalizar en el plan de Captación de voluntarios, y en la retención de los mismos en la Fundación.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del presente trabajo de análisis se trabajó sobre la hipótesis que establece que, al momento de crecer y expandirse, las pequeñas organizaciones no gubernamentales deben modificar su estrategia y formalizar un plan de gestión, profesionalizando la organización. A partir del análisis de diferentes casos de éxito, se desarrolló una estrategia clara, general y por función, y un plan de gestión y control en Fundación Aiken, que se espera logre permitir que la misma pueda gerenciar sus recursos de forma organizada y optimizada para poder afrontar el crecimiento de la demanda, y la expansión de la Fundación en su campo de acción, generando de esa forma una planificación y utilización más eficiente de sus recursos e ingresos. Si bien en este trabajo no es posible comprobar el éxito y los resultados de la implementación tanto de la estrategia como del plan de gestión, considerando los casos de análisis es esperable que le genere beneficios a Fundación Aiken, siempre y cuando el plan se ejecute y se mida a través de los indicadores establecidos.

A lo largo de los distintos capítulos se trabajó sobre casos similares de éxito en fundaciones de acción social en Argentina, donde el momento de crecimiento generalmente fue propiciado a partir de comenzar a operar en una sede propia, generalmente donada a las fundaciones.

Es claro que, a partir de ese hito donde una fundación comienza a tener una estructura de gastos fijos de mayor peso, y un potencial de mayor crecimiento de su plano de acción y alcance, es necesario un cambio en la forma de gestión tenida en la etapa inicial y embrionaria de la organización.

Lo que en un principio tiene un horizonte de visualización de los próximos días o meses y donde las acciones se centran en establecer los cimientos de la visión y la misión, en esta etapa de expansión se transforman en un horizonte de planeación de entre 1 a 5 años, y con un plan de acción definido, con indicadores, tiempos y responsables. En esta etapa son vitales las herramientas de gestión, tales como las herramientas de análisis de contexto externo e interno de la organización, así como también la utilización del mapa estratégico.

Se puede concluir que a través de este trabajo se cumplieron los objetivos propuestos utilizando la metodología de investigación descripta en el inicio de este trabajo. Partiendo del objetivo general, demostrando la importancia de un plan de

gestión en las fundaciones, siendo estos modelos aplicables no solo a organizaciones con fines de lucro, sino también a este tipo de entidades de acción social. De hecho, a través de los casos de éxito analizados e incluso en la experiencia de Aiken, queda a la vista que, en las distintas etapas de madurez de las fundaciones, se debe ir adaptando el modelo de planificación para gestionar de forma organizada los recursos y generar el crecimiento.

Se identificaron características comunes en Fundaciones que han llevado a cabo su operación de forma exitosa, y los cuales fueron considerados a la hora de elaborar el mapa estratégico de Aiken. Entre ellos se destacan:

- La existencia de una misión y visión que refleje la razón de ser y la meta que tiene la fundación. Ambas deben estar escritas, compartidas con toda la organización y deben ser visibles. El motor que mueve el accionar de la organización debe ser guiado por la voluntad constante de alcanzar el sueño planteado en su misión y visión. Es importante que los miembros de la fundación comulguen con estas propuestas para que estén motivados a superar los retos y superar sus metas.
- El voluntariado y la gestión de los recursos humanos son factores fundamentales para contar con los profesionales adecuados, y con la disponibilidad de tiempo de las personas necesaria para trabajar en las distintas tareas
- La obtención de un lugar propio para llevar adelante sus actividades es un hito para las fundaciones analizadas, marcan un antes y un después en la cantidad y calidad de servicios que pueden ofrecer. Permite concentrar sus actividades y darles más foco. En contrapartida, significa un compromiso muy alto en necesidad de recursos lo cual se traduce en la necesidad de tener una estrategia de financiamiento muy clara y planificada.
- Contar con un financiamiento diversificado, y una estructura de financiamiento dinámica en el tiempo adaptándose el estadio de madurez de la organización, para depender cada vez menos de las donaciones, y de subsidios gubernamentales
- Resulta de vital importancia contar con un plan de comunicación que mantenga a los stakeholders informados y comprometidos con la causa

- El apalancamiento en figuras públicas, empresas reconocidas en el ámbito del mercado en el que trabaja la Fundación, son elementos importantes a la hora de la difusión para dar respaldo a las actividades y generar una mayor atracción de voluntarios y de ingresos.
- Continua participación en foros relacionados al plan de acción de la fundación
- Las fundaciones exitosas procuran ser pioneras en la organización de Conferencias o Congresos de la temática sobre la cual trabajan, sentando las bases de la misma.
- Difusión a través de medios de comunicación y redes sociales, apalancándose en líderes formadores de opinión.
- Generación y difusión de conocimiento a través de cursos y capacitaciones
- Tener un mix entre actividades dinamizadoras y materiales es también un balance necesario para llevar las ideas a la acción.

Por otro lado, a partir del análisis interno y del entorno de Aiken, se trabajó sobre el objetivo específico del diseño del plan de gestión para Fundación Aiken, utilizando distintas herramientas, planteando objetivos estratégicos, y elaborando un mapa estratégico, el cual muestra las relaciones causa y efecto de los mismos para ayudar a Fundación Aiken a cumplir su misión. Esto se acompañó también con la elaboración planes de acción, el establecimiento de indicadores y metas para medir la ejecución de los mismos y tomar las acciones necesarias en base al seguimiento y control de variaciones de estos índices.

Se definieron también los principales riesgos que pueden impedir la ejecución del plan tal como fue planteado, y un plan de mitigación acorde para minimizar el impacto de los mismos en la operación y continuidad de las actividades de la Fundación Aiken.

Se destaca también el dinamismo que tienen las organizaciones a medida que van desarrollándose, expandiéndose y abarcando más actividades. Es por este motivo, que se debe considerar que si bien la misión y la visión de la organización son la esencia de la existencia de las mismas independientemente del paso del tiempo dado que son el motor de su funcionamiento, los objetivos y el mapa estratégico deben irse modificando y adaptándose a la etapa de desarrollo en que se vaya a transitar de forma anticipada, de forma tal de asegurar la mejor utilización de los recursos disponibles y la capitalización de oportunidades.

Para finalizar, se espera que, con el plan de gestión propuesto, la Fundación Aiken consiga adaptarse de forma exitosa a esta etapa de crecimiento, desempeñando sus funciones con base en su sede central y con un plan de expansión ambicioso en la República Argentina.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE DATOS

(s.f.).

AMDIA. (3 de April de 2013). Greenpeace y Fundación Huesped comparten sus estrategias exitosas de marketing directo. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de AMDIA. Mejor Marketing.

Arturo. (16 de 05 de 2014). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de Crecen Negocios: <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

ASDRA. (28 de Enero de 2018). ASDRA. Obtenido de ASDRA: <http://www.asdra.org.ar/quienes-somos/>

Banco de Alimentos. (20 de Enero de 2018). *Fundación Banco de Alimentos*. Obtenido de Fundación Banco de Alimentos: <https://www.bancodealimentos.org.ar/>

Características, E. d. (20 de 09 de 2017). *Enciclopedia de Características*. Obtenido de 10 Características de Organizaciones sin Fines de Lucro: <https://www.caracteristicas.co/organizaciones-sin-fines-de-lucro/#ixzz4tcLOJxTb>

Cavanna, J. M. (20 de Febrero de 2012). Lo que las empresas deberían aprender de las ONG y siguen ignorando. *Compromiso Empresarial*. Obtenido de La Revista Líder en Innovación Social: <https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2012/02/lo-que-las-empresas-deberian-aprender-de-las-ong-y-siguen-ignorando/>

Collins, J., & Porras, J. (1994). *Build to Last*. USA: HarperBusiness.

De Vita, J., & Fleming, C. (2001). *Building capacity in non profit organizations*. Washington DC: The Urban Institute.

Di Costanzo, A. (15 de 02 de 2018). *Fundación Aikén - La Fundación*. Obtenido de Fundación Aikén: http://fundacionaiken.org.ar/?page_id=18

Diaz, A. (2011). ¿Qué es un Mapa Estratégico y para qué sirve? *idi&o Blog*, <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>.

Frydman, F. (2005). *CAMPAÑAS DE MARKETING DIRECTO PARA CAPTAR DONANTES INDIVIDUALES*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

Fundación Aiken. (15 de 02 de 2018). *Fundación Aiken - historia de la Fundación*. Obtenido de Fundación Aiken: http://fundacionaiken.org.ar/?page_id=18

- Fundación Baccigalupo. (2 de Febrero de 2018). *Fundación Baccigalupo*. Obtenido de Fundación Baccigalupo: <http://fundacionbaccigalupo.org>
- Huésped, F. (02 de 02 de 2018). *Fundación Huesped*. Obtenido de Fundación Huesped: www.huesped.org.ar
- Jgabas. (2012). Historia de la Fundación Banco de Alimentos. *Negocios & Management*.
- Maidana, D., & Cassano, D. (2008). *Las Fundaciones Comunitarias y el financiamiento solidario de las organizaciones sociales y sus proyectos: Una mirada desde el sur*. Buenos Aires: Fundación SES.
- Montserrat Codorniu, J. (2004). Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 55, 121-140.
- Morresi, M. T. (2010). Cómo hacer un marketing filantrópico que funcione. *El Cronista*, 4/Ago/2010.
- Nación, C. L. (2009). Las ONG buscan nuevas fuentes de financiamiento. *La Nación*, 1.
- Olivares-Valentín, J. A. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA MULTIDISCIPLINARIA*, 15-28.
- OMS. (8 de 3 de 2018). *Salud de la madre, el recién nacido, del niño y del adolescente*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/adolescence/dev/es/
- Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Porter, M. E. (1996). *¿Qué es la Estrategia?* Boston: Harvard Business Review.
- Ramos e Silva, J., & Periañez Cañadillas, I. (2003). *Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social*. Vizcaya, España: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de Análisis FODA: <http://www.analisisfoda.com>
- Rodriguez Ruiz, C. (20 de 02 de 2018). *El Duelo Infantil*. Obtenido de El Debate: <http://www.eldebate.com.ar/el-proceso-de-duelo-infantil/>

- Roitter, M., & Gonazlez Bombal, I. (2000). *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES.
- SoyEntrepreneur. (25 de Febrero de 2009). *Entrepreneur.com*. Obtenido de Cómo financiar una organización sin fines de lucro:
<https://www.entrepreneur.com/article/261424>
- Torokman, M. (2016). *GUÍA LEGAL PARA EMPRENDIMIENTOS SOCIALES EN ARGENTINA: ¿QUÉ FIGURA JURÍDICA ELEGIR PARA CREAR EMPRESAS DE IMPACTO SOCIAL?* Buenos Aires: Reuters.
- Vernis i Domenech, A. (2005). TENSIONES Y RETOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. 37-62.
- Wikipedia. (20 de 09 de 2017). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Organización_sin_ánimo_de_lucro
- Yukelson, A. (Abril de 2016). *Estrategia Empresaria*. Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS

ANEXO I: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA MEDIR LA ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

Fuente: Intensidad Competitiva (Estrategia Empresarial, Yukelson. 2016)

		L O W			M I D		H I G H		
		1	1.5	2	3	4	5	9	AVG.
Power of Buyer	Importance of a Single Buying Industry as a Customer								
	Concentration of Buyers								
	Importance of Industry's Product to Buyer								
	Threat of Backward Integration by Buyers								
	Threat of Forward Integration by Industry								
	Buyer's Cost of Switching Suppliers								
	Industry's Share of Total Cost of Buyer's Materials								
	Profitability of Buyers								
Threat of Substitution									
Internal Rival	Number and Size of Competitors								
	Industry Exit Barriers								
	Capacity Increment Size								
	Ratio of Net Fixed Costs to Total Cost								
	Ratio of Total Net Assets to Sales								
	Diversity of Firms								
	Maturity								
	Product Differentiation								

		L O W		M I D		H I G H			
		1	1.5	2	3	4	5	9	AVG.
Threat of Entrants/ Entry Barriers	Economies of Scale								
	Product Differentiation								
	Capital Requirements								
	Cost Disadvantages (Independent of size)								
	Access to Distribution Channels								
	Government Policy								
	Past Behavior of Incumbents								
	Maturity								
Power of Suppliers	Importance of a Single Supplier Industry								
	Concentration of Suppliers								
	Importance of Industry as a Buyer								
	Threat of Forward Integration by Suppliers								
	Threat of Backward Integration by Industry								
	Cost of Switching Suppliers								
	Availability of Substitute Raw Materials								
	Profitability of Suppliers								

		L O W		M I D		H I G H		
		1	1.5	2	3	4	5	9
Power of Buyers	Importance of a Single Buying Industry as a Customer	10-20%						
	Concentration of Buyers	Many customers, none essential				Only one or two customers		
	Importance of Industry's Product to Buyer	Critically important to buyer's product quality, performance				Of minor importance to buyer		
	Threat of Backward Integration by Buyers	No customer is backward integrated; threat unlikely			Modest threat even if none are presently		Many customers are backward integrated	
	Threat of Forward Integration by Industry	Many industry participants are forward integrated			Modest threat even if none are presently		None are forward integrated; threat unlikely	
	Buyer's Cost of Switching Suppliers	Considerable cost, e.g., testing, approvals before switching				No real cost for switching		
	Industry's Share of Total Cost of Buyer's Materials	Industry accounts for <5% of customer's material purchases			15-25%		Industry accounts for nearly 100% of customer's material purchases	
	Profitability of Buyers	Customers are generally exceptionally profitable				Customers are generally losing money		
Threat of Substitution		No known or likely substitute material			Normal potential threat		Product losing share to substitutes	
Internal Rivalry	Number and Size of Competitors	< 4; top 4 have >80% SOM			10-20; top 8 have < 67% SOM		>40; leader has <5% SOM	
	Industry Exit Barriers	Few/no specialized assets; few/no legal/regulatory/community/labor constraints				Many legal, regulatory, labor, financial problems leaving industry		
	Capacity Increment Size	A new plant increases industry capacity by <1%			4-6%		A new plant increases capacity by >20%	
	Ratio of Net Fixed Costs to Total Cost	Fixed/total <1%			10%		>40%	
	Ratio of Total Net Assets to Sales	TNA/sales <0.5			1.0		>3.0	
	Diversity of Firms	Firms have similar background, organization, objectives				Firms have widely divergent backgrounds, organization, objectives		
	Maturity	Embryonic/growth			Mature		Aging (embryonic)	
	Product Differentiation	Each company's product is unique				Indistinguishable products, "pipeline" commodity		

		L O W		M I D		H I G H		
		1	1.5	2	3	4	5	9
Threat of Entrants / Entry Barriers	Economies of Scale	Must build world-scale plant to be economic				All plants, regardless of size, have same economics		
	Product Differentiation	Each company's product is unique				Indistinguishable products, "pipeline" commodity		
	Capital Requirements	> \$1 Billion		\$100 Million		\$10 Million		<\$1 Million
	Cost Disadvantages (Independent of size)	Many			As expected		Exceptionally few	
	Access to Distribution Channels	Closely controlled by a few parties			As expected		Exceptionally easy, "Telephone call"	
	Government Policy	Antagonistic policy; severe regulatory constraints			Neutral		Supportive policy, regulation encourages development	
	Past Behavior of Incumbents	Vigorously attack new entrant					Ignore new entrant	
	Maturity	Aging (Embryonic)		Mature		Growth		Embryonic
Power of Suppliers	Importance of a Single Supplier Industry	No one supplying industry provides a critical or large share of material input				One supplying industry's input is both critical and a large share of total		
	Concentration of Suppliers	Many suppliers for any given input				Only one supplier for an input		
	Importance of Industry as a Buyer	Industry purchases nearly 100% of supplier's product			10-20%		Industry purchases <5% of supplier's product	
	Threat of Forward Integration by Suppliers	No supplier is forward integrated; potential unlikely			Modest threat even if none are presently		Many suppliers are forward integrated	
	Threat of Backward Integration by Industry	Many industry participants are backward integrated			Modest threat even if none are presently		No industry participant is backward integrated, threat unlikely	
	Cost of Switching Suppliers	No real cost for switching suppliers				Considerable effect, e.g., testing, approvals before switching		
	Availability of Substitute Raw Materials	Alternate raw materials in use – easily accessible				No known substitute raw materials		
	Profitability of Suppliers	Suppliers are generally exceptionally profitable				Suppliers are losing money		

Fuente: Yukelson, A. (Abril de 2016). Estrategia Empresarial. Buenos Aires, Argentina.

ANEXO II: ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS EN ARGENTINA POR RANGOS

Cuadro P2. Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	40,117,096	19,523,766	20,593,330	94.8
0-4	3,337,652	1,697,972	1,639,680	103.6
0	685,357	349,040	336,317	103.8
1	670,843	341,082	329,761	103.4
2	673,512	342,283	331,229	103.3
3	648,071	329,846	318,225	103.7
4	659,869	335,721	324,148	103.6
5-9	3,381,219	1,717,752	1,663,467	103.3
5	676,130	343,450	332,680	103.2
6	678,907	344,980	333,927	103.3
7	676,214	343,350	332,864	103.2
8	672,139	341,649	330,490	103.4
9	677,829	344,323	333,506	103.2
10-14	3,503,446	1,779,372	1,724,074	103.2
10	710,409	360,737	349,672	103.2
11	688,510	350,484	338,026	103.7
12	689,332	351,253	338,079	103.9
13	678,273	342,560	335,713	102.0
14	736,922	374,338	362,584	103.2
15-19	3,542,067	1,785,061	1,757,006	101.6
15	718,635	362,748	355,887	101.9
16	697,940	353,088	344,852	102.4
17	694,855	350,634	344,221	101.9
18	713,609	359,286	354,323	101.4
19	717,028	359,305	357,723	100.4

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área

El índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada 100 mujeres.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Cuadro P2-P. Provincia de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	15,625,084	7,604,581	8,020,503	94.8
0-4	1,293,835	658,275	635,560	103.6
0	265,865	135,432	130,433	103.8
1	258,582	131,719	126,863	103.8
2	261,000	132,539	128,461	103.2
3	251,578	128,124	123,454	103.8
4	256,810	130,461	126,349	103.3
5-9	1,286,555	654,119	632,436	103.4
5	261,386	132,919	128,467	103.5
6	262,288	133,350	128,938	103.4
7	255,708	129,939	125,769	103.3
8	252,154	128,340	123,814	103.7
9	255,019	129,571	125,448	103.3
10-14	1,296,163	658,828	637,335	103.4
10	264,965	134,958	130,007	103.8
11	253,166	129,064	124,102	104.0
12	254,918	129,990	124,928	104.1
13	250,308	126,400	123,908	102.0
14	272,806	138,416	134,390	103.0
15-19	1,320,553	666,545	654,008	101.9
15	266,274	134,121	132,153	101.5
16	257,766	130,642	127,124	102.8
17	256,874	129,978	126,896	102.4
18	266,812	134,568	132,244	101.8
19	272,827	137,236	135,591	101.2

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Cuadro P2-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	2,890,151	1,329,681	1,560,470	85.2
0-4	165,638	84,382	81,256	103.8
0	35,656	18,226	17,430	104.6
1	33,782	17,187	16,595	103.6
2	32,752	16,759	15,993	104.8
3	31,572	16,077	15,495	103.8
4	31,876	16,133	15,743	102.5
5-9	156,372	79,472	76,900	103.3
5	32,338	16,376	15,962	102.6
6	31,942	16,157	15,785	102.4
7	31,275	16,126	15,149	106.4
8	30,122	15,302	14,820	103.3
9	30,695	15,511	15,184	102.2
10-14	150,501	76,354	74,147	103.0
10	31,321	15,930	15,391	103.5
11	29,483	15,033	14,450	104.0
12	29,584	15,055	14,529	103.6
13	28,806	14,587	14,219	102.6
14	31,307	15,749	15,558	101.2
15-19	167,681	83,338	84,343	98.8
15	30,974	15,636	15,338	101.9
16	30,353	15,264	15,089	101.2
17	31,194	15,677	15,517	101.0
18	35,652	17,514	18,138	96.6
19	39,508	19,247	20,261	95.0

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

El índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada 100 mujeres.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Población por sexo y grupo de edad, según provincia. Total del país. Año 2010

Provincia	Población											
	Total				Varones				Mujeres			
	Grupo de edad				Grupo de edad				Grupo de edad			
	Total	0-14	15-64	65 y más	Total	0-14	15-64	65 y más	Total	0-14	15-64	65 y más
Total	40.117.096	10.222.317	25.790.131	4.104.648	19.523.766	5.195.096	12.654.528	1.674.142	20.593.330	5.027.221	13.135.603	2.430.506
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	472.511	1.943.569	474.071	1.329.681	240.208	916.862	172.611	1.560.470	232.303	1.026.707	301.460
Buenos Aires	15.625.084	3.876.553	10.077.275	1.671.256	7.604.581	1.971.222	4.955.019	678.340	8.020.503	1.905.331	5.122.256	992.916
24 partidos del Gran Buenos Aires	9.916.715	2.487.778	6.440.229	988.708	4.816.344	1.264.131	3.154.734	397.479	5.100.371	1.223.647	3.285.495	591.229
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.708.369	1.388.775	3.637.046	682.549	2.788.237	707.091	1.800.295	280.861	2.920.132	681.684	1.836.761	401.687
Catamarca	367.828	107.452	231.404	28.972	182.309	54.328	115.817	12.364	185.519	53.124	115.787	16.608
Chaco	1.055.259	320.407	681.406	73.446	519.950	162.690	325.498	31.782	535.309	157.717	335.908	41.684
Chubut	509.108	135.575	335.782	37.751	254.649	68.657	169.456	16.536	254.459	66.918	166.326	21.215
Córdoba	3.308.876	805.512	2.133.846	369.518	1.605.088	408.859	1.046.305	149.924	1.703.788	396.653	1.087.541	219.594
Corrientes	992.595	291.482	623.110	78.003	485.075	147.975	303.837	33.263	507.520	143.507	319.273	44.740
Entre Ríos	1.235.994	324.299	784.742	126.953	604.596	164.809	388.556	51.201	631.428	159.490	396.186	75.752
Formosa	530.162	166.980	326.120	37.062	262.395	85.186	159.884	17.325	267.767	81.794	166.236	19.737
Jujuy	673.307	195.946	428.702	48.659	329.990	99.276	208.979	21.735	343.317	96.670	219.723	26.924
La Pampa	318.951	79.236	203.822	35.793	157.797	40.255	102.029	15.513	161.154	38.981	101.893	20.280
La Rioja	333.642	93.101	216.633	23.908	165.127	47.101	107.562	10.464	168.515	46.000	109.071	13.444
Mendoza	1.738.929	446.011	1.114.540	178.378	846.831	226.731	545.164	74.936	892.098	219.290	569.376	103.442
Misiones	1.101.593	358.271	673.982	69.340	547.335	182.356	333.001	31.978	554.258	175.915	340.981	37.362
Neuquén	551.266	146.617	368.431	36.218	273.608	74.700	182.785	16.123	277.658	71.917	185.646	20.095
Río Negro	638.645	165.714	418.594	54.337	316.774	84.700	207.790	24.284	321.871	81.014	210.804	30.053
Salta	1.214.441	378.596	750.903	84.942	597.153	192.495	366.649	38.009	617.288	186.101	384.254	46.933
San Juan	681.055	195.588	426.265	59.202	333.228	99.579	208.653	24.996	347.827	96.009	217.612	34.206
San Luis	432.310	120.466	274.175	37.669	213.407	61.035	136.124	16.248	218.903	59.431	136.051	21.421
Santa Cruz	273.964	77.004	182.400	14.560	141.087	39.101	95.294	6.692	132.877	37.903	87.106	7.968
Santa Fe	3.194.537	746.051	2.072.165	376.321	1.547.861	379.471	1.019.032	149.358	1.646.676	366.590	1.053.133	226.963
Santiago del Estero	874.006	276.468	530.400	67.135	432.632	130.819	263.356	29.467	441.374	136.649	267.047	37.678
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	127.205	34.844	87.504	4.857	65.255	17.947	45.112	2.196	61.950	16.897	42.392	2.661
Tucumán	1.448.188	407.633	924.258	116.297	707.387	206.596	451.964	48.827	740.801	201.037	472.294	67.470

Nota: las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área. Estas islas pertenecen al departamento "Islas del Atlántico Sur". De este departamento, fue censada sólo la base que se encuentra en la Isla Laurie, que pertenece a las Islas Orcadas del Sur. La Base Antártica Orcadas situada en dicha isla es la más antigua de las bases antárticas en funcionamiento que pertenecen a la República Argentina.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

ANEXO III: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DE FUNDACIONES ANALIZADAS COMO CASOS DE ÉXITO

FUNDACIÓN HUESPED

Fundación Huesped			
Tipo de Ingreso	Ingreso	%	AR\$
Privados	Donaciones Individuales	22%	8.527.030
Privados	Empresas	39%	15.057.959
Privados	Proyectos Específicos	3%	1.302.604
Privados	Otros Ingresos	7%	2.628.430
	Total Privados	72%	27.516.023
Públicos	Cooperación Internacional	20%	7.765.119
Públicos	Entes Gubernamentales	8%	3.067.085
	Total Publicos	28%	10.832.204
	TOTAL INGRESOS	100%	38.348.227

Egresos	Egresos	%	AR\$
	Programa de Prevención Primaria	15%	5.337.639
	Investigaciones Clínicas	33%	11.870.004
	Divulgación y Comunicación Social	30%	10.954.347
	Programa de Educación Medica Continua	9%	3.124.326
	Programa De Derechos Humanos	13%	4.657.217
	TOTAL EGRESOS		35.943.533
	INGRESOS - EGRESOS		2.404.694
	Reserva para Programas Futuros		2.404.694

Fuente_ www.funcaionhuesped.org.ar

FUNDACIÓN BANCO DE ALIMENTOS

RECURSOS ORDINARIOS

ANEXO "I"

\$

RUBROS	PARA FINES		TOTALES AL 31/12/2016	TOTALES AL 31/12/2015
	GENERALES	ESPECIFICOS		
Donaciones Recibidas				
- Dinerarias				
Organizaciones Comunitarias vinculadas	20,294,975.12	-	20,294,975.12	14,347,880.44
Empresas	2,445,031.82	-	2,445,031.82	1,740,812.99
Particulares	1,757,153.98	-	1,757,153.98	1,888,199.62
Eventos a Beneficio	4,957,040.53	-	4,957,040.53	4,050,900.11
Campañas a Beneficio	4,728,448.61	-	4,728,448.61	2,560,304.03
- En Especie				
Empresas	-	270,478.72	270,478.72	11,078.95
Particulares	-	182,610.72	182,610.72	60,000.00
TOTALES AL 31/12/2016	34,182,650.06	453,089.44	34,635,739.50	-
TOTALES AL 31/12/2015	24,588,097.19	71,078.95		24,659,176.14

GASTOS

ANEXO "II"

\$

RUBROS	GASTOS ESPECIFICOS DEL SECTOR	GASTOS DE ADMINIS- TRACION	DEPRECIA- CIONES	TOTALES AL 31/12/2016	TOTALES AL 31/12/2015
Sueldos y Jornales y Cargas Sociales	13,240,771.03	3,310,192.76		16,550,963.79	12,762,722.28
Indemnizaciones al Personal	1,212,740.55			1,212,740.55	-
Reclamos y juicios laborales	156,922.40			156,922.40	54,200.00
Gastos de Imprenta y Librería	57,909.46	14,477.37		72,386.83	67,219.15
Servicio de Logística	275,634.36			275,634.36	203,875.30
Alquiler Depósito	2,436,068.08			2,436,068.08	1,481,206.62
Honorarios y Gastos Legales	1,673,729.75	282,509.76		1,956,239.51	1,387,614.94
Teléfono	73,731.66	18,432.91		92,164.57	70,486.49
Servicio Eléctrico	224,925.26	56,231.31		281,156.57	87,262.14
Impuestos y Tasas Benavidez	55,949.40			55,949.40	41,063.30
Depreciaciones Bienes de Uso			573,048.79	573,048.79	673,978.58
Depreciaciones Activos Intangibles			1,777.80	1,777.80	1,777.84
Reparaciones, Mejoras y Mantenimiento	408,313.79	102,078.45		510,392.24	318,394.27
Insumos Depósito	1,041,524.89	260,381.22		1,301,906.11	604,456.21
Egresos Voluntarios	74,777.54			74,777.54	98,853.40
Seguros	34,874.10	8,718.52		43,592.62	35,217.88
Gastos de Movilidad y Viáticos	46,331.47	11,582.87		57,914.34	52,672.85
Gastos Rodados	760,532.93	190,133.23		950,666.16	684,206.31
Gs. de Capacitación y Representación	146,453.79	36,613.45		183,067.24	150,075.04
Fletes y Acarreos	362,524.45			362,524.45	266,709.29
Gastos de Computación y Sistemas	255,201.88	63,800.47		319,002.35	193,013.81
Gastos Generales		28,428.81		28,428.81	15,303.48
Gastos de Comunicación y Prensa	485,925.88			485,925.88	310,167.54
Compromisos no Cobrados		8,716.36		8,716.36	-
Mensajería y Correo		42,594.16		42,594.16	29,238.94
Gastos Otros Eventos				-	227,161.07
TOTALES AL 31/12/2016	23,024,842.67	4,434,891.65	574,826.59	28,034,560.91	-
TOTALES AL 31/12/2015	15,647,582.44	3,493,537.87	675,756.42		19,816,876.73

Fuente: <https://www.bancodealimentos.org.ar/wp-content/uploads/2017/07/Balance-2016.pdf>

ANEXO IV: ESTRUCTURA DE COSTOS DE FUNDACIÓN AIKEN

Tipo de Gasto	Detalle de Gasto	2017	2018
Administración	Personal ADMINISTRACION	\$77.000	\$145.800
Administración	CELULAR	\$4.186	\$5.600
Administración	CORREO/MENSAJERIA	\$7.040	\$8.400
Administración	GASTOS BANCARIOS	\$2.190	\$3.000
Administración	LINEA	\$4.454	\$5.740
Administración	MAT. ELECTRICOS	\$0	\$0
Administración	REGALOS	\$600	\$0
Administración	SEGUROS	\$345	\$0
Administración	TIMBRADOS/FORMULARIOS	\$7.420	\$9.600
Administración	VIATICOS	\$6.150	\$7.200
Eventos	ALIMENTOS	\$14.419	\$2.550
Eventos	ALQUILER CONSULTORIO	\$15.190	\$14.400
Eventos	CAPACITACIONES DE TERCEROS	\$6.400	\$4.800
Eventos	IMPRESIONES Y FOTOCOPIAS	\$13.285	\$9.000
Eventos	LIBROS (BIBLIOTECA)	\$310	\$0
Eventos	MANTENIMIENTO WEB	\$3.402	\$4.260
Eventos	UTILES DE OFICINA	\$9.170	\$3.000
Gastos Sede	ABL	\$0	\$0
Gastos Sede	Agua	\$0	\$6.000
Gastos Sede	Alarma	\$0	\$10.000
Gastos Sede	Articulos de despensa	\$0	\$13.500
Gastos Sede	Articulos de libreria	\$0	\$9.000
Gastos Sede	Articulos de limpieza	\$0	\$15.000
Gastos Sede	Celular	\$0	\$4.000
Gastos Sede	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$0	\$0
Gastos Sede	Gas	\$0	\$3.300
Gastos Sede	Luz	\$0	\$15.000
Gastos Sede	MUEBLES	\$4.206	\$0
Gastos Sede	Personal de limpieza	\$0	\$20.000
Gastos Sede	Responsabilidad Civil (Sancor Seguros)	\$0	\$5.000
Gastos Sede	Telefono + Internet + Cable (Telecentro)	\$0	\$7.000
Honorarios Externos	CONSULTORES NEP	\$3.000	\$0
Honorarios Externos	CONTABLES	\$138.100	\$167.500
Honorarios Externos	JURIDICOS	\$13.315	\$29.700
RRHH	ATENCION CLINICA	\$79.600	\$99.360
RRHH	CAPACITACIÓN	\$65.000	\$95.760
RRHH	COMUNICACIÓN	\$75.000	\$88.500
RRHH	DESARROLLO RECURSOS	\$76.800	\$99.360
RRHH	DIRECCION EJECUTIVA	\$126.000	\$138.000
RRHH	GRUPOS	\$537.400	\$528.000
RRHH	HONORARIOS CAPACITADORES	\$25.900	\$540.000
RRHH	INVESTIGACION	\$43.200	\$59.400
RRHH	VOLUNTARIADO (RRHH)	\$40.000	\$60.000

Fuente: Fundación Aiken, 2018