



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES

TESINA DE GRADO

SUBCONTRATACIÓN LABORAL

EN EL TERCER SECTOR

El caso de las agencias de captación de fondos *face to face*

Alumna: Celeste Alvarez

Directora: Dra. Andrea Delfino

Carrera: Licenciatura en Ciencia Política

Rosario, agosto de 2019

Índice

Introducción

1. Tema.....	3
2. Problema de investigación.....	3
3. Objeto de investigación.....	4
4. Objetivos.....	4
4.1. Objetivo general.....	4
4.2. Objetivos específicos.....	4
5. Estado del arte.....	4
6. Fundamentación.....	6
7. Metodología.....	6

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1. La relación Estado-sociedad civil- mercado.....	9
1.2. Hacia una definición del sector sin fines de lucro.....	14
1.3. Nociones sobre subcontratación laboral.....	18

Capítulo 2. Características y evolución de las OSFL en Argentina

1.1 Desarrollo histórico de las OSFL en Argentina.....	24
1.2 El tercer sector argentino en números.....	27

Capítulo 3. La captación de fondos en las OSFL

3.1 El mundo de los <i>fundraisers</i>	34
3.2 Fuentes de financiamiento de las OSFL.....	36
3.3 Técnicas de captación de fondos.....	38
3.3.1 Fundraising cara a cara: el <i>face to face</i>	40
3.4 Invertir para crecer: la lógica empresarial en las OSFL.....	42

Capítulo 4. Subcontratación en las OSFL

4.1 Las agencias especializadas en <i>face to face</i>	45
4.2 La relación entre las OSFL y las agencias.....	50
4.3 <i>Face to face in house</i> vs subcontratado	52
4.4 Contratos de subcontratación y responsabilidad solidaria.....	55

4.4.1 Riesgos de la subcontratación para las OSFL.....	58
4.5 Por qué recurren las OSFL a la subcontratación. Ventajas y desventajas.....	59
Consideraciones finales.....	65
Referencias bibliográficas.....	67
Anexo	72

Introducción

1.- Tema

El surgimiento del tercer sector en Argentina no es reciente, su existencia es anterior incluso a la consolidación del Estado nacional, pero es recién en la década del 90' cuando comienza a tomar visibilidad como un sector en sí mismo y las organizaciones que lo componen empiezan a ser vistas como actores fundamentales para el cambio social.

El crecimiento del tercer sector en los 90' no solo atrajo las miradas del ámbito académico que empieza a tomarlo como objeto de estudio, sino que vino acompañado a su vez de mayor presencia en los medios de comunicación y en la agenda pública y del surgimiento de instancias de formación específicas. Además, el sector no lucrativo comenzó a cobrar mayor relevancia económica a la par que crecía su credibilidad y legitimidad social.

Nuestro trabajo se centrará en el período actual, sobre el cual existen pocas indagaciones hasta la fecha. En esta etapa el tercer sector argentino se fortalece a partir de su tendencia creciente hacia la profesionalización, no sin numerosos obstáculos en el camino, imitando modelos propios del sector privado y observando el desembarco de filiales locales de las grandes organizaciones sin fines de lucro que operan a nivel mundial, las cuales pisan con paso firme y marcan tendencia sobre todo en lo relativo a la recaudación de fondos. Es en este período en el cual la técnica de recaudación mediante diálogo directo o *face to face* en la vía pública cobra privilegio entre las herramientas de desarrollo de fondos y comienzan a aparecer agencias privadas proveedoras de un servicio tercerizado de recaudación.

En este escenario nos proponemos analizar las características que adopta la subcontratación de la captación de fondos en las Organizaciones sin Fines de Lucro (en adelante, OSFL) argentinas a través de agencias especializadas en *face to face* así como también los factores que privilegian la elección por parte de las organizaciones de tercerizar esta tarea antes que llevarla a cabo de manera interna.

2.- Problema de investigación

¿Qué elementos permiten explicar la creciente tendencia hacia la subcontratación de la recaudación de fondos por parte de las OSFL argentinas a través de agencias especializadas en *face to face*?

3.- Objeto de investigación

El objeto de estudio son los procesos de subcontratación de la recaudación de fondos en las OSFL argentinas mediante agencias especializadas en *face to face*.

4.- Objetivos

4.1.- Objetivo general

Indagar acerca de los factores que permiten explicar la tendencia creciente de las OSFL argentinas a subcontratar su recaudación de fondos a través de agencias especializadas en *face to face* en la actualidad.

4.2.- Objetivos específicos

- Analizar las características y la evolución del tercer sector argentino, haciendo especial hincapié en las relaciones existentes entre la sociedad civil, el Estado y el mercado.
- Indagar acerca de las estrategias de recaudación de fondos que utilizan las OSFL argentinas.
- Describir y analizar el rol de las agencias especializadas en *face to face* en la captación de fondos de las OSFL.
- Identificar y analizar los factores que llevan a las OSFL a subcontratar en parte o en su totalidad la recaudación de fondos.

5.- Estado del arte

Las producciones académicas sobre el tercer sector en Latinoamérica hasta el momento se han desarrollado de manera caótica, fragmentada y desigual, concentrándose principalmente en la acumulación y registro de experiencias individuales de las organizaciones que lo conforman, más que en reflexionar sobre el sector como un todo, aunque podemos encontrar algunos trabajos que realizan un análisis más abarcativo (Smulovitz, 1996).

Los principales ejes en torno a los que gira la producción académica sobre el tercer sector a nivel regional están muy ligados a la relación entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado, sobre todo en los trabajos que proliferaron durante la década de los 90', como Smulovitz (1996), Lechner (1994) y Mayntz (2001). Entre los temas más comunes encontramos la transferencia de recursos y tareas entre el sector público y las OSFL, la injerencia de la sociedad civil en la formulación y gestión de políticas públicas, así como también en el ingreso de temas a la agenda pública.

Por otra parte, encontramos también trabajos que tienen como objetivo analizar históricamente el desarrollo del sector sin fines de lucro en nuestro país (Thompson 1994), y otros que buscan describir sus características actuales como es el caso de Roitter y Gonzalez Bombal (2000) y de Suarez, Pecci y Christensen (2001). Este último forma parte de la bibliografía producida a partir del CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) gracias al registro estadístico que el organismo lleva de las Organizaciones sin Fines de Lucro en el país, que nos permite conocer sus principales características, distribución de acuerdo su localización y a la temática que trabajan, entre otras.

La producción disponible relacionada a la práctica misma de la captación de fondos, por su parte, es prácticamente nula a nivel local y regional. Si bien existen manuales de recaudación que reúnen el conocimiento sobre la práctica, la mayoría de ellos son de procedencia norteamericana (Rosso, 1991) y otros poco se han realizado sobre la base la experiencia europea, como es el caso del manual producido por Palencia Lefler Ors (2001).

A nivel internacional, resultan relevantes también los trabajos de Salamon (1993) y Salamon y Anehier (1992), que establecen un precedente en cuanto a la conceptualización del tercer sector, desarrollando la definición estructural-operacional que determina los criterios que debe cumplir una organización para ser considerada sin fines de lucro. Esta definición es hoy utilizada en la mayoría de los estudios académicos sobre la materia, incluido el presente trabajo.

Por otro lado, también existe una serie de escritos que reflexionan sobre cuestiones más teóricas, como puede ser el origen de las donaciones y lo que motiva a los individuos a aportar a la causa de una organización, como es el caso de Picas Contreras (s/f) y dos Santos (2014). También encontramos producciones académicas sobre el trabajo con voluntarios, por

ejemplo en Jovani (2013) y relacionadas al origen del financiamiento de las OSFL y destinos de sus fondos, como Monroy Nuñez (2015), Sajardo Moreno (2016) y Zalakain (2001).

Por último, resulta necesario destacar que no se han encontrado estudios sobre la subcontratación en el sector sin fines de lucro, tanto a nivel local como internacional. Es por ello que para nuestro estudio recuperamos los aportes de autores que abordan la temática desde el sector privado, ya que consideramos que, ante la ausencia de producciones específicas, el marco conceptual de la subcontratación por ellos empleado puede aplicarse al objeto de nuestro trabajo. Entre estos aportes destacamos los de Bronstein (2007), Iranzo y Richter (2007), de la Garza (2012) y Ermida y Colotuzzo (2009).

6.- Fundamentación

La presente investigación busca abordar los factores que favorecen la subcontratación de la captación de fondos en las OSFL y el rol de las agencias de *face to face* en el desarrollo de recursos para el tercer sector. Consideramos que su abordaje es importante por diversos motivos, principalmente por la escasa existencia de estudios que indaguen sobre nuestro objeto de estudio. Si bien existen trabajos sobre el tercer sector argentino, en su mayoría se han ocupado de describir su surgimiento y desarrollo, su relación con el Estado y el mercado, sus características e importancia económica, pero no han prestado suficiente atención a las técnicas que las OSFL utilizan para recaudar fondos, mucho menos a las actividades que subcontratan para alcanzar sus objetivos.

Por lo expuesto anteriormente, nuestra investigación intenta constituir un aporte para el campo disciplinar en el cual se inscribe abordando aspectos poco estudiados de un actor relevante en el escenario político del país, como son las OSFL.

7.- Metodología

Entre los principales obstáculos que todavía persisten para lograr un conocimiento más acabado del tercer sector en Argentina se encuentran: a) la escasez de información cuantitativa sobre el sector como un todo, y sobre los subsectores que lo constituyen; b) la superposición y heterogeneidad tanto de los términos que nombran a las diferentes Organizaciones sin Fines de Lucro como de las normas legales que las regulan; y c) el incipiente desarrollo de estudios que profundicen en la estructura y desarrollo del sector

teniendo en cuenta los rasgos particulares históricos, políticos y culturales de Argentina (Roitter y González Bombal, 2000).

Es por ello que el presente trabajo es de carácter exploratorio cualitativo, dado que tiene como objetivo permitir una primera aproximación al objeto de estudio, detallando sus particularidades y características, que sirva como puntapié para futuras investigaciones contribuyendo a determinar aquellos aspectos que requerirían de un análisis más profundo.

Tal como sostiene Sabino las investigaciones exploratorias, “son aquellas que pretenden darnos una visión general, aproximada, respecto a un determinado objeto de estudio. Se realizan especialmente cuando el tema elegido ha sido poco estudiado hasta el momento y no existe sobre el mismo un conocimiento tal que permita formular hipótesis precisas” (Sabino, 1996).

Las técnicas cualitativas de recolección de datos a utilizadas en nuestro trabajo fueron:

1) Entrevistas semiestructuradas a informantes claves: la modalidad semiestructurada fue elegida con la finalidad de otorgar a los entrevistados la posibilidad de expresarse libremente sobre las temáticas propuestas para no condicionar la información mediante preguntas fijas preestablecidas. Los informantes clave fueron una empleada con un cargo jerárquico en recaudación de fondos de una OSFL local que subcontrata personal, una ex-empleada de una reconocida agencia local de captación de fondos, para contar con información relevante de ambas partes involucradas en los procesos de subcontratación del tercer sector. Por último también se entrevistó a una ex captadora de fondos *face to face* que trabajaba contratada directamente para una OSFL internacional, para poder comparar su experiencia con la del personal contratado a través de agencia. Las entrevistas fueron realizadas en los meses de julio y agosto de 2019 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En lo relativo a la duración de las entrevistas se pretendió no abusar del tiempo y predisposición del entrevistado a fin de no fatigarlo con interrogantes y que se sienta comprometido u obligado a finalizar el encuentro. De esta manera, la duración de cada de las entrevistas se ajustó a los interrogantes preparados para cada uno de los informantes teniendo en cuenta su rol en el tercer sector, su ocupación y disponibilidad.

2) Observación participante: permitió contar con información detallada sobre el sector a partir de la propia experiencia de trabajo en organizaciones no lucrativas.

3) Revisión de documentos públicos y de circulación interna: se contó con el acceso a contratos de subcontratación entre de organizaciones del tercer sector y agencias especializadas en *face to face* que permitieron analizar la relación comercial establecida entre los dos actores intervinientes y sus responsabilidades y obligaciones legales.

Capítulo 1: Marco Teórico

En este capítulo presentaremos el marco teórico y conceptual que guía nuestro trabajo. Repasaremos en primer lugar, las relaciones que se entrelazan entre el Estado, la sociedad civil y el mercado, así como también la participación de la sociedad civil en la formulación y gestión de políticas públicas en Argentina. En segundo lugar, expondremos los distintos nombres que adoptan las organizaciones que componen el sector no lucrativo, entre los cuales decidimos utilizar OSFL. Por último, desarrollaremos el entramado conceptual de la subcontratación laboral, contraponiendo las distintas opiniones, tanto a favor como en contra, que esta modalidad de contratación suscita entre los autores de la materia.

1.1.- La relación Estado - sociedad civil - mercado.

El concepto de sociedad civil tiene raíces en los inicios del capitalismo en Inglaterra, precisamente en la filosofía social de los moralista escoceses como Adam Ferguson que contraponían las sociedades industriales pacifistas a las sociedades militares tradicionales, la noción de *civil society* refería a una sociedad civilizada que contrastaba con las guerras religiosas y el Estado absolutista (Lechner, 1994). Según Mayntz (2001):

“La sociedad civil es una comunidad de ciudadanos, de individuos que disfrutan de igualdad ante la ley, así como de un conjunto de derechos fundamentales, y cuya libertad de perseguir sus metas privadas sólo está restringida por el mismo derecho de los demás, y por los derechos de la res pública que derivan de su condición de ciudadanos” (p.3).

De esta manera, no puede haber sociedad civil donde existan grandes desigualdades sociales, como en una sociedad de castas, un Estado feudal o con esclavitud.

A partir de los años 70' la sociedad civil adquirió gran importancia en el mundo, tanto entre los académicos como en los círculos políticos y sociales. Cansino y Ortiz Leroux (1997) argumentan que su resurgimiento fue alentado por la crisis del Estado benefactor europeo y la caída de los regímenes comunistas en la ex URSS y Europa del Este. A su vez, según los autores, su reivindicación en la actualidad responde principalmente a cuatro fenómenos:

“a) la crisis de los partidos políticos en las democracias modernas, los cuales tienen cada vez más dificultades para representar y agregar intereses sociales,

pues responden cada vez más a las utilidades de sus elites internas; b) el imperativo de redefinir los alcances y límites de la esferas del Estado y de la sociedad a la luz de la emergencia de nuevos actores y movimientos sociales; c) la pérdida de eficacia de las tradicionales fórmulas de gestión económica y social de orden corporativo y clientelar; y d) el cuestionamiento público del universo de los políticos por motivos de corrupción y nepotismo”(Cansino y Ortiz Leroux, 1997, p.1).

De manera similar, el desarrollo del tercer sector en Argentina estuvo ligado estrechamente a los cambios ocurridos en la sociedad a partir de 1976 y se vio intensificado en los 90'. En la búsqueda por la eficacia y la eficiencia del Estado, guiada por los preceptos del Consenso de Washington, se produce una reestructuración, una de cuyas aristas será la descentralización, en la cual actividades que eran realizadas anteriormente por el aparato estatal, fueron transferidas a la sociedad por medio de las organizaciones de la sociedad civil que comienzan a monitorear e implementar políticas sociales de manera focalizada (Forni y Leite, 2006).

Forni y Leite (2006) señalan que ante esta situación las organizaciones del tercer sector se enfrentan ante dos problemas principales que parecen contraponerse entre sí: la necesidad de recursos externos y de independencia. La dificultad para financiarse termina generando una tensión en las organizaciones que por un lado se sienten parte de una estrategia de desmembramiento del Estado y, a la vez, están en riesgo de mercantilizar sus actividades para insertarse en el mercado y así asegurar su supervivencia económica y su autonomía. De esta manera comienzan a recurrir a estrategias de *fundraising* para solventarse (Forni y Leite, 2006).

Por otro lado, no debe perderse de vista ante el resurgimiento de la sociedad civil, sus limitaciones para cumplir con las exigencias que se le imponen. En tanto se piensa a las OSFL como posibles reemplazantes en la provisión de ciertos servicios sociales, se espera de ellas demasiadas cosas: que produzcan servicios a menor costo, reduciendo el gasto público; que reduzcan la demanda de servicios del Estado en determinadas áreas; y, que propongan respuestas innovadoras a los problemas públicos. No obstante, si bien las OSFL pueden contar con ventajas en cuanto a la implementación de proyectos a nivel local, sus capacidades son limitadas si se las compara con el Estado y el mercado (Thompson, 1995).

Salamon (1993) sostiene que estas expectativas sobre la sociedad civil tienen que ver principalmente con dos mitos alrededor de las OSFL. El primero, “el mito de la pura virtud” impide ver que son organizaciones que acarrearán los mismos inconvenientes que muchas otras como la burocratización, falta de organización o dificultades en el establecimiento de su autonomía. El segundo, “el mito del voluntariado” que tiene que ver con la creencia de que se sostienen gracias a trabajo exclusivamente voluntario y a aportes privados, cuando no es lo que ocurre en la realidad.

Por otro lado, para Lechner (1994) el resurgimiento y la invocación a la sociedad civil tiene también una connotación claramente antiautoritaria, en tanto surge a raíz de los golpes militares del Cono Sur en los 70’ resaltando la distinción entre civiles y militares. La sociedad civil se refiere a la ciudadanía en un lenguaje más allá del sistema político y de partidos, esquivando lo conflictivo de estos términos.

Sin embargo, pensar en el tercer sector como una esfera totalmente separada tanto del Estado como del mercado, es una representación demasiado simplificada de la realidad (Roitter, 2004). Si ubicamos a las organizaciones que lo componen fuera del mercado, obviamos que los servicios que ofrecen en muchos casos compiten con los proveídos por empresas privadas como escuelas u hospitales. Mientras que respecto al Estado tampoco puede separarse totalmente en tanto trabaja de manera conjunta en la prestación de servicios sociales y recibe una parte considerable de su financiamiento de agencias gubernamentales (Roitter, 2004).

Es por ello que Roitter (2004) señala que las organizaciones del tercer sector pueden diferenciarse analíticamente a través de sus atributos nominales, los cuales no siempre tienen existencia en la realidad, pero siempre deben ser vistas en su relación con las otras dos esferas.

Respecto a este tema, González Bombal (s/f) afirma que la dificultad particular que presenta nuestro país para separar las esferas estatal y privada tiene que ver con un pasado hiper politizado en el cual hubo un mercado débil, una referencia endeble a la ley y una tendencia hacia la adquisición de derechos ciudadanos con primacía de lo colectivo por sobre lo individual. Al existir un mercado con poca autonomía y ser precarios los lazos económicos, la población se volvió dependiente del Estado para subsistir. Esta falta de

distinción entre lo público y lo privado generó que nada fuera ajeno a la política y todo existiera en fusión y confusión.

En este sentido, una de las hipótesis que predomina en la producción académica sobre el tercer sector es que la emergencia de las organizaciones no gubernamentales en la región está relacionada con las deficiencias del Estado y del mercado para cumplir adecuadamente sus funciones. Según Thompson (1995) la expansión y contracción de las responsabilidades gubernamentales parece ser uno de los factores que más impacto produce en las actividades de las organizaciones del sector sin fines de lucro, lo cual llevaría a pensar que el tercer sector se desarrolla cuando el Estado no se ocupa de la provisión de determinados servicios sociales, o lo hace deficientemente.

Sin embargo, Salamon (1987) manifiesta un desacuerdo con estas miradas, en tanto considera que el análisis que proponen es deficiente, ya que no tienen en cuenta la enorme gama de posibles interacciones y cooperación que puede darse entre el Estado y las OSFL y tienden a pensar que esta relación es de mera sustitución del primero, por las segundas. Salamon señala que es importante distinguir al Estado como proveedor de fondos y a las OSFL como proveedoras de servicios, en la relación en la cual ambas cooperan para proveer bienes y servicios sociales, aunque no se debe dejar de tener en cuenta que esto puede ser diferente según la situación de cada país, de acuerdo al desarrollo histórico del Estado, el mercado y la sociedad civil en cada contexto. Para Thompson:

“es necesario replantear las clásicas polarizaciones entre acción privada-acción estatal y asistencialismo-ciudadanía, que tienen su origen en la década de los 70. La crisis del Estado de bienestar, sumada al redescubrimiento del accionar de la ‘gente’ y del desarrollo desde las bases, colaboraron en la construcción de una visión antagonista por la cual se enfatizaban las ventajas de las OPSFL (...) encontrando por cada una de sus buenas cualidades un equivalente negativo expresado en el Estado” (Thompson, 1995, p.5).

Esta oposición entre lo estatal y lo privado, busca resolverse actualmente en una perspectiva de cooperación entre ambos sectores, en la cual se evalúa eficiencia y llegada de los servicios sociales más que el recorte presupuestario estatal (Thompson, 1995).

Según Seibel (1990) para analizar la relación entre el Estado y la sociedad civil, es necesario no entenderlos como compartimentos estancos ni presuponer un comportamiento

preestablecido para ellos. Para el autor es importante tener en cuenta tres ejes principales para descifrar esta relación en cada país: a) el grado de autonomía estatal; b) los tipos de actores dominantes; y c) los estilos de interacción entre estos actores, que puede ubicarse en una gama que va desde el comportamiento competitivo al no competitivo.

Las OSFL en Latinoamérica tienen un papel importante no sólo en la provisión de bienes sociales en cooperación con el Estado y el mercado, sino que también cumplen un rol importante en la legitimación democrática. Para Smulovitz (1996), “Cuanto mayor sea la crisis de los mecanismos de representación y de control de las acciones gubernamentales, mayores serán las posibilidades de que las ONGs se desarrollen y lleven adelante funciones de representación, control y proselitismo de causas políticas” (p.3).

La acción de las OSFL en lo referido a la transparencia del sistema político es importante en tanto puede contribuir al bienestar de las personas, al facilitarles el acceso a la justicia y al ejercicio de sus derechos ciudadanos. Pero además, según Smulovitz (1996) puede ser la esperanza para la supervivencia de las organizaciones del sector, ya que se legitiman y obtienen apoyo social en su rol de fiscalizadoras de políticas públicas.

Por otro lado, las organizaciones de la sociedad civil también han cobrado protagonismo en los últimos años en nuestro país en lo que respecta a la implementación de programas y proyectos públicos, proveyendo bienes y servicios sociales que anteriormente suministraba el Estado a los ciudadanos.

Thompson (1995) sostiene que la convergencia entre el Estado y las OSFL en el diseño e implementación de políticas públicas en nuestro país acentuada a partir de los 90’ se debe a factores tanto endógenos como exógenos:

“Respecto a los primeros, el escenario de crisis social que ha sobrevenido con posterioridad de las reformas económicas y el retiro del Estado en diversas áreas, la descentralización de las políticas sociales, y la necesidad de atender en forma eficiente las diversas demandas sociales, han ido generando condiciones para que en distintas oficinas gubernamentales se instrumenten programas en los que se plantea la incorporación de organizaciones de la sociedad civil. Con respecto a los factores exógenos, la presencia de agencias multilaterales de crédito y organismos privados de cooperación al desarrollo han contribuido de

manera muy marcada a acelerar y ampliar esta tendencia” (Thompson, 1995, p. 15).

La incorporación del tercer sector, tanto a la formulación como a la implementación de las políticas públicas da cuenta, a su vez, de que el terreno de la reproducción social no es exclusivo de la familia y el Estado, sino que las organizaciones de la sociedad civil constituyen una cuarta esfera de bienestar con un papel creciente y dinámico (Pautassi, 2009). Sin embargo, la participación de las OSFL en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en nuestro país, no está exenta de ciertos prejuicios, tales como el temor por parte de las OSFL a ser cooptadas para estrategias gubernamentales o la poca credibilidad de los programas sociales, por la historia caracterizada por el clientelismo y los favores poco transparentes con criterios electoralistas (Thompson, 1995). Para lograr una articulación fructífera entre ambas esferas será necesario que ninguna de las partes pierda de vista estos obstáculos.

1.2.- Hacia una definición del sector sin fines de lucro

Una de las mayores resistencias del ámbito académico para hablar del espectro no lucrativo como un sector, tiene que ver con la dificultad de abarcar bajo un mismo concepto a organizaciones que no comparten objetivos, ni prácticas, ni lógicas de funcionamiento en común (Bombarolo, 2001).

En este sentido, Villar (2001) señala que:

“La diversidad propia de este universo suele desconocerse cuando se habla en singular del sector y cuando se le adjudican a estas organizaciones proyectos sociales compartidos y funciones similares, o cuando se le menciona como un sujeto político unitario y se asume que le son propios valores tales como la democracia, la equidad, el pluralismo, la transparencia, la solidaridad o el interés por lo público. Si bien estos valores y perspectivas son promovidas por un amplio número de las organizaciones (...) no son necesariamente compartidas por el conjunto” (Villar, 2001, p.16).

Sin embargo, Roitter (2004) sostiene que las Organizaciones sin Fines de Lucro, a pesar de su gran heterogeneidad, pueden ser conceptualizadas como integrantes de un mismo sector en tanto son productoras de servicios de bienestar combinados o alternativos a las

empresas y al Estado. Desde esta perspectiva, los atributos específicos del tercer sector no estarían en su sustancia, sino en las diferencias y similitudes que muestra en relación a los otros dos sectores. Con las empresas tienen en común ser organizaciones privadas, pero se diferencian en tanto no tienen fines lucrativos. Por otra parte, con el Estado se asemejan en el interés por asuntos que refieren de manera directa o indirecta a lo público y se distancian por la condición de no gubernamental (Roitter, 2004).

El término “tercer sector” o *third sector* comenzó a ser utilizado en Estados Unidos desde principios de siglo XX partiendo de la división en tres sectores de las fuentes de producción de servicios sociales en la sociedad capitalista, en un contexto en el cual cobraban fuerzas tendencias políticas opuestas a la extensión de la incumbencia del Estado en materia social (Roitter, 2004). No será sino hasta mediados de los 90’ que este concepto comenzará a utilizarse de manera sistemática.

A lo largo de los años las organizaciones que componen el tercer sector han sido conocidas con diversos nombres, entre los cuales los más comunes son: Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Si bien estos términos suelen utilizarse casi indistintamente para denominar el mismo objeto, resulta necesario distinguirlas.

Según define Naciones Unidas en su sitio web oficial:

“Una Organización No Gubernamental (ONG) es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG tienen una labor concreta y están formadas por personas que comparten un mismo interés por el bien común”.

Sus actividades son diversas, entre ellas, la ONU destaca:

- Desempeñar servicios y funciones humanitarias;
- Acercar las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos;
- Vigilar que las políticas y los programas se pongan en práctica;
- Animar a que la sociedad civil participe en el nivel comunitario;
- Ofrecer análisis y competencia;

- Servir como mecanismos de alerta temprana ante problemas públicos;
- Ayudar a vigilar y poner en práctica acuerdos internacionales;

Como podemos observar, el concepto de Organización No Gubernamental de la ONU se refiere a un tipo muy específico de organización, que se condice con el imaginario que la sociedad suele tener respecto a las entidades no lucrativas. Sin embargo, tal como señala Thompson (1995) “(estrictamente hablando las así denominadas son sólo una parte del conjunto de las OPFSL, caracterizadas por varios rasgos específicos -como por ejemplo, el trabajar con poblaciones de sectores populares desde una perspectiva de desarrollo y no de asistencia, o el estar vinculadas a la cooperación internacional” (p.2). Es por ello que consideramos que el concepto ONG, excluye a una gran parte de las organizaciones y no es lo suficientemente abarcativo, a la vez que define a las instituciones negativamente y sólo en su separación con el Estado, dejando de lado su relación con la otra parte que compone el conjunto de los tres sectores: el mercado.

Otro concepto que compite con el de ONG es el de Organizaciones de la Sociedad Civil, introducido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adoptado por el Banco Mundial y por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La ventaja de este término radicaría en que supera el sesgo de negatividad y residualidad que caracteriza a OSFL (no lucrativa) y ONG (no gubernamental). Para Roitter (2004), este concepto permite a los organismos multilaterales tener un interlocutor legitimado institucionalmente para ser partícipe de las políticas sociales que impulsan, en tanto son representantes de la sociedad civil.

Por último, encontramos el concepto de Organizaciones Sin Fines de Lucro, el cual utilizaremos en el presente trabajo, siguiendo la definición estructural-operacional del tercer sector elaborada por Salamón y Anheiner (1992), ya que consideramos que es el concepto más abarcativo y que mejor se adapta a nuestro objeto de estudio, señalando una gran diversidad de organizaciones pero que comparten entre ellas características que nos permiten mencionarlas como un conjunto.

Según la definición estructural-operacional, las Organizaciones Sin Fines de Lucro deben cumplir cinco criterios para ubicarse dentro del tercer sector. Estos criterios son: ser estructuradas, privadas, autogobernadas, que no distribuyan beneficios entre sus miembros y

voluntarias (Salamon y Anheiner, 1992). Revisaremos brevemente cada uno de los criterios y observaremos si son aplicables al sector sin fines de lucro en Argentina.

En primer lugar, que sean estructuradas, presupone formalidad y permanencia en el tiempo, si bien no es fundamental que posean personería jurídica. El derecho a la libre asociación es garantizado por la Constitución Argentina (Art. 14) mientras que el Código Civil considera como simples asociaciones, a aquellas sin personería jurídica. La mayoría de las Organizaciones Sin fines de Lucro registradas en el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) corresponden a este tipo, por lo cual es complejo establecer a simple vista cuáles son las que cumplen el criterio de estructuradas.

El segundo criterio, que sean privadas, es decir que se encuentren formalmente separadas de Estado, aunque pueden recibir fondos públicos. Como hemos visto anteriormente, a lo largo del desarrollo de las Organizaciones sin Fines de Lucro en nuestro país, el Estado cumplió en todo momento un rol central, lo cual derivó a una relación particular de cooperación entre estos dos sectores, haciendo que muchas veces la línea que separa ambas esferas sea difusa. Sin embargo, ese límite se ha ido marcando cada vez con mayor claridad en las últimas décadas, lo cual permite distinguir hoy en día cuando este criterio se cumple.

En tercer lugar no deben distribuir beneficios entre sus miembros, es decir, deben ser sin fines de lucro. Las “ganancias” que pudieran ser obtenidas en algunos casos como resultado de la provisión de bienes y servicios no deberán redundar en beneficio de sus miembros ni su directorio.

En cuarto lugar deben ser autogobernadas, es decir, deben tener capacidad de elegir sus propias autoridades. Para esto es necesario que cuenten con procedimientos internos de gobierno y no estar dirigidas por una autoridad externa.

Por último, también deben ser voluntarias o de libre afiliación, lo cual implica que las personas que formen parte de ellas o colaboren con su causa deben hacerlo por propia voluntad y como una elección consciente.

1.3.- Nociones sobre subcontratación laboral

La subcontratación laboral no es un fenómeno nuevo, sino que se remonta incluso antes del surgimiento del sistema capitalista. Ya en el período medieval se utilizaba el concepto de maquila para referirse al procesamiento de trigo por encargo de los agricultores a los molineros (de la Garza, 2012). Esta práctica fue popular luego sobre todo en los sectores industriales orientados a construcción, minería, agricultura, plantaciones y maderera; así como también en sector textil y de confección de calzado principalmente bajo la modalidad de trabajo a domicilio (Bronstein, 2007).

No obstante, la subcontratación cobra magnitud a partir de los 80' como una alternativa que se expande entre las empresas para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo, permitiendo reducir los costos asociados a la mano de obra (Iranzo y Richter, 2007). En los últimos cuarenta años, las relaciones laborales se han ido flexibilizando para amoldarse a un nuevo modo de acumulación donde la fragmentación, la descentralización y externalización de los procesos productivos son predominantes (Iranzo y Richter, 2007).

Si bien antes del período mencionado existían relaciones de subcontratación, no estaban suficientemente legitimadas, algo que ocurrirá a partir de los 80' en un contexto de globalización y mayor apertura de las economías característico del modelo económico neoliberal (de la Garza, 2012). Esta legitimación se da no sólo por parte del entorno empresarial sino también por parte del Estado que ve en la subcontratación una alternativa para que las empresas ganen competitividad, sobre todo en el mercado internacional (de la Garza, 2012).

Según sus defensores, la subcontratación permite la optimización y el uso racional y eficiente de los recursos, tanto humanos como materiales a la vez reduce costos, crea empleo y favorece la especialización del trabajo. Desde la óptica de los estudios gerenciales, se debería promover la subcontratación en tanto propicia las “alianzas estratégicas” entre empresas en vistas de generar un producto de calidad, ya que cada empresa debería concentrarse en optimizar su tarea central y entregar a otras empresas los procesos productivos que no sean medulares (Iranzo y Richter, 2007).

La externalización es vista por esta posición como una herramienta que permite enfrentar un mercado internacional cada vez más competitivo elevando la capacidad de respuesta para adecuarse a los vaivenes de la demanda y de las crisis económicas, a la vez

que reduce los tiempos muertos y el capital inmovilizado (Iranzo y Richter, 2007). Desde esta mirada el desfavorecimiento de ciertos sectores trabajadores se atribuye principalmente a las rigideces que todavía perduran en el mercado por la legislación laboral inadecuada y los contratos colectivos y no a la subcontratación en sí.

Sin embargo, sus detractores sostienen que este tipo de flexibilización tiene su contraparte negativa al ser observada desde el lugar de los trabajadores, ya que posibilita condiciones laborales inferiores a las que posee el trabajador contratado directamente por la empresa central, tanto en lo que respecta a seguridad social, prestaciones y salarios, como en lo relativo al tipo de trabajo y extensión de la jornada laboral. Esto es así dado que en la práctica los trabajadores subcontratados suelen tener trabajos más riesgosos y con mayor esfuerzo físico, a la vez que menos valorados y calificados (de la Garza, 2012). Además aumentan la inestabilidad y la inseguridad laboral, al crear recursos humanos mucho más fáciles de desvincular en caso que nuevas estrategias empresariales o la situación económica así lo requiera.

Ermida y Colotuzzo (2009) sostienen que a menudo la tercerización se utiliza para desmejorar las condiciones de trabajo y obstaculizar la acción colectiva de los trabajadores, pero que en muchas ocasiones estos efectos se producen incluso sin la premeditación por parte de las empresas. Además argumentan que, cuando el empleador decide recurrir a la externalización de alguno de sus procesos, no elimina el riesgo, sino que los transfiere al trabajador, lo cual pondría esta práctica en una posición poco ética.

El principal obstáculo con el que nos encontramos a la hora de hablar de subcontratación tiene que ver con la dificultad de identificar una definición unificada o de consenso de esta modalidad de relación laboral. La producción académica y los distintos Estados utilizan diferentes términos que pueden referirse tanto a situaciones análogas como a otras totalmente distintas, entre los más comúnmente utilizados podemos mencionar: subcontratación, externalización, *outsourcing*, tercerización, descentralización.

En primer lugar diremos que, sea cual fuera la modalidad que adopte la subcontratación, en todos los casos se tratará de una forma de trabajo atípica, las cuales se diferencian del trabajo típico en tanto éste se realiza para un único empleador, en sus instalaciones, cumpliendo jornada completa, a cambio de un salario y por tiempo indefinido. (Bensusan, 2007).

La descentralización productiva ha tomado tantas formas y polarizado tanto el debate, que incluso la Organización Internacional del Trabajo (OIT) no ha logrado hasta la fecha, aunque se lo ha propuesto desde 1997, elaborar un convenio que proteja a los trabajadores englobados bajo las distintas modalidades de subcontratación. En gran parte gracias a los intereses contrapuestos de los empresarios que obtienen beneficios de estas prácticas y los trabajadores que suelen ser los más perjudicados.

Desarrollaremos en este apartado algunas de las principales definiciones conceptuales que pueden encontrarse en la bibliografía especializada sobre la temática, a fin de esclarecer el abordaje de nuestro objeto de estudio.

Comenzaremos por mencionar la definición propuesta por la Organización Internacional del Trabajo, según la cual:

“(…) la expresión ‘trabajo en régimen de subcontratación’ designa todo trabajo realizado para una persona física o jurídica (designada como empresa usuaria) por una persona (designada como trabajador en régimen de subcontratación), cuando el trabajo lo realiza el trabajador en régimen de subcontratación personalmente, en condiciones de dependencia o de subordinación efectivas respecto a la empresa usuaria, análogas a las que caracterizan una relación laboral de conformidad con la legislación y la práctica nacionales siempre que el trabajador en régimen de subcontratación no sea empleado de la empresa usuaria” (OIT, CIT 83).

A su vez, la OIT distingue dos tipos de subcontratación, una de referida a la producción de bienes o de servicios y otra a la mano de obra, a saber:

- a) subcontratación de la producción de bienes o de la prestación de servicios, mediante la cual una empresa confía en otra el suministro de bienes o servicios, y esta última se compromete a llevar a cabo el trabajo por su cuenta y riesgo, y con sus propios recursos financieros, materiales y humanos (Ermida y Colotuzzo, 2009, p.14);
- b) subcontratación de mano de obra, cuando el objetivo único o predominante de la relación contractual es el suministro de mano de obra por parte del contratista a la empresa usuaria, la cual puede pedir a los

interesados que trabajen en sus locales junto con sus propios asalariados o que lo hagan en otra parte, si la organización de la producción así lo requiere (Ermida y Colotuzzo, 2009, p. 14).

Por otro lado Echeverría sostiene, en concordancia con la OIT, que en el primer caso, definido como una relación comercial que se establece entre dos empresas, en la cual una encarga a otra la producción completa de un bien o una etapa de este proceso o la prestación de un servicio, es importante tener en cuenta que la empresa a la cual se encarga el trabajo, lo lleva adelante con sus propios recursos humanos y materiales y asume los riesgos derivados de la tarea (Echeverría, 1997). Según la autora, al establecerse entre dos entidades autónomas y en pie de igualdad entre sí, en teoría no habría motivo para que una de las partes requiriera protección legal específica frente a la otra (Echeverría, 1997).

En el segundo caso, cuando una empresa contrata trabajadores a través de otra, sí se puede identificar con mayor claridad la existencia de una relación triangular entre la empresa usuaria, el contratista y el trabajador. Al ser el contratista quien asume las obligaciones y costos de la relación laboral, la relación del trabajador con la empresa usuaria se vuelve difusa, lo que deriva en una forma de precarizar el empleo, volviéndolo inestable, bajando los salarios y las protecciones al trabajador.

Siguiendo también esta distinción, Bronstein (2007) señala que bajo el nombre de “subcontratación laboral” podemos identificar entonces dos situaciones diferentes en lo conceptual pero que poseen un denominador común. La primera situación comprende el suministro de mano de obra a través de un intermediario, donde se establece un contrato de trabajo formal con el suministrador de recursos humanos, a la vez que una relación de subordinación con la empresa usuaria de esa mano de obra.

La segunda situación se da cuando existe un contrato civil o comercial que tiene como objetivo la prestación de servicios o realización de un trabajo en beneficio de la empresa usuaria. En ambos casos, el autor evidencia dos rasgos comunes:

“El primero de ellos es la existencia de una relación de dependencia y subordinación de facto entre el trabajador en régimen de subcontratación, cualquiera sea su forma, y la empresa usuaria.

El segundo es la ausencia de una relación de trabajo directa entre dicho trabajador y la empresa usuaria, ya sea porque su relación es de naturaleza contractual (...) o bien porque tiene una relación de empleo con un tercero” (Bronstein, 2007, p. 16).

Según Iranzo y Richter (2007), a pesar de la diversidad de los conceptos que se utilizan para denominar las distintas formas de descentralización productiva, podemos identificar ciertas claves que se encuentran presentes en todos ellos:

1. Se trata de una parte del proceso productivo que antes se efectuaba directamente o se hubiese efectuado por la empresa matriz y ahora se encarga otra empresa (...).
2. (...) puede identificarse una empresa matriz y varias “satélites” que efectúan diversos trabajos para la primera, algunas con alto grado de independencia y otras absolutamente subordinadas técnica y económicamente a la principal.
3. Son procesos que implican romper la relación de trabajo directa. Todas esas formas de organización de la producción implican la prestación de servicios a través de terceros. En términos jurídicos son lo que en el lenguaje de OIT se denomina relaciones triangulares (Iranzo y Richter 2007, p. 160).

Para los fines del presente trabajo, utilizaremos el término “subcontratación laboral” para referirnos a la relación triangular que se establece entre las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), las agencias de captación de fondos *face to face* y los captadores de fondos en vía pública.

Este término nos permite dar cuenta de la prestación de un servicio que las OSFL encargan a las agencias y que éstas llevan adelante asumiendo la responsabilidad total, tanto del proceso como de los riesgos derivados del mismo, mediante la utilización de sus recursos humanos y materiales, en nombre de la OSFL. El producto de este trabajo son las donaciones provenientes de nuevos donantes individuales que las agencias captan utilizando la técnica de diálogo directo o *face to face* en la vía pública para entregar a las OSFL, las cuales pagan a la agencia un costo preestablecido en retribución por el producto entregado. Observaremos en

los próximos capítulos las características particulares que adopta la subcontratación de la captación de fondos en el tercer sector.

Capítulo 2: Características y evolución de las OSFL en Argentina

En el presente capítulo repasaremos brevemente el desarrollo del tercer sector en el país, deteniéndonos en sus principales etapas a lo largo de la historia argentina, que nos ayudarán a comprender el período actual. Expondremos además, las principales características que adopta el sector en cuanto a su composición y relevancia económica en la actualidad, a partir de la información oficial disponible.

1.1 Desarrollo histórico de las OSFL en Argentina

El surgimiento de las organizaciones sin fines de lucro se remonta en nuestro país al período colonial, estando sus orígenes estrechamente ligados al ámbito eclesiástico. Si bien para este momento ni el Estado ni el mercado estaban constituidos en el sentido en el cual hoy empleamos ambos términos y, por lo tanto, tampoco estaba perfectamente delimitado el sector no lucrativo, sí comienzan a evidenciarse iniciativas en torno al bien común y al servicio del otro emanadas del ámbito privado (Campetella y González Bombal, 2000). En un primer momento, desde fines del siglo XVI hasta avanzado el siglo XIX, las incipientes organizaciones sin fines de lucro nacen en su mayoría relacionadas a la Iglesia Católica y adoptan la forma de hermandades y cofradía. Las acciones dirigidas al prójimo se enmarcaban dentro de la evangelización y la caridad, lo cual se condice con el poder que ostentaba la Iglesia en el momento (Thompson 1994).

Luego de la independencia de la Corona Española, se producen una serie de transformaciones a nivel político, económico y social, algunas de las cuales impactarán directamente en las organizaciones voluntarias. En primer lugar, la emancipación política da paso a un extenso período de luchas internas por la organización nacional hasta la sanción en 1853 de la primera Constitución. Por otro lado, el incipiente gobierno empieza a tomar medidas tendientes a recortar atribuciones a la Iglesia Católica. Entre estas medidas, le quita el control de algunas organizaciones asistenciales para entregarlo a instituciones laicas pero con mayor control estatal, como escuelas, asilos y orfanatos, y otras las expropia y las disuelve (Campetella y González Bombal, 2000).

Es importante remarcar que estas acciones no son tomadas por un poder consolidado y unificado, por lo cual tampoco cuenta con la capacidad para hacerse cargo en su totalidad de las organizaciones antes llevadas adelante por la Iglesia. Es por ello que en 1823, el

Gobierno de Buenos Aires convoca a las damas de la alta sociedad para conformar la Sociedad de Beneficencia. Beneficencia fue un término que permitió al Estado separarse tanto de la caridad (cristiana) como de la filantropía (anticlerical) sin comprometerse con ninguna de ellas (Thompson, 1994).

Aunque esta Sociedad es creada como subordinada al poder público, desde sus inicios demostró gran autonomía y contó con sus propias estrategias para recaudar fondos. Esto va a marcar un punto de inflexión en la historia del sector sin fines de lucro en el país, ya que adelanta algunas de las características principales que las organizaciones que lo integran tendrán en los años siguientes y los rasgos de su relación con el Estado argentino, marcada por su ambigüedad entre lo público y lo privado (Campetella y González Bombal, 2000). Otra de las características a destacar es la feminización de la filantropía por parte del Estado, al asignar a las mujeres un rol protagónico en la provisión de servicios de asistencia social (Thompson, 1994). Este predominio femenino en el tercer sector, será un rasgo que también perdurará en la actualidad.

Podemos distinguir principalmente cinco períodos en el desarrollo del tercer sector en nuestro país, el primero de ellos puede ubicarse a partir de 1880, donde los dos rasgos principales están relacionados a la matriz patrimonialista del Estado y el sistema político de ciudadanía restringida. Con la inmigración masiva al país, tienen origen diversas sociedades de socorros mutuos basadas en la etnicidad, que en algunos casos luego evolucionarán y se convertirán en mutuales, escuelas y hospitales, varios de los cuales persisten hasta la actualidad (Forni y Leite, 2006). También tiene lugar en este período, a comienzos del siglo XX, el surgimiento de las primeras bibliotecas populares y clubes deportivos. El Estado conservador de ese momento, no sólo es ajeno a estas iniciativas, sino que en algunos casos incluso las reprime por sus relaciones con el incipiente movimiento obrero en el país (Campetella y González Bombal, 2000).

Un segundo momento comienza en 1912, cuando se sanciona la ley electoral que amplía el sistema político, la cual va a dar lugar al inicio de una relación más fluida entre el Estado y la sociedad civil. Sin embargo, la apertura del sistema político será truncada por los primeros golpes de Estado, hecho que junto al desarrollo urbano, la integración de los inmigrantes y el desarrollo de la regulación estatal, serán característicos de este período (Campetella y González Bombal, 2000).

Hacia 1945, con el surgimiento del peronismo, se genera un tercer punto de inflexión en el desarrollo del sector no gubernamental del país. Las principales tendencias de esta etapa serán la ampliación de las políticas sociales estatales tendientes a la constitución del Estado de Bienestar, así como también el estrechamiento del vínculo entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil que genera sistemas nacionales de seguridad social y asistencia médica, y la politización del mundo asociativo (Campetella y González Bombal, 2000). Además, muchas demandas sociales postergadas pasan a ser unificadas por el Estado mediante instituciones como la Fundación Eva Perón y se expanden actividades sociales de varias organizaciones sindicales (Forni y Leite, 2006).

Un cuarto período se abrirá con el derrocamiento de Perón por el golpe de Estado de 1955, y estará atravesado por la inestabilidad institucional y la conflictividad social. Tendrá su cierre en con el Proceso de Reorganización Nacional entre 1976 y 1983. En este período numerosas organizaciones del tercer sector se politizan fuertemente, algunas formando parte de la resistencia y la oposición, fuertemente reprimida, a lo que fuera la dictadura militar más violenta del país; otras, por el contrario, mostraron cooperación con un gobierno militar que buscaba en las organizaciones civiles apoyo para sus proyectos autoritarios. El fortalecimiento de movimientos sociales, sobre todo de derechos humanos hacia el final de este período, será clave para la transición a la democracia en 1983 (Campetella y González Bombal, 2000).

Otro hecho fundamental para el sector que se desarrolla durante esta etapa es el establecimiento de Cáritas Argentina como la agencia de la Iglesia Católica encargada de las cuestiones sociales, acompañando la creación en los 50' de Caritas Internationalis y convirtiéndose en una extensa organización que actuará, aunque de modo heterogéneo, en distintos niveles a lo largo de todo el país y desarrollará sus recursos principalmente mediante donaciones de particulares, constituyendo un gran antecedente para la actualidad de las organizaciones sin fines de lucro (Forni y Leite, 2006).

La quinta etapa, la más estudiada hasta el momento, comienza a partir de la transición a la democracia y abarca la década del 90, contando con cierta estabilidad institucional en lo político, pero con grandes reformas en la economía y el Estado. Proliferan en este período las organizaciones de defensa al consumidor, medioambiente y género, pero principalmente cobran visibilidad las ligadas a problemáticas que derivan del crecimiento de la pobreza y la exclusión social (Forni y Leite, 2006). Uno de los giros radicales en este momento es el

cambio en las estrategias de financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro, que hasta el momento tenía al Estado como principal proveedor de fondos. Este cambio es propiciado por el ingreso en la escena de organismos multilaterales de crédito, tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, así como también por el desarrollo de nuevos métodos de recaudación de fondos o fundraising, como la venta de servicios. También se fortalecen en su rol de consultoras en la implementación de políticas sociales, gracias al conocimiento proporcionado por el trabajo en campo y la cercanía con sus beneficiarios (Forni y Leite, 2006).

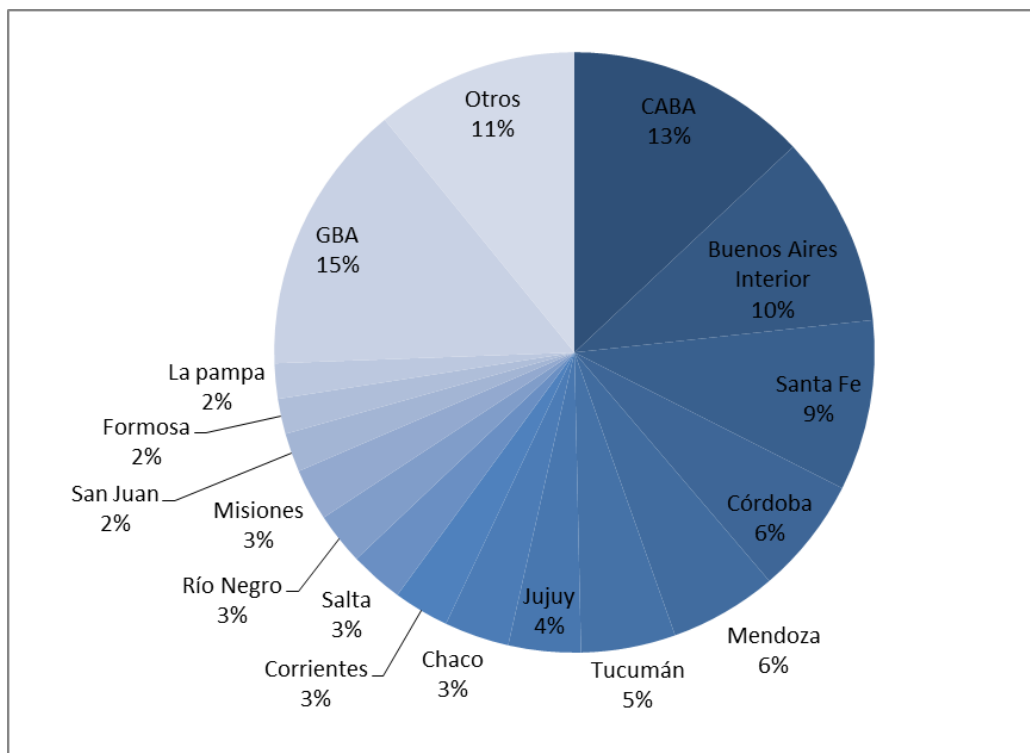
Nuestro trabajo se ubica en el período actual, que si bien aún no ha sido debidamente delimitado y podría comprenderse como una continuación de la etapa iniciada luego del retorno de la democracia, creemos que presenta rasgos característicos que lo diferencian de esta. Estos rasgos tienen que ver principalmente con la profesionalización del tercer sector, que si bien se encuentra con obstáculos relacionados a la propia historia del sector sin fines de lucro en nuestro país, se observa como una tendencia en los últimos años. Esta profesionalización, que abordaremos más adelante, se refleja en la mayor presencia de personal rentado, en la búsqueda constante hacia la autonomía respecto al sector estatal obtenida principalmente gracias a fondos privados y en la proliferación de empresas satélite a las OSFL que dirigen su trabajo a proveer servicios especializados para el sector, como es el caso estudiado en este trabajo.

1.2 El tercer sector argentino en números

El CENOC es el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad y tiene dentro de sus objetivos, promover la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil argentinas en la gestión de las políticas públicas, fortalecerlas en su capacidad de acción, gestión y cooperación y generar espacios de articulación entre el Estado, la Sociedad Civil y el sector empresarial. Entre sus tareas, lleva adelante un relevamiento permanente de las organizaciones del país, gracias a la cual posee una base de datos que le permite generar análisis periódicos sobre la composición del tercer sector argentino. Es importante destacar que su relevamiento no es de carácter censal, con lo cual no es exhaustivo y no abarca a la totalidad de las organizaciones del país, sino a solo aquellas que se inscriben en el mismo de manera voluntaria.

Según el último informe del CENOC (2007), para el año 2005, la totalidad de las organizaciones registradas ascendía a 13.545, entre ellas, la mayor proporción se concentraba en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Buenos Aires Interior, alcanzando un porcentaje de casi 38% entre ambas. Las provincias que seguían según orden de importancia eran Santa Fe (9,2%), Córdoba (6,3%), Mendoza (5,8%) y Tucumán (5,1%), lo cual denotaba una correlación entre el número de organizaciones y la densidad poblacional, como podemos observar en el gráfico N°1.

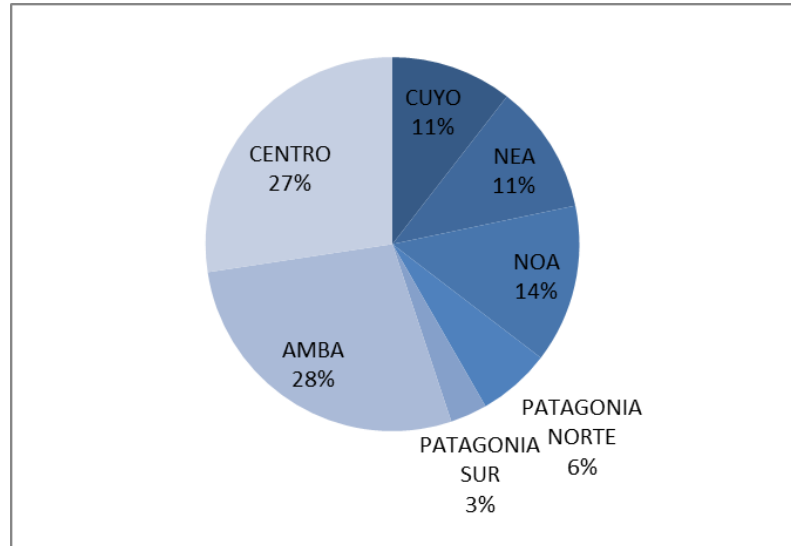
Gráfico N°1: Distribución geográfica de las OSFL argentinas



Fuente: CENOC

A su vez, la distribución según las regiones denota que más de la mitad se localiza en las regiones de AMBA (CABA y GBA) y Centro (Córdoba, Buenos Aires Interior, Entre Ríos y Santa Fe), mientras que la menor proporción se ubica en la Patagonia (gráfico N°2).

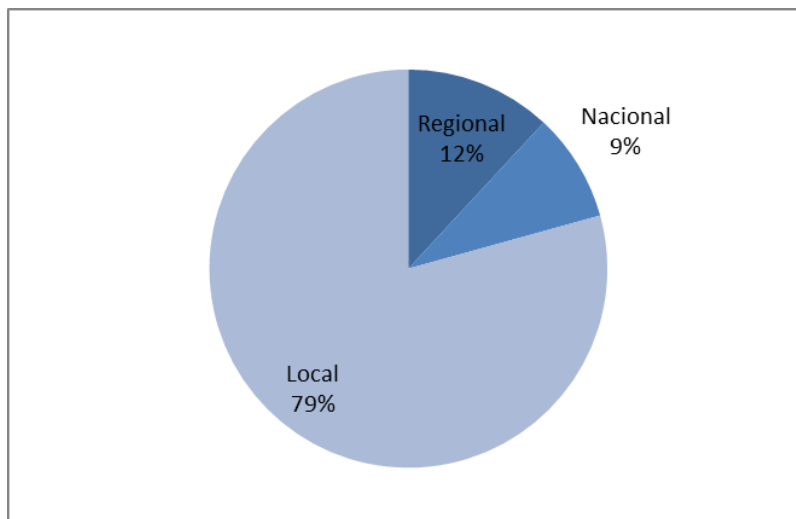
Gráfico N°2: Distribución de las OSFL argentinas por región



Fuente: CENOC

En cuanto al alcance de las organizaciones registradas, se observó que el 79,3% de las mismas realiza actividades con alcance acotado a una localidad o provincia, mientras que el 11,9% lleva adelante proyectos en más de dos provincias de la misma región y solo el 9% tiene alcance a nivel nacional (gráfico N°3). Entre las que cuentan con alcance nacional, la mayoría se radica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que denota su centralidad con respecto al país en lo que respecta a las organizaciones sin fines de lucro.

Gráfico N°3: Alcance geográfico de las OSFL argentinas



Fuente: CENOC

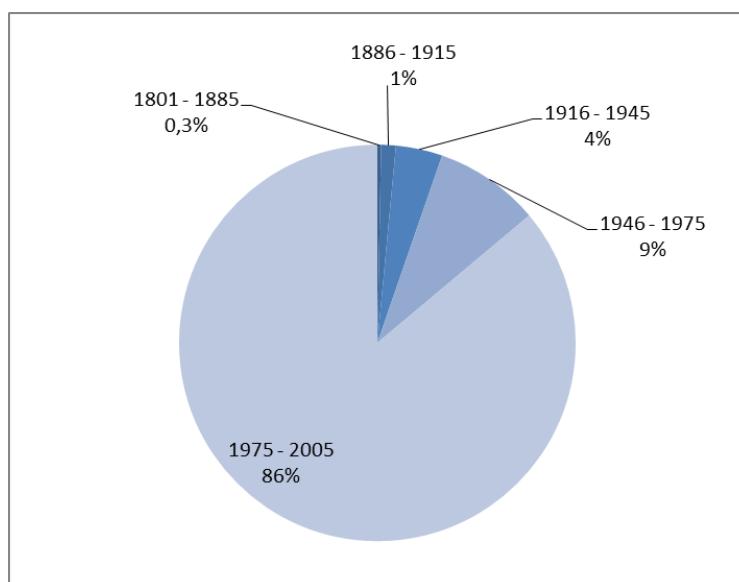
Por otra parte, en relación al año de inicio de las actividades de las organizaciones, se registra que la mayoría de ellas surgió como tal entre 1986 y 2005 (cuadro N°1). Este dato denota por un lado los cambios sociales que tuvieron lugar en dicho período, pero también podrían indicar una cuestión de durabilidad o supervivencia acotada en años de las organizaciones.

Cuadro N°1: Año de origen de las OSFL argentinas

Año de origen	Cantidad
1801-1850	3
1851-1875	12
1876-1900	46
1901-1910	42
1911-1920	53
1921-1930	89
1931-1940	125
1941-1950	163
1951-1960	203
1961-1970	276
1971-1980	362
1981-1985	374
1986-1990	728
1991-1995	1162
1996-2000	2617
2001-2005	2257

Fuente: CENOC

Gráfico N°4 Año de origen de las OSFL argentinas



Fuente: CENOC

Por otro lado, el registro del CENOC permite observar que en cuanto a las áreas temáticas en las cuales las organizaciones sin fines de lucro concentran sus actividades, un 56,7% lo hace en el área social/humana, seguido por educación (24,8%) y salud (19,7%), como podemos observar en el cuadro N°2.

Cuadro N°2: Áreas temáticas de trabajo de las OSFL argentinas

Áreas temáticas	Porcentaje
Social / humana	56,70%
Educación	24,80%
Salud	19,70%
Cultura	18,50%
Trabajo	15,20%
Deportes / recreación	14,10%
Medio ambiente	6,30%
Infraestructura, obras y serv. públicos	5,50%
Vivienda	4,30%
Economía	4,00%
Ciencia y tecnología	3,60%
Justicia	1,70%
Género	1,50%
Otros	0,30%

Fuente: CENOC

En relación a los recursos humanos con los que cuentan las organizaciones registradas, se pudo observar que cuentan con un promedio de 35 personas cada una, entre las cuales 7 serían rentadas y 28 voluntarias. Si bien se observa aún un desbalance a favor del trabajo voluntario, en los últimos años el número de personas rentadas viene en aumento, en comparación con el año 2003 en el cual se registraban 5 rentados y 30 voluntarios (cuadro N°3). Esta relación refleja la tendencia hacia la profesionalización en el sector con un aumento de personas contratadas que, si contáramos con datos actualizados a la fecha, seguramente sería aún mayor. Otra de las características de los recursos humanos de las organizaciones, es que, según el CENOC, el porcentaje rentado presenta mayor proporción de mujeres (57,8%) que de hombres, lo cual no es sorprendente si tomamos en cuenta la feminización de la filantropía que atraviesa la historia del tercer sector en nuestro país desde los orígenes.

Cuadro N°3: Personal rentado y voluntario de las OSFL argentinas

	Recursos Humanos		
	Personas	Rentadas	Voluntarias
Registro 1998	39	4	35
Registro 2003	35	5	30
Registro 2006	35	7	28

Fuente: CENOC

En relación a la importancia económica del tercer sector argentino, se presenta como un sector fuerte y en crecimiento, aunque lamentablemente y dada la escasez de información al respecto, los últimos datos económicos certeros que podemos recuperar datan de 1995, los cuales se obtuvieron gracias a un proyecto comparativo internacional de la Universidad Johns Hopkins y el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).

Para este momento, según los datos arrojados por dicha investigación, el sector movilizaba 12 mil millones de pesos (el 5% del PBI) y producía un valor agregado igual al 3,2% del PBI. Los puestos de trabajo generados por el sector sin fines de lucro permitían identificarlo ya en ese entonces como un empleador de relevancia, alcanzando 395 mil trabajadores asalariados. Esto representaba para el momento el 3,7% del total del empleo no agrícola, el 9,4% del sector servicios y el equivalente a un tercio del empleo público en las distintas instancias en todo el país (Roitter, Rippetoe y Salamon, 2000).

Es importante tener en cuenta a su vez, que se trata de un sector que, como mencionamos más arriba, cuenta con una inmensa cantidad de trabajo voluntario, estimado en 1995 en una totalidad de dos millones de voluntarios con distinta dedicación horaria que traducido a dedicación full time representaba una cifra cercana al trabajo de 200.000 empleados (Roitter, Rippetoe y Salamon, 2000).

De los empleos generados por el tercer sector, más del 40% provenía para este momento del área de educación, mientras que se daba una participación relativamente menor en las áreas de salud y servicios sociales. Al incluir a los voluntarios junto con los empleados rentados, los valores se modifican, aunque no generan grandes cambios en la ecuación final (Roitter, Rippetoe y Salamon, 2000).

La información disponible, aunque todavía muy escasa y fragmentada, nos permite obtener una radiografía, al menos en los aspectos generales, sobre las características que posee el tercer sector argentino en la actualidad. Consideramos que esta imagen, a pesar de ser imperfecta, es indispensable para comprender el contexto real en el cual se hallan insertas las OSFL, sus lógicas y dinámicas propias, a la hora de abordar cualquier temática relacionada al sector no lucrativo.

Capítulo 3: *Fundraising*: la captación de fondos en las OSFL

En este capítulo revisaremos los principales conceptos del desarrollo de fondos para OSFL, que nos permitirán comprender el mundo en el que se desenvuelven quienes se dedican profesionalmente a esta tarea. Repasaremos brevemente cuáles son las fuentes a través de las cuales las organizaciones pueden obtener recursos, considerando sus pro y sus contras, para comprender la tendencia creciente en el sector hacia la captación de fondos privados.

Finalmente haremos foco en las principales técnicas utilizadas en la captación de fondos provenientes de donantes individuales, desarrollando en mayor profundidad la técnica de recaudación *face to face*, para luego adentrarnos en la subcontratación de la captación mediante agencias especializadas.

3.1.- El mundo de los *Fundraisers*

*Fundraising*¹, es el término con el cual se denomina comúnmente a la recaudación de fondos para OSFL en la bibliografía especializada. Es una expresión norteamericana que proviene de los términos *fund* (fondos) y *raising* (del verbo en inglés *to raise*, recaudar/captar/procurar/conseguir). Podemos encontrarla indistintamente como *fundraising*, *fund raising* o *fund-raising*, todas ellas son versiones aceptadas por los autores de la materia (Palencia-Lefler, 2001).

Entre las definiciones más difundidas de *fundraising* hay posiciones encontradas entre aquellos que sostienen que se reduce a un proceso de solicitar y aceptar donaciones y regalos económicos de individuos y empresas para Organizaciones sin Fines de Lucro y otros que argumentan que no se trata de un simple proceso de pedir, sino que la tarea central es transmitir la importancia de un proyecto al donante. Para Rosso (1991), uno de los expertos norteamericanos más reconocidos, es “el complejo proceso de tratar de involucrar a personas a una causa que responde a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos”.

De esta manera, los profesionales dedicados al *fundraisig* son conocidos como *fundraisers*, y se caracterizan por poseer los conocimientos técnicos necesarios para

¹ La recaudación de fondos como la conocemos hoy en día tuvo su origen en Estados Unidos, es por ello que los conceptos técnicos asociados a ella provienen del inglés. En los países latinoamericanos no es común traducir estas expresiones al idioma propio, como ocurre más a menudo en España. En nuestro trabajo utilizaremos los tecnicismos en idioma original según su uso habitual en el tercer sector local.

aconsejar, guiar y asistir a las organizaciones en la captación de recursos. Estos conocimientos técnicos son muy variados, ya que se trata de un perfil dinámico, entre cuyas habilidades fundamentales podemos destacar: marketing, finanzas, relaciones públicas, la comunicación y la diplomacia (Palencia-Lefler, 2001).

La sociedad norteamericana que reúne los ejecutivos de recaudación de fondos (NSFRE) los define como un “profesional que planifica, implementa y gestiona el proceso por el cual las organizaciones no lucrativas captan fondos caritativos”. Esta definición incluye tanto a aquellos que poseen un puesto de trabajo a tiempo completo o parcial dentro de la organización, como a quienes lo hacen de manera externa, en carácter de consultores, asesorando a través de sus agencias expertas.

Si bien suele haber una cierta connotación negativa sobre el *fundraiser* externo, en tanto representa la cara más mercantil del tercer sector, en los hechos puede ser muy beneficioso para las OSFL, sobre todo para las más pequeñas. Siempre resultará enriquecedor contar con un profesional que pueda dar una mirada objetiva y técnica para orientar las acciones de recaudación que se llevan a cabo y, en muchos casos, cumplirá un rol pedagógico al capacitar al propio personal de las organizaciones. Recurrir a un profesional especializado, puede ser visto en primera instancia como un gasto innecesario, pero en los hechos es una inversión que a la larga termina por ahorrar dinero y tiempo a las organizaciones al proveer experiencia que de otra manera se obtendría por prueba y error.

Una de las señales de la creciente profesionalización de la recaudación de fondos es la existencia de asociaciones profesionales que aglutinan a quienes se dedican específicamente al desarrollo de recursos para OSFL. Estas asociaciones suelen ser locales y tienen como objetivo el intercambio de experiencias y la capacitación entre sus integrantes, así como también la definición y difusión de reglas éticas de ejercicio de la profesión. Una de las asociaciones más renombradas de habla hispana es la Asociación Española de *Fundraising* (AEF) y que tiene su paralelo en Argentina en la Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales (AEDROS), la cual cuenta con ciclos de capacitaciones mensuales y organiza anualmente el Congreso de *Fundraising* al que asisten referentes de numerosas OSFL del país.

3.2.- Fuentes de financiamiento de las OSFL

Ninguna organización de la sociedad civil puede alcanzar sus objetivos, cualesquiera sean los que se proponga, sin recursos económicos por lo que el *fundraising* es más una necesidad intrínseca que una elección. Sin embargo, son variadas las fuentes por medio de las cuales las organizaciones pueden obtener financiamiento que les permita llevar adelante sus proyectos. La inclinación hacia una o varias de estas fuentes es una decisión estratégica que cada organización tomará teniendo en cuenta sus características, misión, valores fundacionales y beneficiarios, entre otros factores.

Las OSFL pueden obtener recursos principalmente de tres fuentes: donaciones de individuos, donaciones de empresas privadas y aportes del sector público. Además, aunque no es la fuente más común, pueden recibir fondos de otras OSFL que cooperan en una misma causa como fundaciones privadas, universidades e iglesias (Monroy Nuñez, 2015).

- a) **Donaciones individuales:** son aquellas que realizan los individuos personal y voluntariamente para apoyar una causa con la que se identifican. En general, los donantes particulares tienen preferencia por las organizaciones cuya causa es afín a sus intereses, aquellas que son transparentes en el origen y destino de sus fondos, se esfuerzan en que sus donantes conozcan a los beneficiarios de sus proyectos y obtienen resultados demostrables (dos Santos, 2014). Este tipo de donante realiza aportes económicos, de tiempo y en especie.

- b) **Donaciones de empresas privadas:** comprenden los aportes económicos que hacen las empresas del sector lucrativo, enmarcadas principalmente en la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Estos aportes pueden tomar también la forma de alianzas para llevar a cabo acciones conjuntas que vayan más allá de la transferencia de dinero y demanden mayor involucramiento por parte de la empresa en los programas de la OSFL. Algunas de estas acciones son conocidas bajo el nombre de “*Marketing con causa*” e incluyen donaciones en especie, transferencia de conocimiento y apoyo técnico, venta de productos en beneficio de la organización destinataria, cesión de espacios publicitarios, recaudación de donaciones entre los empleados de la compañía, provisión de un servicio, etc. Estas acciones de cooperación siguen ejes de sustentabilidad que los departamentos de RSE establecen previo a definir a qué

organizaciones destinarán sus recursos, en relación a la alineación que estos tengan con su propia marca.

- c) **Aportes del sector público:** es el financiamiento que puede provenir tanto de agencias estatales como de organismos internacionales de cooperación. Según Baur y Arenas (2014), la justificación de los aportes públicos tiene que ver con dos factores: en primer lugar, las OSFL realizan actividades subsidiarias de los poderes públicos, cubriendo los vacíos que estos dejan; y en segundo lugar, supone para las agencias públicas un ahorro de recursos, al confiar en que las OSFL cubren esas necesidades.

De esta manera, existen organizaciones que se sustentan principalmente gracias a fondos públicos nacionales e internacionales, a aportes de grandes empresas, a las ganancias obtenidas mediante la prestación de un servicio o la venta de un bien, al aporte de donantes individuales o bien a una combinación de dos o más de estas opciones.

Salvo algunos casos puntuales, la estrategia que ha tomado preponderancia en el tercer sector en los últimos años consiste en diversificar las fuentes de ingreso, pero con tendencia a aumentar la proporción de recursos obtenidos por medio de las donaciones individuales recurrentes y persistentes en el tiempo y aspirando a largo plazo a obtener solvencia exclusivamente de esta fuente.

Las personas particulares son los donantes mejor vistos dentro de los posibles aportantes a las OSFL, ya que se asume que la relación que se establece entre ellos y las organizaciones a las que destinan sus recursos es más libre y sincera que en los demás casos. A nivel internacional, las donaciones de individuos ocupan el porcentaje más alto en el total de las contribuciones filantrópicas, seguidas de lejos por las empresas lucrativas (Palencia-Lefler, 2001).

Los donantes individuales son una fuente prácticamente inagotable de recursos y resultan de fácil acceso, aunque para llegar a ellos de manera efectiva es necesario llevar a cabo la recaudación siguiendo un plan bien diseñado y orientado. En primer lugar, es indispensable conocer a los potenciales donantes, saber cuáles son sus motivaciones y necesidades. En los últimos años, tanto a nivel internacional como nacional, las OSFL se han multiplicado, generando mayor competencia en la captación de fondos y, en consecuencia, demandando mayor profesionalización por parte del tercer sector para gestionar de manera sustentable a las organizaciones, proporcionando recursos suficientes y constantes (dos

Santos, 2014). Es por ello que uno de los principales errores en que puede incurrir una organización es no identificar adecuadamente su “mercado”, es decir, su donante objetivo, de la misma manera que las empresas privadas estudian y segmentan a sus potenciales clientes para generar un mensaje efectivo que derive en la compra del producto, en este caso, de la donación.

Sin embargo, si se logra la captación efectiva y constante de donaciones provenientes de individuos, las organizaciones se garantizan una base de financiamiento estable que, a menos que se cometan graves errores en la fidelización, perdurará en el tiempo, generando previsibilidad respecto a la aplicación de los fondos en la gestión de los proyectos de las OSFL.

3.3.- Técnicas de captación de donantes individuales

Existen diversas técnicas de recaudación de fondos a las que las OSFL pueden recurrir dependiendo de cómo se amolden a su estrategia global de captación. Si bien en el presente trabajo nos enfocaremos de manera exclusiva en el *face to face* es importante mencionar al menos brevemente las principales técnicas que componen el universo del *fundraising* para comprender por qué diálogo directo es una de las estrategias preferidas por las organizaciones en la actualidad.

- a) **Telemarketing:** tiene una lógica similar al *face to face*, al buscar pequeños donantes individuales que puedan mantener una donación recurrente por un período largo de tiempo. A diferencia del diálogo directo, requiere una inversión en infraestructura, ya que es necesario el armado de un *call center* y a veces la compra de las bases de datos, aunque también pueden ser donadas. Se trata de contactar telefónicamente a una base amplia de personas, sensibilizarlas con la causa e invitar a realizar un aporte voluntario mensual. El porcentaje de conversión dependerá en parte de la efectividad del trabajo del *telemarketer*, pero principalmente aumentará en función de la calidad de la base. La calidad las divide comúnmente en bases “frías”, “tibias” y “calientes” según la aproximación que tengan las personas contenidas en la misma a la causa de la organización previo al llamado telefónico. También es importante tener en cuenta cuán “limpia” está la base de datos, es decir, el porcentaje de contactabilidad de los registros, basado en la actualización de los datos, ya que

si se trata de una base que lleva tiempo sin ser contactada, muchos teléfonos pueden estar inhabilitados o ser erróneos, en cuyo caso se perderán recursos intentando dar con las personas para entablar un diálogo.

- b) **Marketing on-line o digital:** es una estrategia que todavía está en una instancia de exploración pero con mucho potencial a futuro en un mundo que cada vez pasa más por las pantallas. Se trata de utilizar las plataformas digitales, en general redes sociales para dar a conocer a la organización ante un público masivo. Se publica un anuncio con un mensaje que invite a las personas a hacer click para apoyar a la causa y se las redirige a una *landing page*, una página web especialmente creada para la campaña que generalmente contiene un formulario seguro de donación, donde los donantes pueden dejar los datos de su tarjeta de crédito para hacer un aporte. Se trata de una donación menos impulsiva que en el caso del *face to face* ya que la persona tiene tiempo de detenerse a observar la página web para conocer a la organización antes de decidir su donación. Esta técnica también puede combinarse con la anterior, llevando a los potenciales donantes a un formulario donde sólo se le solicitarán pocos datos a modo de firma por una petición y luego esa base de contactos, llamados comúnmente *leads* son utilizados como insumo para la campaña de *telemarketing*.
- c) **Crowdfunding:** esta técnica también utiliza plataformas digitales, pero sigue una lógica distinta, invitando a las personas a sumarse para alcanzar un objetivo puntual y específico. Estas campañas tienen una fecha de inicio y de finalización y son muy concretas en cuanto al monto que se necesita recaudar. A menudo ofrecen recompensas simbólicas a quienes colaboren para alcanzar el objetivo, como puede ser un calendario o una remera. Puede ser una buena estrategia para emergencias y para dar a conocer a la organización, pero no generan un ingreso sostenido en el tiempo del cual se pueda depender para proyectos regulares.
- d) **Face to face:** o diálogo directo, es la técnica mediante la cual se busca establecer un contacto cara a cara con potenciales donantes en la vía pública o en espacios cerrados públicos para contarles sobre la causa que mueve a la organización, su importancia y urgencia e instarlos a realizar un aporte

mensual voluntario con su tarjeta de crédito o débito. En esta estrategia el captador, conocido también como sensibilizador o *facer* es la pieza clave que determinará dependiendo su dominio de la técnica la concesión de la donación.

- e) ***Door to door***: o puerta a puerta, es una técnica muy similar al *face to face*, pero en vez de dar con las personas en la vía pública mientras circulan, los captadores van casa por casa intentando conversar con las personas. No es una técnica tan difundida, suele funcionar mejor en ciudades pequeñas y requiere de captadores con muy buen manejo del diálogo, ya que precisa cuidado especial para no invadir la privacidad de las personas.

Existen otras estrategias de recaudación orientadas a donantes individuales que no revisaremos en este apartado dado que no tienden a un público masivo y son más bien puntuales, tales como la venta de productos solidarios o estacionales, los legados y los eventos de recaudación. Estas técnicas, si bien resultan útiles, no son suficientes para la sustentabilidad de las OSFL, salvo aquellas muy pequeñas y con funciones limitadas, pero no permiten un crecimiento que las vuelva competitivas en el mercado.

3.3.1. - Fundraising cara a cara: el *Face to Face*

Como comentamos en el apartado anterior, el *face to face* (F2F) o cara a cara, también conocido como diálogo directo, es una de las técnicas más difundidas en el *fundraising* actual que ha ganado terreno principalmente en los últimos veinte años a nivel internacional y en la última década a escala local.

El objetivo del *face to face* es dialogar de manera directa con la ciudadanía para sensibilizarla sobre una problemática e invitarla a apoyar a una organización que contribuye a la solución de dicha cuestión realizando una donación monetaria regular y sostenida en el tiempo. Generalmente se lleva a adelante en la vía pública o en espacios cerrados de gran circulación (como puede ser un centro comercial o una estación de tren) ya que se requiere de un gran volumen de personas que puedan ser potencialmente invitadas a colaborar. Las estadísticas caseras que surgen de la experiencia personal de quienes se dedican a esta técnica, indican que se necesita invitar a 100 personas, para que 10 se tomen un momento para conversar, de las cuales 1 finalmente se sumará a colaborar a la organización.

Una de las mayores ventajas de esta técnica es que permite establecer un contacto individual y personalizado con el potencial donante para dar a conocer de manera detallada la causa de la organización, las tareas que lleva adelante y las formas de involucrarse en la solución de una problemática que se cree urgente y prioritaria. El éxito que tenga el captador en transmitir a su interlocutor esta urgencia, posibilitará la concreción inmediata de la donación, efectivizando el diálogo.

Otra de las ventajas tiene que ver con la visibilidad, ya que al ser llevada adelante en vía pública y de manera llamativa, buscando atraer la atención de las personas, genera presencia de marca en las calles de cada organización. Independientemente de que la estrategia de captación resulte efectiva, posibilitará de todos modos su posicionamiento en el mercado no lucrativo.

Quienes llevan adelante la tarea de captar fondos en vía pública bajo esta modalidad, son conocidos habitualmente como captadores, sensibilizadores o, coloquialmente en el sector, *facers*. Se trata de personas, que poseen habilidades comunicacionales y que han sido debidamente capacitadas, tanto para comunicar correctamente la labor de la organización de la que es parte, como en técnicas de *storytelling*², persuasión, manejo de objeciones y lenguaje corporal.

El trabajo de los sensibilizadores se lleva a cabo en jornadas laborales reducidas, que generalmente no sobrepasan las cuatro horas de captación efectiva, dado que es una tarea intensa que requiere de una gran cantidad de energía por parte de quien la realiza. Los materiales de los que dispondrá serán comúnmente un chaleco o pechera con el logo de la organización, una credencial con sus datos que lo identifica como miembro autorizado a realizar su tarea, formularios con carbónico y una lapicera para registrar las donaciones que logra efectivizar. Podrán contar también con material de soporte para ilustrar a los ciudadanos la labor de la organización, pero raramente sostendrán folletos informativos para entregar a las personas, dado que constituyen un distractor que entorpece la captación inmediata.

Es muy poco común ver a un captador de fondos trabajando solo, habitualmente se los encuentra en grupos, idealmente constituidos por seis personas. La captación será más

² El *storytelling*, o el arte de contar historias, es una técnica proveniente del *marketing* que permite conectar emocionalmente con la audiencia, en el caso del *face to face* con el potencial donante, a través del desarrollo de una historia, generando un lazo de confianza y fidelidad. Generalmente el *storytelling* en el tercer sector se realiza partiendo de historias reales, de personas beneficiarias de la organización.

eficiente cuanto mayor sea la sinergia del grupo y positiva la energía entre sus miembros, ya que el captador se enfrenta constantemente al rechazo de las personas y es muy importante el apoyo de sus pares para tolerar la frustración diaria y conseguir superarse. Estos equipos cuentan cada uno con un líder, que es por lo general un captador con más experiencia y aptitudes para mentorear y apoyar a los demás miembros, actuando de guía también para los nuevos captadores que se inicien en la tarea.

El perfil más buscado para desempeñar el rol de sensibilizador suele ser una persona joven, estudiante o que prefiera trabajar en jornada reducida para complementar con otras actividades. Independientemente de cual sea el perfil, resulta fundamental que los captadores de fondos tengan una implicación e identificación con la causa y que sean capaces de transmitir esa cercanía a las personas, despertando en ellos sensaciones y emociones que los lleven a sumar su apoyo. Es por ello que las organizaciones deben estar atentas en fidelizar no sólo a sus donantes, sino también y primordialmente a sus captadores, acercándolos lo más posible a la causa para que puedan ser y sentirse parte. Esto permitirá tanto sumar mayor volumen de donantes, como donantes de mejor calidad, al disminuir los posibles casos de captación fraudulenta por parte del *faceter* y al generar donantes fidelizados en primera instancia gracias a la empatía generada por el captador.

3.4.- Invertir para crecer: la lógica empresarial en las OSFL

Sea cual fuere la estrategia de recaudación por la cual opte la OSFL y las técnicas que ponga en marcha para cumplir con dicho plan, será prácticamente imposible que lo haga sin invertir dinero en la captación, al igual que las empresas privadas, no resulta posible crecer y aumentar la escala sin inversión.

Las OSFL nacen como respuesta a un problema social detectado por sus fundadores y al deseo de trascender los propios intereses y aportar recursos para contribuir a su solución. Con esta misión establecida por los fundadores, coincidirán otras personas que aportarán también tiempo y dinero sin esperar remuneración a cambio.

Según Jovani (2013), “la creación de las OSFL supone un salto cualitativo respecto a las aspiraciones individuales de cooperación en beneficio de la sociedad” ya que por medio de estas “se generan economías de escala, gracias a la división del trabajo según la especialización de cada persona, de manera análoga a la empresa”. Sin embargo, las organizaciones del tercer sector se diferencian de las empresas dado que su función objetivo

no es maximizar el beneficio, sino maximizar la producción del bien o servicio público con los recursos disponibles con los que se cuenta. Es por ello que para tener un mayor y mejor alcance, la organización necesita ser más eficiente a la vez que maximiza sus ingresos, ya que cuanto mayor sea la recaudación, mayor será la calidad del bien público ofrecido y la cantidad de beneficiarios del mismo, no quedando ningún excedente para repartir entre sus propietarios.

No obstante, las OSFL necesitan recurrir a cierta lógica empresarial para su supervivencia ya que, al igual que en el mundo lucrativo, deben realizar un trabajo de *marketing* o sensibilización para competir en el mercado, con el objetivo de captar mayor número de donantes y construir una imagen de marca adecuada, que sea efectiva y genere fidelidad en las personas que apoyan la causa (Jovani, 2013). Esto requiere una inversión de capital en *marketing* y captación de fondos, cuya eficiencia se medirá, al igual que en las empresas, por el índice de retorno de la inversión (ROI). La inversión resulta fundamental, sobre todo al inicio, ya que es necesario que la organización alcance una dimensión crítica que garantice su supervivencia, con un ingreso de dinero estable y suficiente para sustentarse. Jovani sostiene al respecto que:

“Si suponemos que los donantes eligen a aquellas ONG que perciben como más eficientes, y que cuentan con información suficiente y veraz, los ingresos dependerán de la eficiencia en el empleo de los fondos, esto es, de la maximización de la producción del bien o servicio por cada unidad monetaria donada. Para lograrlo, la generación de economías de escala resulta fundamental. Y dado que las economías de escala dependen del tamaño, el crecimiento se convierte en estrategia de supervivencia (...)” (Jovani, 2013, p.7).

Entre estas inversiones, que resultan fundamentales para las OSFL, se incluye el personal dedicado a la captación de fondos. Si bien, una pregunta habitual que se hacen las organizaciones cuando están comenzando a desarrollar su estrategia de recaudación es si resulta posible que los captadores sean voluntarios (para obtener ingresos sin prácticamente generar costos) no resulta en la práctica viable desarrollar una campaña de captación masiva permanente y a largo plazo basada exclusivamente en recursos voluntarios. La exigencia propia del trabajo, la necesidad de contar con un equipo sólido y que perdure en el tiempo, la demanda horaria diaria y la búsqueda de profesionalización requieren de un trabajador que reciba una remuneración a cambio de su trabajo.

Sin embargo, es posible para las organizaciones, optar por alternativas que le permitan optimizar los ingresos, reduciendo tanto la inversión como el riesgo. Entre estas alternativas, se encuentra la subcontratación de la captación a través de agencias especializadas, que analizaremos en más detalle en el capítulo siguiente.

Capítulo 4: Subcontratación en las OSFL

El en presente capítulo nos detenemos de forma particular en los procesos de subcontratación en las OSFL, comenzando por una caracterización de las agencias de recaudación vía *face to face*, sus objetivos, modos de funcionamiento y dinámicas de trabajo. En segundo lugar analizaremos los contratos comerciales que se establecen entre las agencias y las OSFL, deteniéndonos en las implicancias de sus cláusulas principales e identificando la relación triangular entre los captadores, las agencias y las organizaciones. Advertiremos cuáles son los riesgos que esta modalidad de contratación puede traer asociados a las OSFL. Finalmente reflexionaremos sobre los motivos que permiten, que esta sea una práctica cada vez más común entre las organizaciones del tercer sector en Argentina, así como también analizaremos sus ventajas y desventajas.

4.1.- Las agencias de *face to face*

La consultoría para OSFL puede tomar diversas formas, entre las más difundidas podemos distinguir a las agencias especializadas en la única tarea de captar recursos, las agencias de *marketing* directo combinado con *fundraising* y las agencias de relaciones públicas y *fundraising* (Palencia Lefler, 2001). También existen algunas OSFL cuyo propósito es ayudar a otras organizaciones no lucrativas en la recaudación de fondos.

En Argentina contamos con distintos tipos de consultoras que enfocan su trabajo en el tercer sector, algunas de ellas se especializan en campañas de *marketing*, tanto por medios tradicionales como digitales, otras proveen servicio de *call center* (de recaudación o de fidelización), también existen aquellas que capacitan a sus ejecutivos para diseñar planes estratégicos en pos de mejorar el funcionamiento de las organizaciones y otras que se enfocan en optimizar la tecnología disponible para colocarla al servicio de las causas sin fines de lucro. Si bien consideramos que todas estas empresas satélites a las OSFL constituyen un objeto de estudio interesante, creemos que sería necesario para cada una de ellas un trabajo a parte, es por ello que en este capítulo nos enfocaremos exclusivamente en las agencias que, si bien pueden ofrecer servicios anexos, se encuentran especializadas en *face to face*.

Las agencias de *face to face* son empresas que ofrecen un servicio tercerizado de recaudación de fondos para OSFL bajo esta modalidad de captación. Muchas de ellas han surgido de la mano de antiguos trabajadores de organizaciones que llevaban adelante la

captación de manera interna y vuelcan la experiencia adquirida en primera persona a servir a otras OSFL bajo la modalidad de consultoría y proveedor de servicios externo.

En Argentina existen en la actualidad tres grandes agencias que se dividen e incluso comparten el mercado, ya que no es extraño que una organización cuente al mismo tiempo con equipos subcontratados por más de una de ellas, a menos que tengan un contrato de exclusividad. Esto suele darse por muchos motivos, ya sea por una decisión de diversificar los proveedores para minimizar el riesgo en caso que uno de ellos presente bajo rendimiento o porque una de las agencias posee equipos trabajando en ciudades en las cuales la otra aún no ha desembarcado.

“(...) creo que es conveniente tener más de un proveedor, hoy el mercado está acotado pero es conveniente porque si te quedás con un solo proveedor, se te cae y te quedaste sin estrategia y también porque los proveedores tienen fortalezas en distintas cosas. Por ejemplo uno de nuestros proveedores es fuerte en el interior y el otro es fuerte en capital entonces con eso voy nivelando. Por otro lado, con uno tengo una posibilidad de repago más económica que con el otro entonces a su vez tengo posibilidad de bajar los presupuestos pero sí, para mí siempre está bueno tener mínimo dos (...)” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Las agencias concentran su trabajo en captar donaciones mensuales de pequeños donantes por medio de tarjetas de crédito o débito, con el objetivo de que las mismas se sostengan en el tiempo y contribuyan a la sustentabilidad de la organización. Llevan adelante todo el proceso asociado a la consecución de las donaciones, desde el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, hasta el monitoreo diario de los equipos y optimización constante de su rendimiento. De esta manera, las OSFL que contratan su servicio, solo se encargan de recibir semanal o mensualmente las donaciones concretadas por los captadores, cargarlas en el sistema de gestión de donantes que utilicen, realizar el cobro mensual según el medio de pago y el monto convenido con cada uno de ellos y, quizás la tarea más importante, fidelizar a los nuevos aportantes para que continúen apoyando a la causa el mayor tiempo posible.

En cuanto al funcionamiento interno de las agencias, su trabajo comienza con el reclutamiento de personal y su selección, que generalmente se realiza mediante una entrevista

grupal, para poder identificar cómo se desenvuelven los candidatos en dinámicas de equipo y con ejercicios prácticos de simulación de captación.

“El proceso de selección constaba, primero de una entrevista telefónica, después una entrevista grupal con una actividad de liderazgo y después con una parte de captación. El perfil que se buscaba era de venta, una persona que sea directa y persuasiva a la hora de poder captar, que a la hora de sensibilizar vaya a lo emotivo y que sea más bien directo al hablar con la gente, crudo por decirlo de alguna manera, para poder poner en situación a las personas y que realmente pueda llegar a sensibilizarlos y a generarles algo.” (Entrevista N°2, ex empleada de agencia *face to face*).

Una vez seleccionados los miembros del equipo, la agencia procede a entregarles sus materiales de trabajo, que generalmente son proveídos por la OSFL, y a capacitarlos para cumplir con sus tareas. En estas capacitaciones puede participar la organización o no, aunque el material siempre suele ser preparado en conjunto o aprobado previamente por estas. La temática de las capacitaciones que brinda la agencia gira en torno a, en primer lugar, conocer en profundidad la OSFL para la cual recaudará fondos el captador y luego, en la técnica misma de captación *face to face*, persuasión, negociación y manejo de objeciones, en pos de que el captador cuente con las herramientas necesarias para generar una captación efectiva.

“En la capacitación tenías varias etapas, primero te contaban un poco de la agencia, la historia de la agencia, como surgía, la metodología de trabajo. Se profundizaba mucho en la importancia de la captación y en el significado que tenía el trabajo de cada uno de los chicos. Después se contaba un poco de la organización, se explicaban las campañas, no sólo de manera informativa, sino que se hacía intentando sensibilizar a los chicos que estaban en la capacitación también. Y después de hablaba de manera directa sobre la captación, sobre el trabajo en sí y se les daban las herramientas para poder hacerlo. Se leían varios speeches, se hacía role play, se explicaban todas las maneras para poder llegarles a las personas, teniendo en cuenta que cada persona es diferente. La segunda etapa de la capacitación era en calle, ya captando.” (Entrevista N°2, ex empleada de agencia *face to face*).

Una vez el equipo está formado y capacitado saldrá a la vía pública a captar, por lo general 4hs por día, de lunes a viernes. De aquí en más, la agencia será responsable de su monitoreo y de asegurar el rendimiento óptimo del personal, aplicando para ello distintas técnicas de motivación e incentivos.

“Los equipos se dividían en captadores, cada equipo tenía un referente y un líder de ciudad, que representaba a los dos equipos que existían por plaza. El referente y el líder de equipo trabajaban constantemente con los captadores, haciendo el seguimiento del trabajo en calle y el resultado, siempre haciendo devoluciones con la cantidad de donantes que tenía cada uno todos los días.”
(Entrevista N°2, ex empleada de agencia *face to face*).

La mayoría de las agencias remunera a sus captadores con un sueldo básico fijo, de acuerdo al convenio en el cual se inscriben, que será complementado con comisiones en función de su rendimiento. El convenio que enmarca a los captadores de fondos contratados por agencia suele ser el de Empleados de Comercio, mientras que los captadores contratados internamente por las OSFL se encuentran generalmente inscriptos en el correspondiente convenio de UTEDYC, que engloba al personal de entidades civiles y deportivas.

“El contrato era por empleados de comercio, en relación de dependencia, tres horas por día, pero se contemplaban las cuatro horas, que es el mínimo del gremio. Cobraban el básico, más las comisiones, obviamente todo en blanco. Las comisiones llegaban a representar más del 70% del sueldo, el sueldo básico por jornada reducida era muy bajo, las comisiones realmente significaban el sueldo en sí.” (Entrevista N°2, ex empleada de agencia *face to face*).

Esta modalidad de remuneración suele ser distinta para aquellos trabajadores en campañas internas en relación de dependencia con una OSFL, que son más propensos a cobrar un sueldo fijo, independiente de su rendimiento, y obtener beneficios no monetarios por el logro de sus objetivos de captación.

“In house³ tiene cierta diferencia en el salario, como no va con comisión, el salario básico si bien se rige por convenio, tiene un plus salarial determinado

³ Se conoce como campañas *in house* aquellas que son llevadas adelante enteramente por personal contratado directamente por la organización. En estas campañas la OSFL tiene completa responsabilidad laboral sobre los captadores y sobre los resultados que se obtengan de la estrategia.

por la organización y no es variable según el rendimiento. Sí tenía otros beneficios, a medida que superaba ciertos objetivos había días libres o la posibilidad de viajar a hacer captación a otro lugar y conocer otros compañeros de trabajo y otros lugares, eso también estaba bueno, pero no tenía que ver con un salario variable en función de mi rendimiento. El horario era part time de cuatro horas y, por supuesto, una vez que superabas el período de prueba pasabas a un contrato por tiempo indefinido, como un trabajador más de la organización, no subcontratado.” (Entrevista N°3, ex captadora de fondos in house).

Las donaciones efectivas son entregadas a las OSFL junto con un reporte de productividad de los equipos, según la periodicidad convenida por ambas partes. Algunas agencias también brindan un servicio adicional de llamados de validación de la donación, mediante el cual se confirman los datos proporcionados en vía pública por los donantes y se supervisa el trabajo de los captadores.

Una de las tareas más complejas que tiene la agencia es mantener estable el equipo de captación y el número de sus integrantes, para asegurar un óptimo rendimiento con resultados favorables para la campaña. La dificultad de esta tarea está asociada a la alta rotación de personal que suele registrar este tipo de trabajo.

“No obstante, superando el año (de trabajo) comienza a generarse un desgaste que muchas veces tiene que ver con el entorno en el que se trabaja, que es vía pública, si es invierno las condiciones no son las más cómodas porque es al aire libre, lo mismo pasa en verano. La tarea se hace de pie y además demanda un alto nivel de energía porque hay que estar activo para parar a las personas hasta lograr convertir en socios, por lo cual tenés que hablar con muchísimas personas y a medida que pasa el tiempo la tarea produce un cansancio, un desgaste en el trabajador. Esto produce rotación, sobre todo si no hay posibilidades de crecimiento.” (Entrevista N°3, ex captadora de fondos in house).

Si bien la alta rotación de personal es normal en un trabajo que tiene tanto desgaste físico y que se desarrolla en condiciones ambientales complejas, las personas entrevistadas

coinciden en que es un fenómeno que se ve aumentado cuando los trabajadores son subcontratados.

“Es una de las áreas donde hay mayor rotación de personal, no obstante, in house la rotación es mucho menor que a través de agencia. Fundamentalmente porque (...) el trabajar en relación de dependencia de una ONG, la diferencia salarial a favor del trabajador y las características del acompañamiento que se da in house generalmente son condiciones favorables para que los trabajadores permanezcan más tiempo.” (Entrevista N°3, ex captadora de fondos in house).

“Existía mucha rotación. Por ejemplo, de doce que ingresaban, quedaban efectivos la mitad, si bien siempre es algo que se intentaba cambiar, la intención de la agencia era que quedaran todos o la mayor cantidad. El principal motivo por el que eran desvinculados era por no llegar al objetivo o por no sumar al equipo desde lo personal, generando un buen clima de trabajo.” (Entrevista N°2, ex empleada de agencia face to face).

Algo interesante a remarcar entre los dos testimonios de las entrevistadas, es que en el caso *in house*, la alta rotación se produciría mayormente por el desgaste de los captadores asociado a la tarea o porque consiguen mejores oportunidades laborales, mientras que en el caso de la agencia, por desvinculaciones relacionadas a la no consecución de los objetivos acordados. Esto podría indicar una deficiencia o desinterés en el acompañamiento en el desarrollo del captador en su tarea y en una orientación a objetivos mucho más estricta. La orientación más estricta al objetivo de los captadores, responde a la búsqueda de la rentabilidad del negocio de la agencia, ya que, al cubrir estas el costo fijo de contratación de personal y cobrar a las OSFL solo los donantes efectivos, si sus captadores no tienen un rendimiento alto, correría el riesgo de ir a pérdida.

4.2- La relación entre las OSFL y las agencias

El involucramiento y la injerencia que la organización tenga en el trabajo de la agencia dependerá de los acuerdos que se establezcan entre ellas en cada caso. Existen organizaciones que se limitan a recibir mensualmente el caudal de donaciones, pagar por ellas y cobrarlas, y otras que controlan desde muy cerca el reclutamiento y la capacitación del personal de la agencia, haciendo incluso monitoreo del desempeño de los propios captadores

en vía pública. Esto dependerá en mayor medida de la estructura de la organización y del personal disponible con el que cuente para poner a su cargo el seguimiento de la agencia.

“El vínculo es directo, es como si fueran parte directamente de tu estructura. Yo tengo injerencia directa desde la apertura de equipos, seguimiento de objetivos, planificación, eventos. Hablo a diario con el director de la agencia, con la referente en cuestiones más administrativas, una vez por semana hablo con los líderes de equipo de todas las zonas. Con los facers no tengo trato directo, no es que tengo un grupo de whatsapp, pero sí tratamos que una vez por mes vengan a la organización.” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Existen organizaciones de gran tamaño que tendrían incluso la capacidad de llevar adelante campañas *in house*, pero deciden subcontratar por otros motivos, y cuentan con un equipo que trabaja exclusivamente para realizar seguimiento del trabajo de la agencia, por lo cual su injerencia es casi tan alta como si el equipo fuera propio de la organización.

“Por parte de la organización tenían devoluciones cada quince días, tanto de calidad (bajas), como de números en una reunión con una persona de la organización. En esa reunión se analizaban las estadísticas de las donaciones que hacían por día y por mes y qué pasaba después con esas donaciones, es decir, si se caían al mes, a los tres meses, con qué medio de pago (débito o crédito), cómo mejorarlo, dando una semana para ver si eso cambiaba.” (Entrevista N°2, ex empleada de agencia *face to face*).

Como vimos en el capítulo anterior, uno de los factores más importantes para que las campañas de *face to face* tengan éxito es la identificación y el sentido de pertenencia que los captadores desarrollen con respecto a la organización a la cual representan ante el público. Esta es una de las tareas en las cuales las OSFL deben prestar mayor atención cuando los equipos de captación son subcontratados.

La relación entre la OSFL y al agencia es fundamental para generar un vínculo con los captadores que les permita motivarlos y hacerlos sentir parte de la causa, de la misma manera que si trabajaran en relación de dependencia directa.

“Me parece fundamental que se genere realmente un vínculo de pertenencia con la organización, es lo primero, lo primordial a la hora de generar un equipo

que pueda captar, que se haga desde un lugar de formar parte realmente y sentir que tu trabajo realmente hace la diferencia. Es posible [generar este tipo de sentido de pertenencia] por medio de las agencias, siempre y cuando la relación sea directa con la organización también, que sea un trabajo mutuo, me refiero a que el apoyo a los equipos exista tanto desde la agencia como desde la organización, que exista siempre una devolución constante.” (Entrevista N°2, ex empleada de agencia *face to face*).

“Tiene que haber alguien de tu propio equipo avocado cien por ciento a la gestión del proveedor, que vaya a vía pública, que vaya a los call centers, que los equipos participen de las actividades de la organización a los eventos, tener diálogo directo para que vivan la causa y puedan estar contacto.” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Cuanto más cercano sea el vínculo de la agencia y la OSFL, más se posibilitará la cooperación entre ellas y el trabajo en tanto aliados y no simples cliente y proveedor. Si esta relación es estrecha será más sencillo sortear los obstáculos que se presenten en la campaña, generando soluciones en conjunto al combinar la mirada interna y la externa.

4.3.- *Face to face in house* vs subcontratado

Cuando las organizaciones se plantean realizar una campaña de recaudación de fondos *face to face*, la primera pregunta a la que se enfrentan es si hacerlo de manera interna o subcontratar la estrategia por medio de una agencia. Es por ello, como hemos observado en las entrevistas llevadas a cabo para este trabajo, siempre que se hable de contratar una agencia, será inevitable establecer una comparación con la modalidad *in house*, ya sea en lo relativo a costos, gestión de personal, rendimiento de los equipos, calidad del trabajo o vida útil del donante. Si bien pareciera ser una pregunta que divide las aguas entre los *fundraisers*, lo cierto es que ambas formas pueden darse dentro de una organización en tiempos distintos o incluso coexistir. Algunas organizaciones, las que pueden pueden permitírselo, realizan una prueba de ambas estrategias y luego deciden, en base a la práctica, cuál es la que mejor se adapta a sus necesidades. Otras, en cambio, trabajan con equipos *in house* que desempeñan sus tareas en paralelo con equipos subcontratados, de manera tal que la comparación es constante.

Una de las personas entrevistadas coordina el área de donantes individuales de una organización nacional de tamaño mediano, si bien actualmente realiza su campaña de captación de manera tercerizada, nos relató su experiencia realizándola *in house*. En relación a la gestión de los recursos humanos necesarios para la misma comentó:

“(...) el resultado fue bueno a nivel captación, pero es una estrategia que requiere de mucha estructura como para poder hacerle frente. (...) Lo que nos pasó fue que era la primera estrategia de donantes individuales masivos, no había experiencia previa, habíamos pedido asesoramiento pero no teníamos un equipo capacitado, nadie lo había aplicado en otro lado. Creo que se subestimó lo que era la gestión del equipo (...) entonces se pretendía hacer una estrategia de mucha necesidad de contratación y cuestiones administrativas con el mismo equipo de recursos humanos, que en ese momento era una sola persona. Después pasaba que hacían la selección y son perfiles complejos para seleccionar. Se hacía un assessment center para veinte personas y venían dos, armábamos entrevistas grupales para diez, venían cinco, quedaban tres y a vía pública venía uno. Entonces después terminamos siendo los mismos del equipo (de oficina) los que teníamos que salir a vía pública a cubrir porque en definitiva si no era menos captación.” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Con respecto al costo económico y repago de la campaña, la entrevistada comentó a su vez:

“(...) lo sostuvimos tres o cuatro meses, hasta que se comenzó a hacer el cálculo en plata de lo que era dar de alta, que se bajen (los captadores), lo que eran las horas de equipo de los que teníamos que salir a reemplazarlos versus lo que realmente entraba” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Una de las principales diferencias que presenta la estrategia *in house* en comparación a la subcontratación, tiene que ver con la identificación con la causa y la organización el equipo. Cuando la experiencia se vive de manera interna, las facilidades para generar sentido de pertenencia en los captadores son mucho mayores, ya que se está en contacto de manera permanente y no existe una distinción entre estos y el resto del personal de la OSFL.

“El hecho de estar in house crea un sentido de pertenencia con la ONG (...) en el sentido de que uno es parte de esa organización y se siente de esa manera, con lo cual creo que cambia a la hora de poder contar la causa y las historias para que la gente se sume. Creo que uno lo vive de una manera, como que se pone la camiseta y siente un compromiso mayor con la causa (...). Entiendo que si bien está la capacitación y la información en otras ONG que pueda manejar una agencia, no implica lo mismo en sentirse parte que formando parte en contratación directa de una ONG.” (Entrevista N°3, ex captadora de fondos in house).

Sin embargo, las OSFL pueden llevar adelante acciones tendientes a fidelizar a su equipo de trabajo subcontratado, para simular lo mejor posible la relación directa. Aunque en términos de contratación es muy importante que el trabajador tenga en claro quién es su empleador, si esta distinción está correctamente establecida, se puede generar un vínculo fluido (nunca directo) entre los captadores y la OSFL. Entre las acciones de fidelización del equipo podríamos incluir visitas regulares a las instalaciones de la organización, visitas del equipo de oficina a los captadores en vía pública para conocer su trabajo, invitar al equipo subcontratado a eventos especiales junto con el resto del personal, obsequiar *merchandising*, entre otras.

Otra de las diferencias que genera dudas entre ambas estrategias tiene que ver con la calidad de los donantes obtenidos. Existen diversos factores tales como, la identificación del equipo, la capacitación directa, la supervisión y monitoreo sin intermediarios, las condiciones de contratación, etc., en la modalidad *in house*, que pudieran hacer pensar que los donantes obtenidos por trabajadores directamente contratados, serían de mayor calidad que aquellos sumados por trabajadores subcontratados. No obstante, no hay estudios comparativos al respecto que permitan establecer una distinción seria, por lo cual cada organización debería realizar un examen interno para obtener respuesta a esta pregunta.

“Respecto a la durabilidad y a la calidad del donante in house versus tercerizado, habría que hacer un análisis muy puntual de las organizaciones. No sé si todas las organizaciones tienen experiencia de haber hecho este doble testeo. Particularmente en la nuestra hace dos o tres años hicimos y nos estaba dando que la vida del donante era más larga (in house), pero también porque la estrategia de agencia llevaba muy poquito tiempo. Todavía tenemos donantes de

la campaña in house, y ya hace cinco años que se hizo.” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Por último, tal como mencionamos en el capítulo anterior, otra de las preguntas que también surge es sobre la posibilidad de realizar la captación con equipos internos pero conformados por personal voluntario en lugar de personal rentado, lo cual eliminaría casi por completo el costo de recursos humanos de la campaña. Sin embargo, esto depende de las posibilidades que establezca la legislación de cada país al respecto del trabajo voluntario.

“Al ser voluntarios (los captadores) te pueden demandar por venta oculta (...) hay otras organizaciones que lo hacen enmarcado a una acción puntual de un evento puntual. Pero mantener un equipo fijo en vía pública como voluntario legalmente no se puede. A menos que te quieras arriesgar a las cuestiones legales después.” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Es por ello que no solo resulta prácticamente imposible llevar una campaña permanente con personal exclusivamente voluntario por cuestiones prácticas, como hemos comentado anteriormente, sino que además no es viable desde un punto de vista legal, lo cual descarta esta alternativa para estrategias de mediano y largo plazo.

4.4.- Contratos de subcontratación y responsabilidad solidaria

Cuando una OSFL decide subcontratar su captación de fondos, se establece entre ella y la agencia elegida para tercerizar dicha tarea, un contrato o convenio comercial. Estos contratos dejan expresa la voluntad de cooperación entre ambas partes, poseen cláusulas que establecen los derechos y obligaciones de cada una y explicitan la responsabilidad sobre los trabajadores, que por lo general recae enteramente en la agencia. Los contratos establecen además el período de vigencia del mismo, así como también las condiciones bajo las cuales el convenio pudiera suspenderse o rescindirse.

Entre las obligaciones que se adjudican a la agencia, generalmente podemos encontrar enumeradas: realizar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal de captación, llevar adelante la campaña de recaudación en la vía pública utilizando para ello material gráfico e información aprobada por la OSFL y proveer a la OSFL reportes de gestión según la periodicidad acordada. En algunos casos las agencias proveen adicionalmente

servicios de validación telefónica de las donaciones captadas mediante *face to face*, en cuyo caso, también se deja constancia de esta tarea en el contrato.

Por otra parte, entre las obligaciones que recaen en la OSFL encontramos: brindar capacitaciones al personal de la agencia, proporcionar y/o autorizar los materiales de soporte y el guión que los captadores utilizarán para desarrollar su tarea, poner a disposición información actualizada sobre la organización a difundir, ejecutar el cobro de las donaciones obtenidas por la agencia, realizar el pago por las tareas contratadas en tiempo y forma convenidos, y asumir el costo de los materiales de captación.

Consideramos que las tres partes más importantes de los contratos de tercerización de la recaudación de fondos son: a) aquella que estipula el costo por el servicio de captación; b) la política de devoluciones en caso de no cumplir con la calidad esperada; c) la relativa a las obligaciones laborales, previsionales e impositivas para con los trabajadores, así como también la responsabilidad en caso de reclamos. Revisaremos cada una de estas partes con mayor detenimiento para comprender la relación que se establece entre la OSFL y la agencia y sus implicancias.

a) Costo del servicio de captación

Existen principalmente dos maneras de establecer el costo del servicio de captación que realiza la agencia. La primera es el acuerdo de un costo fijo mensual, que la OSFL abonará por el servicio recibido independientemente de las donaciones que se concreten. La segunda, es el pago por parte de la OSFL únicamente de las donaciones captadas efectivamente por la agencia. Esta segunda modalidad es la más frecuente, ya que reduce al mínimo el riesgo para las organizaciones, al no estar atadas a un costo fijo e incentivan el rendimiento de la agencia, la cual sólo cobrará en la medida en que su captación sea eficiente y tenga buenos resultados. Cuando se opta por esta vía, el precio se establece en función del valor de cada donación captada o, lo que es lo mismo, el valor promedio de las donaciones concretadas en el mes. Generalmente el precio por la captación se expresa de la siguiente manera: $\text{precio} = \text{valor promedio de donación} * \text{cuotas pactadas} * \text{IVA}$. Las cuotas pactadas varían el precio entre las distintas consultoras, aunque existe un promedio en el mercado de entre 7 y 9 cuotas, esto significa que, por ejemplo, un donante efectivo que se suma con una donación mensual de \$100, tendrá un costo para la OSFL de entre \$800 y \$1.100.

b) Política de devolución

Otra de las cláusulas más importantes que suele estar presente en los convenios de subcontratación, es la relativa a la política de devolución de las donaciones captadas por la agencia, en caso de no cumplir con la calidad esperada⁴. Esta cláusula es útil para asegurar la calidad de los donantes recibidos y prevenir a las organizaciones de abonar a las agencias por donaciones que luego no pueda cobrar efectivamente, o incluso de donantes captados “fraudulentamente”, es decir aquellos en los cuales el trabajo por parte del captador no haya sido óptimo. Entre estos casos “fraudulentos” podemos mencionar por ejemplo aquellos en los que el captador no comunica toda la información al donante, el cual no comprende plenamente la donación que está realizando y luego se da de baja, o aquel captador que en su afán por llegar al objetivo impuesto suma como donantes a sus conocidos indicándoles que luego del primer cobro se den de baja.

La política de devolución varía de contrato en contrato, e incluso puede pactarse la no devolución, generalmente cuando el precio de la donación es muy bajo. Mediante este mecanismo, la OSFL reportará mensualmente aquellas donaciones que no han podido cobrarse correctamente (ya sea porque los datos de la tarjeta proporcionados por el donante eran erróneos, o porque la tarjeta estaba vencida, etc) así como también aquellos donantes que solicitaron darse de baja de la colaboración muy pronto o incluso antes que pudiera realizarles ningún débito. La agencia analizará cada uno de estos casos y, de adecuarse a lo pactado como política de devolución, realizará el reintegro correspondiente de los conceptos abonados a la organización.

c) Obligaciones laborales

Entre todas las anteriores, podríamos decir que este es el punto más importante en lo relativo a la subcontratación, el que establece quién será responsable de las cargas laborales y quién responderá ante una posible demanda por parte del trabajador en incumplimiento de alguna norma laboral. Una de las razones principales de la subcontratación por parte de las OSFL, como veremos más adelante, es reducir el costo y los riesgos asociados a la contratación directa, así como también de la alta rotación de personal. Es por esto, que los contratos de entre las agencias y las organizaciones suelen establecer que las obligaciones

⁴ Comprendemos como donante de calidad aquel que ha sido bien informado sobre la visión y misión de la organización, se identifica con ella y decide voluntariamente apoyar su causa mediante una donación mensual recurrente y sostenida en el tiempo.

derivadas de la contratación de personal corren por cuenta exclusiva de las agencias, liberando de toda responsabilidad a las organizaciones.

De esta manera, esta cláusula generalmente expresa que la agencia responderá ante reclamos, denuncias y juicios que se relacionen con su personal eximiendo a la OSFL de responsabilidad directa o indirecta. Sin embargo, como veremos en el siguiente apartado, esto no es suficiente para eliminar los riesgos laborales asociados a la subcontratación a los que se pueden enfrentar las organizaciones cuando las agencias incumplieran sus obligaciones patronales.

4.4.1 Riesgos de la subcontratación para las OSFL

La exención de las OSFL de responsabilidad ante el personal de las agencias, no elimina el derecho de éstos a efectuar reclamos legítimos cuando sus derechos como trabajadores se vieran vulnerados por parte del empleador. Para comprender esto, revisaremos dos artículos de la Ley Nacional N° 20.744 “Ley de contrato de trabajo” referidos a la subcontratación.

En primer lugar, el artículo 29 establece que:

“Los trabajadores que habiendo sido contratados por terceros con vista a proporcionarlos a las empresas, serán considerados empleados directos de quien utilice su prestación.

En tal supuesto, y cualquiera que sea el acto o estipulación que al efecto concierten, los terceros contratantes y la empresa para la cual los trabajadores presten o hayan prestado servicios responderán solidariamente de todas las obligaciones emergentes de la relación laboral y de las que se deriven del régimen de la seguridad social” (Art. 29 LCT).

Este artículo establece la posibilidad de reclamo por parte de los captadores en tanto la OSFL podría considerarse como el empleador real. En este caso la agencia sería vista como un intermediario que solo tendría fin de desdibujar la figura del empleador real y que únicamente provee mano de obra para la organización. Este riesgo se agrava siempre que la agencia no tenga una estructura empresarial establecida o carezca de infraestructura propia y

en la medida en que la organización esté más involucrada con el personal subcontratado, en lo que refiere a la capacitación y supervisión de los equipos.

En segundo lugar, el artículo 30 expresa:

“Quienes cedan total o parcialmente a otros el establecimiento o explotación habilitado a su nombre, o contraten o subcontraten, cualquiera sea el acto que le dé origen, trabajos o servicios correspondientes a la actividad normal y específica propia del establecimiento, dentro o fuera de su ámbito, deberán exigir a sus contratistas o subcontratistas el adecuado cumplimiento de las normas relativas al trabajo y los organismos de seguridad social.

Esta responsabilidad del principal de ejercer el control sobre el cumplimiento de las obligaciones que tienen los cesionarios o subcontratistas respecto de cada uno de los trabajadores que presten servicios, no podrá delegarse en terceros y deberá ser exhibido cada uno de los comprobantes y constancias a pedido del trabajador y/o de la autoridad administrativa. El incumplimiento de alguno de los requisitos harán responsable solidariamente al principal por las obligaciones de los cesionarios, contratistas o subcontratistas respecto del personal que ocuparen en la prestación de dichos trabajos o servicios y que fueren emergentes de la relación laboral incluyendo su extinción y de las obligaciones de la seguridad social” (Art. 30 LCT)

Según este artículo, las OSFL son responsables solidariamente de las obligaciones laborales de las agencias, es por ello muy importante que monitoreen su cumplimiento, solicitando periódicamente constancias de CUIL de los trabajadores, pago de remuneraciones, pago de seguridad social y seguro de trabajo. Sin embargo, este control no exime a las organizaciones de responsabilidad, dado que ante un reclamo, por ejemplo por pagos atrasados o no indemnización ante despido sin causa, el trabajador puede exigir el pago de dinero que se le debiera a la OSFL que subcontrata su actividad.

4.5.- ¿Por qué recurren las OSFL a la subcontratación? Ventajas y desventajas

Como hemos observado en el primer capítulo, la expansión de la subcontratación en sus distintas modalidades en los últimos años ha sido impulsada en gran medida por las ventajas que supone para las empresas en un entorno económico cada vez más competitivo,

en el cual se ven obligadas a racionalizar la utilización de sus recursos. Algunas de estas ventajas han determinado que la estrategia fuera no sólo atractiva para el sector privado, sino también para el sector sin fines de lucro que se ha hecho eco de esta tendencia tanto a nivel internacional como nacional y la ha adaptado a sus necesidades sobre todo en las últimas dos décadas. Una muestra de ello es la proliferación de agencias que orientan su trabajo exclusivamente a proveer servicios especializados para OSFL, especialmente en lo relativo a las áreas de comunicación y *fundraising*.

Según sostuvimos al comienzo el universo de las OSFL es muy heterogéneo no sólo en lo relativo a los fines que persiguen, sino sobre todo en lo que respecta al tamaño de su estructura y a las capacidades del equipo de trabajo con el que cuenta. Sin embargo, la subcontratación es un fenómeno que ha alcanzado tanto a organizaciones locales relativamente pequeñas como a organizaciones cuya estructura se asemeja a la de una gran empresa multinacional. ¿Por qué ocurre esto?

Los factores que nos ayudan a dar respuesta a este interrogante son los mismos que se aplican a las empresas privadas, ya que, aunque el motor fundacional que da impulso a las OSFL sea la contribución altruista a la solución de un problema social, en la diaria de su funcionamiento, debe perseguir la maximización de sus beneficios, dado que en última instancia esto se traducirá en una ampliación de su alcance y/o mejoramiento de las condiciones para su población objetivo.

Desde el punto de vista empresarial, las ventajas de la subcontratación se hacen visibles principalmente en lo que respecta a la minimización de riesgos relacionada directamente a la reducción del costo laboral. Esta estrategia permite que la empresa central cuente de manera permanente con el personal que resulta indispensable para el cumplimiento de sus funciones y recurra a mano de obra periférica en aquellas ocasiones que lo requiera, pudiendo deshacerse de ella con mayor facilidad cuando la necesidad desaparezca o el contexto económico así lo demande, reduciendo al máximo el costo fijo de personal. Esto amplía enormemente la libertad de las empresas al brindarles flexibilidad numérica en la mano de obra, es decir, es la capacidad casi ilimitada de ajustar o ampliar el número de trabajadores según la demanda en un período de tiempo de muy corto plazo (Ermida y Colotuzzo, 2009).

Poder contar con esta flexibilidad en la organización del proceso productivo, permite a las empresas hacer frente a un contexto económico incierto y aumentar la competitividad en un mercado que se vuelve cada vez más exigente (Ermida y Colotuzzo, 2009). De la misma manera, este factor se replica en el caso de las OSFL, las cuales cuentan con un presupuesto anual, gran parte del cual se utilizará para dirigirlo a los beneficiarios de sus programas y un porcentaje menor que se destina a mantener en funcionamiento la organización y continuar creciendo. Estos porcentajes pueden variar de año en año e incluso verse afectados dentro de los meses del calendario por distintos factores económicos, de manera tal que, si la campaña de recaudación *face to face* se llevara adelante con personal contratado internamente, opondría mayor rigidez ante una reducción de presupuesto. En este caso las campañas subcontratadas por agencia ofrecen la posibilidad de ampliar los equipos cuando el dinero disponible para invertir lo permite y acotarlos cuando los márgenes económicos se estrechan, casi de un momento a otro y con mínimas o nulas consecuencias.

Otra de las ventajas de la subcontratación, cuando se da bajo la forma de tercerización de producción y/o servicios, tiene que ver con la posibilidad de especialización del trabajo, ya que se tiende a pensar que una empresa especializada en la prestación de un servicio o producción de un bien, lo hará en condiciones más ventajosas y brindará un producto de mejor calidad y a menor costo en comparación con los resultados que pudiera obtener la empresa central si lo tomara bajo su cargo (Bronstein, 2007). De esta especialización se benefician sobre todo las OSFL pequeñas y medianas que quizás no cuentan con personal con la suficiente experiencia para llevar adelante la campaña de manera interna.

Esta postura sostiene que la externalización propicia la creación de nuevas unidades económicas que al especializarse aumentan la capacitación de sus trabajadores e incluso pueden proporcionarles estabilidad laboral y buenas condiciones de contratación, a pesar de que su relación con las empresas centrales pueda ser temporal (Echeverría, 1997). Esto redundaría también en beneficio para la empresa usuaria, ya que aseguraría la calidad y adaptación a los requerimientos del mercado.

Sin embargo, para que este virtuosismo pueda darse, es necesario que la empresa contratista pueda generar un propuesta de valor propia e independiente, y no sólo funcionar como abaratador de costos de la empresa central. En el caso del tercer sector, esta condición se vuelve sumamente importante ya que muchas veces se elige tercerizar porque no se cuenta con el conocimiento necesario para llevarlo a cabo de manera interna, por lo cual se espera

que la agencia ofrezca una propuesta completa en cuanto a la estrategia en general, y no se limite a contratar personal y ponerlo a trabajar. Por otro lado, al subcontratar una tarea que se realiza completamente de cara al público, la confianza respecto a la agencia debe ser total, dado que los errores en la comunicación podrían dejar expuesta a la organización de manera directa, con lo cual es fundamental que la agencia sea sólida y experta en la tarea que se le encomienda.

Otra de las ventajas que la subcontratación trae para las OSFL es que le permite concentrarse en su misión, al delegar una tarea que si bien es indispensable, no es central, para la cual requeriría avocar una gran parte de su equipo de trabajo a llevarla a cabo, corriendo el riesgo de saturarlo si no cuenta con una estructura lo suficientemente amplia.

“La realidad es que no todas las ONG tienen la misma estructura a nivel interno para poder responder a todas las demandas que implica una campaña de captación en vía pública. El acompañamiento a los equipos, el seguimiento que es necesario hacer.” (Entrevista N°3, ex captadora de fondos in house).

“Por ahí sí creces más lento (con agencia) y recuperás la plata más lento pero te asegurás al menos que las donaciones entren, que haya estructura (...) principalmente nuestra (mala) experiencia fue por no tener la estructura desde recursos humanos y desarrollo, no tener un equipo abocado cien por ciento a lo que es la selección de personal.” (Entrevista N°1, Coordinadora de Donantes Individuales).

Por último, otro punto a favor de la subcontratación tiene que ver con el resguardo ante una demanda legal por parte de los trabajadores. Que si bien, como vimos más arriba, la responsabilidad de la OSFL ante un conflicto de este tipo existe y puede acarrear inconvenientes, la implicancia es mucho menos directa que en el caso de los trabajadores contratados de manera interna.

“La estrategia tercerizada funciona y a nivel legal tenemos menos implicancias, si bien si alguna persona tercerizada llegase a demandar a la agencia, las organizaciones somos solidariamente responsables, creo que no es lo mismo hacer frente a un juicio directamente que si sos responsable solidario. Hoy en día las grandes organizaciones que tienen la estructura necesaria para hacerlo

deciden también tercerizarlo.” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Por todas estas ventajas, desde la óptica de las OSFL, la subcontratación es una herramienta válida, que les permite aumentar en el corto plazo la recaudación de fondos minimizando el riesgo y optimizando recursos, poniendo así foco en su actividad central, es decir, en la correcta implementación de los proyectos y programas diseñados en pos de alcanzar los objetivos que se propone. Sin embargo, también supone algunas desventajas que las OSFL ponen en la balanza al momento de optar por una u otra modalidad de contratación.

Entre los factores negativos, la subcontratación aumenta la posibilidad de contar con trabajadores menos o incorrectamente capacitados, menos dedicados en su desempeño laboral y con mayor inestabilidad. Esto actúa en detrimento de la productividad, pero también de la calidad del trabajo contratado, lo cual reviste gran importancia cuando se trata de captar fondos para OSFL.

“No es lo mismo un tercero que cuente tu causa, por más que los fidelices a los chicos y los hagas sentir parte no son empleados tuyos entonces se pierde un poco eso. También es real que al no poder estar físicamente con todos los equipos distribuidos en todo el país confiás ciegamente en que el speech lo respeten, si hay alguna desviación es complicado hacer ese seguimiento.” (Entrevista N°1, coordinadora de donantes individuales).

Los captadores de fondos son el primer contacto que el potencial donante tiene con la organización y, en la mayoría de los casos, el único contacto tangible que tendrá a lo largo de su vida como aportante a la institución. Si el captador no está lo adecuadamente capacitado para resolver las distintas objeciones que pueda tener el público al que dirige su mensaje o no está lo suficientemente identificado con la causa, no sólo pone en riesgo la concreción de la donación disminuyendo su productividad, sino que en caso de tener éxito, aumenta la posibilidad de que ese donante no sea un donante de calidad.

Por otro lado, dado que las OSFL no tienen contacto directo con los captadores, pueden conocer su rendimiento y desempeño, así como también el número de personas que conforman cada equipo, o los nuevos ingresos y bajas de personal, solo a través de sus coordinadores y no siempre en tiempo real. Estas demoras que pudieran darse por el manejo

intermediado de la información, algunas veces determina que las organizaciones no cuenten a tiempo con todos los datos necesarios para tomar buenas decisiones respecto a la campaña.

Para disminuir estos riesgos, resulta fundamental que las OSFL trabajen de manera conjunta y cercana con las agencias poniendo foco en capacitar y fidelizar al personal subcontratado que lleva a cabo la recaudación, a la vez que monitoreando su desempeño y generando un diálogo fluido.

Otra de las cuestiones no tan ventajosas es que, como hemos visto en el apartado anterior, en caso de que la agencia no cumpliera con sus obligaciones patronales, la OSFL queda expuesta en tanto no sólo es responsable solidariamente de su proveedor, sino que pudiera ser considerado el empleador real de los captadores. Es por ello que la subcontratación desde el punto de vista legal es ventajosa pero no completamente, ya que no elimina los riesgos asociados a la contratación de personal. Esta pareciera ser una desventaja minimizada o poco tenida en cuenta por parte de las organizaciones, sobre todo por aquellas que no reciben asesoría legal adecuada.

Por último, otra desventajas que podría presentar la subcontratación tiene que ver con una cuestión de costos, dado que contratar los servicios de una agencia requiere de una capacidad de inversión por parte de la OSFL, siendo el repago de la campaña es más lento que en su versión *in house*. No obstante, el costo puede ajustarse según el presupuesto de la organización, ya que al abonarse únicamente las donaciones concretadas, puede ponerse un tope al objetivo de captación, trabajando con un equipo pequeño de captadores.

Consideraciones finales

El recorrido realizado en nuestro trabajo nos permitió conocer cuáles son las fuentes de financiamiento de las que puede disponer una OSFL para alcanzar los objetivos relacionados a su misión y, entre ellas, aquellas razones por las cuales los donantes individuales son hoy en día los aportantes predilectos en el tercer sector. Pudimos esclarecer, además, los motivos que llevan a las organizaciones a optar por la estrategia de captación *face to face* entre las distintas campañas que componen el abanico de técnicas de captación masiva de individuos.

Finalmente analizamos los distintos factores que contribuyen a que hoy en día cada vez más OSFL decidan subcontratar su captación de fondos por medio de agencias especializadas en *face to face*.

Habiendo hecho un análisis del trabajo que llevan adelante las agencias, así como también las aristas tanto operativas como legales de la subcontratación, con sus ventajas y desventajas, podemos sostener que las OSFL tercerizan su estrategia de *face to face* por cinco motivos principales.

En primer lugar, es una modalidad de contratación da la posibilidad de llevar adelante una campaña de *face to face*, tanto a organizaciones pequeñas como grandes, eliminando dos de los obstáculos principales para ponerla en práctica de manera *in house*: poseer una estructura lo suficientemente grande como para hacer frente a la gestión de recursos humanos que la técnica demanda y contar con el conocimiento técnico necesario para que sea exitosa.

En segundo lugar, permite a las OSFL concentrarse en su actividad central, la implementación de proyectos y programas, delegando una parte importante de tareas a la agencia, que de lo contrario insumirían tiempo de trabajo a su equipo.

En tercer lugar, la subcontratación evita a las organizaciones lidiar con cuestiones legales derivadas de la contratación de personal y amortigua, al menos, los posibles conflictos que pudieran llegar a tener lugar con respecto a los trabajadores

En cuarto lugar, elimina los costos fijos que supone la contratación directa, ya que la OSFL solo paga por aquellas donaciones efectivamente concretadas, dejando del lado de las agencias la presión por el cumplimiento de los objetivos y otorgando la flexibilidad suficiente

para poder ajustarse a un entorno económico cambiante y modificar su inversión en caso de ser necesario.

Por último, aumenta la capacidad de crecimiento potencial de la base de donantes individuales, al permitirle contar con una gran cantidad de personal muy en el corto plazo, dado que no requiere modificar su estructura interna, lo cual demandaría otros tiempos.

Si bien la subcontratación presenta algunas desventajas, la mayoría de ellas ligadas a la calidad de la captación, las mismas no parecen ser suficientes como para detener a las organizaciones en ponerla en práctica, ni siquiera a aquellas que cumplirían todos los prerequisites para llevar adelante las campañas de manera interna. Podríamos afirmar casi con total seguridad, que la subcontratación simplifica la labor de las OSFL aun cuando para su correcto funcionamiento implique un seguimiento de cerca constante y atento.

Para concluir, creemos necesario volver a señalar que el terreno de la subcontratación en el tercer sector está aun escasamente abordado, por lo cual este trabajo de carácter exploratorio deja muchas preguntas abiertas que sería interesante responder en de futuras indagaciones. Por un lado, se presenta a pregunta sobre la subcontratación de otros tipos de tareas dentro de las OSFL (distintas a la recaudación de fondos) y, por otro, aquellas preguntas que buscan indagar sobre las perspectivas de los otros actores involucrados en la relación de subcontratación, ya que aquí hemos abordado principalmente la visión de las OSFL. Entre estos interrogantes destacamos aquellos que requieren un análisis de la subcontratación desde la mirada de los trabajadores, de esta manera nos podríamos preguntar: ¿son inferiores sus condiciones laborales cuando son subcontratados? ¿Son más inestables sus puestos de trabajo? ¿Son responsables las OSFL, más allá de lo legal, de las condiciones de contratación del personal subcontratado o la responsabilidad es exclusiva de la agencia? ¿Entran estas cuestiones en el balance de las OSFL a la hora de elegir subcontratar? ¿Es una práctica ética por parte de las OSFL? ¿Qué prerequisites tendría que reunir para considerarse como tal?

Referencias Bibliográficas

- Baur, D. y Arenas, D. (2014). *The Value of Unregulated Business-NGO Interaction*. *Business and Society* 53 (2), 157-186.
- Bensusán, G. (2007). *La subcontratación laboral y sus consecuencias: ¿problemas de diseño institucional o de implementación?*. Cuadernos de integración andina, 20, pp. 9-29.
- Bombarolo, F. (2001). *Mitos, miserias y epopeyas de las organizaciones sociales...la construcción cultural y el conflicto social, no saben de sectores*. III Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR). *Perspectivas Latinoamericanas sobre el Tercer Sector*, Buenos Aires.
- Bronstein, A. (2007). *La subcontratación laboral*. Cuadernos de integración andina, 20, pp. 9-29.
- Cansino C. y Ortiz Leroux S. (1997). *Nuevos enfoques sobre la sociedad civil*. *Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados*. RELEA, N°3. Caracas, Ediciones CIPOST, enero-abril de 1997. pp. 23-43.
- Campetella, A y González Bombal, I. (2000). “Historia del Sector sin Fines de Lucro en Argentina”, en Roitter, M. y Gonzalez Bombal, I. (compiladores) *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en argentina*. CEDES, Buenos Aires.
- CENOC (1996). *Hacia la constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las actividades de las Organizaciones de la Comunidad inscriptas en el CENOC*. Presidencia de la Nación, Secretaría de Desarrollo Social, Buenos Aires.
- CENOC (2007). *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina: similitudes y divergencias*. Presidencia de la Nación, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2012). *La Subcontratación y la crisis capitalista*. *Revista Trabajo*, 9, pp. 5-22.

- dos Santos, N., Rueda Elias Spers, V., Telles Medeiros Plácido, I., Aguiar Machado, L., y de Almeida Fernandes, M. (2014). *Tercer sector y donantes individuales. Factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con el proceso de donación de recursos*. *Invenio*, 17 (33), 115-130.
- Echeverría, M. (1997). *Subcontratación de la producción y subcontratación del trabajo*. *Temas Laborales*, 7.
- Ermida Uriarte, O. y Colotuzzo, N. (2009). *Descentralización, Tercerización, Subcontratación*. Lima, OIT.
- Escobar L., A. (2017). *Participación Ciudadana y Políticas Públicas. Una problematización acerca de la relación Estado y Sociedad Civil en América Latina en la última década*. *Revista Austral De Ciencias Sociales*, (8), 97-108. doi:10.4206/rev.austral.cienc.soc.2004.n8-07.
- Forni P. y Leite L. (2006). *El desarrollo y la legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico*. *Sociologías*, Porto Alegre, año 8, n° 16, jul/dez 2006, p. 216-249
- González Bombal, I. (s/f). *¿Entre el Estado y el mercado? ONGs y sociedad civil en la Argentina*. Buenos Aires, CEDES.
- Iranzo, C. y Richter, J. (2007). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo a la paz social*. *Cuadernos de integración andina*, 20, pp. 157-191.
- Iranzo, C. y Richter, J. (2012). *Las implicaciones de la subcontratación laboral*. *Revista Trabajo*, 9, pp. 39-65.
- Jovani, J. (2013). *Teoría económica del voluntariado y las ONG. Una propuesta para el debate*. Encuentros Multidisciplinarios N°43, Universidad Autónoma de Madrid.
- Lechner, N. (1994). *La (problemática) invocación de la sociedad civil*. Ponencia presentada al VIII Encuentro Internacional de Ciencias Sociales en el marco de la Feria Internacional del Libro 1994 en Guadalajara.
- Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. *Reforma y Democracia*, (21), 7-22.

- Monroy Nuñez, D. (2015). *¿Tienen las ONG una cara oculta? Un estudio de casos*. Universidad de León.
- Neffa, J. C. y Korinfeld, S. (2006a). *Los intermediarios del mercado de trabajo*. En Centro de Estudios e Investigaciones Laborales-Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CEIL-PIETTE), CONICET.
- Neffa, J. C. y Korinfeld, S. (2006b). *Los intermediarios del mercado de trabajo. Situación en un momento de crisis*. En Revista de Trabajo, Año 2, No 2, Nueva Época. MTEySS, Argentina.
- Paiva, V. (2004). *¿Qué es el tercer sector?*. En Revista Científica de UCES, 8(1), 99-116
- Palencia Lefler Ors, M. (2001). *Fundraising. El arte de captar recursos*. Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- Pautassi L. (2009). *Programas de transferencias condicionadas de ingresos ¿Quién pensó en el cuidado? La experiencia en Argentina*. Seminario Regional Las familias latinoamericanas interrogadas. Hacia la articulación del diagnóstico, la legislación y las políticas CEPAL, Santiago de Chile, 29 y 30 de octubre de 2009.
- Picas Contreras, J. (s.f.) *Las ONG y el mercado de la caridad*. Universitat de Barcelona.
- Puga, M. , Aquilante, L. y Eberbach, N. (2016). *Sustentabilidad a través del diálogo directo: un caso de éxito en Latinoamérica*. Disponible en: <https://www.opendemocracy.net/es/sustentabilidad-trav-s-del-di-logo-directo-un-caso-de-0/>
- Racciatti, O. (2001). *Las transformaciones del Mundo del Trabajo y del Derecho Laboral*. Ponencia presentada en las primeras jornadas universitarias multidisciplinares sobre las transformaciones en el mundo del trabajo, Montevideo, Uruguay, septiembre de 2001.
- Rodríguez Mejía, C. (2007). *La deslaborización de las relaciones de trabajo: El caso de Colombia*. Cuadernos de integración andina, 20, pp. 83-107.

- Roitter, M. y Gonzalez Bombal, I. (2000). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en argentina*. CEDES, Buenos Aires.
- Roitter, M., Rippetoe, R. y Salamon, L. (2000). “Descubriendo el Sector sin Fines de Lucro en Argentina: su estructura y su importancia económica”, en Roitter, M. y Gonzalez Bombal, I. (compiladores) *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en argentina*. CEDES, Buenos Aires.
- Roitter, M. (2004). *El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil*. En Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas, FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 17-32.
- Rosso, H. (1991). *Achieving Excellence in Fund Raising*. San Francisco, Jossey-Bass Pub.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires, Editorial Lumen - Hvmantas.
- Sajardo Moreno, A. (2016). *Nuevos instrumentos de financiación para el sector no lucrativo: El reto del crowdfunding social*. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(108), xx-xx. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v24i108.1259>
- Salamon, L. (1993). *The global associational revolution: the rise of the third sector on the world scene*. Occasional Paper N° 15, Baltimore, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. y Anehier H. (1992). *Defining the nonprofit sector 1: The question of definitions*. Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, N° 2, Baltimore, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Suarez, F. , Pecci, C. y Christensen, A. (2001). *Vulnerabilidad y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil*. Informe para el CENOC en el marco de un convenio con el Instituto de Investigaciones Administrativas, Buenos Aires.
- Smulovitz, C (1996). *La investigación sobre el tercer sector: El Sur también existe*. ISTR Informe, Junio. Disponible: <http://www.jhu.edu/~istr>.

- Thompson, A. (1994). *El tercer sector en la historia argentina*. Buenos Aires, CEDES.
- Thompson, A. (1995). *Políticas públicas y sociedad civil en Argentina. El papel de las organizaciones sin fines de lucro*. Buenos Aires, CEDES.
- Velásquez Ospina, M. y Cañón Sarmiento, C. (2007). *Panorama de la flexibilización laboral en Colombia*. Cuadernos de integración andina, 20, pp. 9-29.
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*. Bogotá, Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales.
- Zalakain, J. (2001). *Nuevas herramientas de financiación para el tercer sector*. Revista de servicios sociales, ISSN N°39, pp 43-54.

Anexo

Entrevista N°1

V: Coordinadora de donantes individuales en reconocida OSFL local.

Fecha: 5 de agosto de 2019.

Lugar: oficina de la OSFL en la que trabaja.

Metodología de obtención de la información: entrevista semi estructurada con posibilidad de grabación.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu cargo actual en la OSFL en la que trabajás?

V: Mi cargo es el de Coordinadora de Donantes Individuales. Tengo bajo mi responsabilidad la captación y seguimiento de todos los donantes individuales de la organización.

Entrevistadora: ¿Cuál considerás que es la mejor fuente de ingresos para OSFL?

V: Creo que la mejor fuente de ingreso son los donantes individuales. Te dan una sostenibilidad y una proyección a largo plazo y también legitiman la marca. Comparado con un evento, donde tenés un donación *one shot* entonces dispones de fondos muy altos pero una sola vez, y después tal vez en relación a las empresas, como todo lo que es política de RSE baja de afuera, te pasa seguido que cambian el eje de RSE y te dejan de aportar.

Entrevistadora: ¿Qué técnicas de recaudación has puesto en práctica y cuál creés que tiene mejores resultados? ¿Por qué?

V: Puse en práctica campañas de *call center*, campañas de *face to face*, campañas de facebook y campañas de referidos y recupero. Creo que la que mejor tiene resultados es la de *face to face*, es una inversión a largo plazo pero es la que te aporta donantes más rápido junto con la de *call center*. El resto necesita un trabajo de fidelización muy importante. *Face to face* te trae donantes rápido, por otro lado te ayuda a posicionar la marca, porque no dejan de ser personas que están en vía pública con tu logo y haciendo presencia de marca. Te ayuda a la difusión, porque por ahí no captás pero tenés más gente conociendo lo que hacés. Es

distinto tal vez el contar lo que hace tu organización por teléfono que tenés más chances de que te corten a que cara a cara que podés interpelar y los materiales que usas son gráficos entonces podés llegar a generar desde otro lado. En cuestiones económicas a nivel mercado si se sabe que el *face to face* genera más plata y a su vez los montos de donación son más altos en *face to face* que en *telemarketing*. Y en los repagos de las campañas es más barato hacer *face to face* que *telemarketing*.

Entrevistadora: ¿Llevás adelante actualmente una campaña de *face to face*? Si es así ¿lo hacés de manera *in house* o por medio de una agencia?

V: Sí, actualmente llevo adelante una campaña de *face to face*. Desde 2016 la campaña está tercerizada a través de una agencia de captación. En en este momento tenemos dos proveedores.

Entrevistadora: ¿Es conveniente tener más de un proveedor de *face to face*? ¿Por qué motivos?

V: Sí, creo que es conveniente tener más de un proveedor, hoy el mercado está acotado pero es conveniente porque si te quedás con un solo proveedor, se te cae y te quedaste sin estrategia y también porque los proveedores tienen fortalezas en distintas cosas. Por ejemplo uno de nuestros proveedores es fuerte en el interior y el otro es fuerte en capital entonces con eso voy nivelando. Por otro lado con uno tengo una posibilidad de repago más económica que con el otro entonces a su vez tengo posibilidad de bajar los presupuestos pero si, para mi siempre está bueno tener mínimo dos y si hoy existiera en el mercado otro también lo sumaría, por el hecho de que tenés más posibilidades de crecimiento.

Entrevistadora: ¿Tuviste experiencia llevando adelante una campaña de *face to face* con captadores *in house*? ¿Cuál fue el resultado?

V: Tuve experiencia *in house*, el resultado fue bueno a nivel captación, pero es una estrategia que requiere de mucha estructura como para poder hacerle frente. Pero a nivel de vida de donante y captación fue buena. Lo que nos pasó fue que era la primera estrategia de donantes individuales masivos, no había experiencia previa, habíamos pedido asesoramiento pero no teníamos un equipo capacitado, nadie lo había aplicado en otro lado. Creo que se subestimó lo que era la gestión del equipo, el recurso de los *facers* entonces se pretendía hacer una estrategia de mucha necesidad de contratación y cuestiones administrativas con el mismo

equipo de recursos humanos, que en ese momento era una sola persona. Después pasaba que hacían la selección y son perfiles complejos para seleccionar. Se hacía un *assessment center* para veinte personas y venían dos, armábamos entrevistas grupales para diez, venían cinco, quedaban tres y a vía pública venía uno. Entonces después terminamos siendo los mismos del equipo los que teníamos que salir a vía pública a cubrir porque en definitiva si no era menos captación. Entonces lo sostuvimos tres o cuatro meses, hasta que se comenzó a hacer el cálculo en plata de lo que era dar de alta, que se bajen (los captadores), lo que eran las horas de equipo de los que teníamos que salir a reemplazarlos versus lo que realmente entraba y.. por ahí si creces más lento (con agencia) y recuperarás la plata más lento pero te aseguras al menos que las donaciones entren, que haya estructura. Pero principalmente la experiencia fue por no tener la estructura desde recursos humanos y desarrollo, no tener un equipo abocado cien por ciento a lo que es la selección de personal.

Entrevistadora: ¿Se puede hacer captación con voluntarios?

V: Legalmente no se podría porque al ser voluntarios te pueden demandar por venta oculta, creo que se llama. Sabemos de hay otras organizaciones que lo hacen enmarcado a una acción puntual de un evento puntual. Pero mantener un equipo fijo en vía pública como voluntario legalmente no se puede. A menos que te quieras arriesgar a las cuestiones legales después.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu opinión sobre la subcontratación de la captación de fondos en OSFL? ¿Cuáles creés que son sus ventajas y desventajas?

V: Creo que está bueno subcontratar la estrategia, la desventaja es tal vez que perdés un poco el seguimiento del speech y lo que hablan los captadores y los costos. La ventaja es que no necesitás la estructura que tal vez demanda hacer una campaña *in house*. Respecto a la subcontratación creo que está directamente ligado a una cuestión de presupuesto y de estructura que tienen las organizaciones. Si sos una organización grande con muchos fondos, si podés hacer todas estas campañas *in house* es un golazo, porque es más barato hacerlo *in house*, cualquier tipo de acción que tercerizado, es gente de tu equipo, por lo cual no hay nadie mejor que tu propio equipo que pueda contar la causa pero es difícil poder hacerlo, tenés que tener de verdad mucha estructura atrás. Y que no te coma la diaria ni las cuestiones administrativas, ni reemplazos, ni cuestiones técnicas. Ahora yo hoy en el trabajo donde estoy, en el tipo de organización en la que estoy sí prefiero la subcontratación donde me aseguro la donación, tenés las variables del cumplimiento de objetivos, pero al menos sabés

que va a suceder, que no te vas a quedar sin equipo en la vía pública, que es gente experta en lo que está haciendo. Sí es real, esto que decía antes, no es lo mismo un tercero que cuente tu causa, por más que los fidelices a los chicos y los hagas sentir parte no son empleados tuyos entonces se pierde un poco eso. También es real que al no poder estar físicamente con todos los equipos distribuidos en todo el país confiás ciegamente en el *speech* lo respeten, si hay alguna desviación es complicado hacer ese seguimiento. Después de la cuestión legal si, nosotros pedimos todo tipo de información, desde altas de AFIP, recibos de sueldo, balances contables o sea que desde ese lado estás respaldado y tenés acceso y saben que eso lo vas a pedir. Yo hoy prefiero la subcontratación que tener los equipos *in house*.

Entrevistadora: ¿Qué creés que se puede hacer desde la organización para hacer frente a esas desventajas de la subcontratación?

V: Tiene que haber alguien de tu propio equipo avocado cien por ciento a la gestión del proveedor, que vaya a vía pública, que vaya a los *call centers*, que los equipos participen de las actividades de la organización a los eventos, tener diálogo directo para que vivan la causa y puedan estar contacto. Creo que básicamente es eso, por eso depende de la estructura que tenés que puedas hacerle frente a esas desventajas.

Entrevistadora: ¿Notás alguna diferencia entre la calidad de los donantes obtenidos por estrategia *in house* y aquellos obtenidos mediante tercerización?

V: Respecto a la durabilidad y a la calidad del donante *in house* versus tercerizado, habría que hacer un análisis muy puntual de las organizaciones. No se si todas las organizaciones tienen experiencia de haber hecho este doble testeo. Particularmente en la nuestra hace dos o tres años hicimos y nos estaba dando que la vida del donante era más larga (*in house*), pero también porque la estrategia de agencia llevaba muy poquito tiempo, todavía tenemos donantes de la campaña *in house*, y ya hace cinco años que se hizo.

Entrevistadora: Desde tu experiencia ¿Qué factores considerarás que es necesario tener en cuenta al contratar una agencia de captación *face to face*?

V: Creo que principalmente es conocer al proveedor, el posicionamiento que tienen, con qué organizaciones trabajan, qué situación financiera tienen y el *know how* y la experiencia de la gente que trabaja ahí.

Entrevistadora: ¿Cómo es el vínculo entre la agencia y la OSFL? Desde tu rol ¿Cuál es tu injerencia en el trabajo que realiza la agencia?

V: El vínculo es directo, es como si fueran parte directamente de tu estructura. Yo tengo injerencia directa desde la apertura de equipos, seguimiento de objetivos, planificación, eventos. Hablo a diario con el director de la agencia, con la referente en cuestiones más administrativas, una vez por semana hablo con los líderes de equipo de todas las zonas. Con los *facers* no tengo trato directo, no es que tengo un grupo de whatsapp, pero sí tratamos que una vez por mes vengan a la organización.

Entrevistadora: A una organización que cuenta con la estructura necesaria, ¿le recomendarías subcontratar la captación o llevar adelante la campaña de manera *in house*?

V: Si tuviese que elegir, porque tengo toda la estructura y todo, yo creo que hoy sigo optando por tercerizarlo y con esas personas que puedo llegar a disponer o con esos fondos, aplicarlos para otra cosa. La estrategia tercerizada funciona y a nivel legal tenemos menos implicancias, si bien si alguna persona tercerizada llegase a demandar a la agencia, las organizaciones somos solidariamente responsables, creo que no es lo mismo hacer frente a un juicio directamente que si sos responsable solidario. Hoy en día las grandes organizaciones que tienen la estructura necesaria para hacerlo deciden también tercerizarlo.

Entrevista N°2

R: ex trabajadora de agencia de *face to face*.

Fecha: 3 de agosto de 2019.

Metodología de obtención de la información: entrevista telefónica semi estructurada con posibilidad de grabación.

Entrevistadora: ¿Cuál era tu cargo en la agencia de *face to face* en la que trabajaste?

R: Mi puesto era primero como back office y después como coordinadora del área de calidad.

Entrevistadora: ¿Cómo era el proceso de reclutamiento de captadores?

R: El proceso de selección constaba, primero de una entrevista telefónica, después una entrevista grupal con una actividad de liderazgo y después con una parte de captación. El perfil que se buscaba era de venta, una persona que sea directa y persuasiva a la hora de poder captar, que a la hora de sensibilizar vaya a lo emotivo y que sea más bien directo al hablar con la gente, crudo por decirlo de alguna manera, para poder poner en situación a las personas y que realmente pueda llegar a sensibilizarlos y a generarles algo.

Entrevistadora: ¿Cuáles eran las condiciones de contratación de los captadores?

R: El contrato era por empleados de comercio, en relación de dependencia, 3 horas por día, pero se contemplaban las cuatro horas, que es el mínimo del gremio.

Entrevistadora: Respecto a la remuneración ¿los captadores cobraban un sueldo fijo o variable en función de su rendimiento?

R: Cobraban el básico, más las comisiones, obviamente todo en blanco. Las comisiones llegaban a representar más del 70% del sueldo, el sueldo básico por jornada reducida era muy bajo, las comisiones realmente significaban el sueldo en sí.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de capacitación recibían los captadores?

R: En la capacitación tenías varias etapas, primero te contaban un poco de la agencia, la historia de la agencia, como surgía, la metodología de trabajo. Se profundizaba mucho en la importancia de la captación y en el significado que tenía el trabajo de cada uno de los chicos. Después se contaba un poco de la organización, se explicaban las campañas, no sólo de manera informativa, sino que se hacía intentando sensibilizar a los chicos que estaban en la capacitación también. Y después de hablaba de manera directa sobre la captación, sobre el trabajo en sí y se les daban las herramientas para poder hacerlo. Se leían varios speeches, se hacía *role play*, se explicaban todas las maneras para poder llegarles a las personas, teniendo en cuenta que cada persona es diferente. La segunda etapa de la capacitación era en calle, ya captando, donde estaba la persona que hacía la selección y el líder de la ciudad. En calle el líder de ciudad mostraba cómo frenar, cómo hablar y cerrar y después uno por uno se los ayudaba para empezar a hablar con alguien y que luego siguiera solo.

Entrevistadora: ¿Qué acompañamiento o monitoreo recibían los captadores por parte de la agencia y de la OSFL?

R: Los captadores por parte de la agencia tenían un seguimiento diario. Los equipos se dividían en captadores, cada equipo tenía un referente y un líder de ciudad, que representaba a los dos equipos que existían por plaza. El referente y el líder de equipo trabajaban constantemente con los captadores, haciendo el seguimiento del trabajo en calle y el resultado, siempre haciendo devoluciones con la cantidad de donantes que tenía cada uno todos los días. El objetivo era de dos donantes por día. Por parte de la organización tenían devoluciones cada quince días, tanto de calidad (bajas), como de números en una reunión con una persona de la organización. En esa reunión se analizaban las estadísticas de las donaciones que hacían por día y por mes y qué pasaba después con esas donaciones, es decir, si se caían al mes, a los tres meses, con qué medio de pago (débito o crédito), cómo mejorarlo, dando una semana para ver si eso cambiaba.

Entrevistadora: ¿Te parece importante que los captadores generen sentido de pertenencia con la OSFL?

R: Me parece fundamental que se genere realmente un vínculo de pertenencia con la organización, es lo primero, lo primordial a la hora de generar un equipo que pueda captar, que se haga desde un lugar de formar parte realmente y sentir que tu trabajo realmente hace la diferencia.

Entrevistadora: ¿Consideras que los captadores generan sentido de pertenencia con la OSFL al estar subcontratados?

R: Sí, es posible por medio de las agencias, siempre y cuando la relación sea directa con la organización también, que sea un trabajo mutuo, me refiero a que el apoyo a los equipos exista tanto desde la agencia como desde la organización, que exista siempre una devolución constante.

Entrevistadora: ¿Tenían una rotación alta de personal?

R: Sí, existía mucha rotación. Por ejemplo, de doce que ingresaban, quedaban efectivos la mitad, si bien siempre es algo que se intentaba cambiar, la intención de la agencia era que quedaran todos o la mayor cantidad. El principal motivo por el que eran desvinculados era por no llegar al objetivo o por no sumar al equipo desde lo personal, generando un buen clima de trabajo.

Entrevistadora: ¿Eso quiere decir que la rotación tenía más que ver con desvinculaciones que renunciaciones?

R: Pocos renunciaban, y si lo hacían antes de terminar el período de prueba era porque no les gustaba el trabajo o porque no les venían bien los horarios.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu opinión sobre la subcontratación de la captación de fondos en OSFL?

R: Con respecto a la subcontratación creo que es efectivo para una organización. Para la organización tiene muchas ventajas, desde lo laboral como no tener ciertos problemas o cuestiones a resolver con empleados y más cuando el trabajo es por objetivos, cuando se manejan equipos grandes. En ese sentido es para la organización una ventaja porque lo tiene que resolver la agencia. Y si se genera un sentido de pertenencia y se promueve la causa dentro de los equipos uno hace sentir al equipo de trabajo que forma parte de alguna manera de la organización y los resultados son positivos. Ahora, si eso no existe, es lo mismo que nada, me refiero a que una agencia sin contacto, sin vínculo con la organización, no serviría, sería insostenible.

Entrevista N°3

M : ex captadora de fondos en campaña *in house* para una OSFL.

Fecha: 30 de julio de 2019.

Lugar: oficina de su trabajo actual.

Metodología de obtención de la información: entrevista semi estructurada con posibilidad de grabación.

Entrevistadora: ¿Cómo fue tu experiencia haciendo captación *face to face in house* para una OSFL?

M: Fue muy satisfactoria, al menos como *facer* es la única experiencia que conozco, conozco la que es a través de una agencia pero a través de compañeros y amigos que me cuentan cómo a ha sido su experiencia. Siempre teníamos un líder y coordinador de equipo dispuestos a acompañarnos en el proceso, con actualización de la información semanalmente, con lo cual teníamos insumo para ir renovando nuestro discurso en vía pública y además.

Entrevistadora: ¿Considerás que habría sido distinta si hubieras estado contratada por medio de una agencia?

M: A nivel personal no la puedo comparar, pero a través de datos e información si. Sí considero que hubiese sido distinta al estar contratada con agencia, porque creo que el hecho de estar *in house* crea un sentido de pertenencia con la ong que sea que lleve adelante de esa manera la campaña en el sentido de que uno es parte de esa organización y se siente de esa manera, con lo cual creo que cambia a la hora de poder contar la causa y las historias para que la gente se sume. Creo que uno lo vive de una manera, como que se pone la camiseta y siente un compromiso mayor con la causa en el sentido de que uno es parte de eso.

Entiendo que si bien está la capacitación y la información en otras ong que pueda manejar una agencia, no implica lo mismo en sentirse parte que formando parte en contratación directa de una ong.

Entrevistadora: ¿Cuáles eran tus condiciones de contratación? Horarios, tipo de contrato

M: Mis condiciones de contratación eran un contrato que comenzaba con un período de prueba, que es lo que determina la legislación vigente, un período de prueba de tres meses, con sueldo fijo y sucede que también *in house* tiene cierta diferencia en el salario, como no va con comisión, el salario básico si bien se rige por convenio, tiene un plus salarial determinado por la organización y no es variable según el rendimiento. Sí tenía otros beneficios, a medida que superaba ciertos objetivos había día libres o la posibilidad de viajar a hacer captación a otro lugar y conocer otros compañeros de trabajo y otros lugares, eso también estaba bueno, pero no tenía que ver con un salario variable en función de mi rendimiento. El horario era *part time* de 4 horas y, por supuesto, una vez que superabas el período de prueba pasabas a un contrato por tiempo indefinido, como un trabajador más de la organización, no subcontratado.

Entrevistadora: ¿Había una rotación de personal alta?

M: Había rotación de personal, es una de las áreas donde hay mayor rotación de personal, no obstante, *in house* la rotación es mucho menor que a través de agencia. Fundamentalmente porque por los factores que mencioné antes, el trabajar en relación de dependencia de una ONG, la diferencia salarial a favor del trabajador y las características del acompañamiento que se da *in house* generalmente son condiciones favorables para que los trabajadores permanezcan más tiempo. No obstante, superando el año (de trabajo) comienza a generarse un desgaste que muchas veces tiene que ver con el entorno en el que se trabaja, que es vía pública, si es invierno las condiciones no son las más cómodas porque es al aire libre, lo mismo pasa en verano. La tarea se hace de pie y además demanda un alto nivel de energía porque hay que estar activo para parar a las personas hasta lograr convertir en socios, por lo cual tenés que hablar con muchísimas personas y a medida que pasa el tiempo la tarea produce un cansancio, un desgaste en el trabajador. Esto produce rotación, sobre todo si no hay posibilidades de crecimiento o si al captador no le interesa crecer en la estructura que se plantea (líder de equipo, coordinador, etc), porque muchas veces eso mantiene al captador motivado. Otro factor que tiene que ver con la rotación es que en general por la edad y al ser estudiantes los jóvenes que son *facers*, también hace que estén buscando otras condiciones laborales, otros trabajos, algo más específico en relación a lo que están estudiando, entonces hace que cuando lo consigan obviamente cambien de tarea.

Entrevistadora: ¿Qué acciones se ponían en marcha para disminuir esta rotación?

M: Algunos de los factores que mencioné no se pueden modificar desde lo interno porque tienen que ver con la edad de los captadores, las motivaciones propias. Si en tratar de hacer un acompañamiento, un seguimiento y detectar los picos en los cuales se producen mayores cambios en el captador respecto a la tarea para poder activar ahí un mecanismo ya sea de capacitación, de motivación o cambios de equipo, viajes, que puedan impactar de manera favorable para que mantengan sus números. Como mencionaba antes, la estructura para que tenga posibilidad de crecimiento es otra acción, ocurre que siempre la cantidad de líderes o estructura que tengas para arriba va a ser inferior a la cantidad de captadores, es decir, esos recambios hay momentos en que por ahí se dan juntos en dos o tres puestos y entonces es más rápido, pero no siempre ocurre de esa manera. Pero, al estar en relación de dependencia, si tus condiciones son buenas, obviamente van a seguir mejorando en la medida en que puedas crecer en la estructura, por lo cual es algo tentador. También está la capacitación en relación a la misión, la conexión con la causa y con la misión es un compromiso que cuanto más firme esté en el captador tiene un impacto en la rotación y en la calidad de su trabajo también.

Entrevistadora: ¿Cuál es tu opinión sobre la subcontratación de la captación de fondos en OSFL mediante agencias de *face to face*?

M: Creo que está bueno, es una posibilidad más para el mercado del trabajo. La realidad es que no todas las ONG tienen la misma estructura a nivel interno para poder responder a todas las demandas que implica una campaña de captación en vía pública. El acompañamiento a los equipos, el seguimiento que es necesario hacer. Y a su vez, entiendo que muchas veces el costo que tiene a nivel salarial para la organización tiene que verse reflejado en muy buenos resultados porque si no es difícil que sea sustentable esa campaña para la ong y que no se vuelva no rentable.

Sí creo que está bueno que las ong intenten la modalidad *in house*, a veces se puede tener equipos pequeños con muy buenos resultados. Pero también creo que el sentido de pertenencia tiene que ver con una cuestión salarial y de competencia en el mercado y de acompañamiento del equipo.

También creo que muchas veces las agencias podrían hacer mejor su trabajo. Porque juegan con esto de cierto salario básico, pero que se le mejora al captador en función del rendimiento que tenga por las comisiones que pueda llegar a cobrar. La realidad es que si la persona no está motivada, ya de por sí el trabajo en vía pública implica un desgaste porque demanda un

nivel de energía alto y hay mucho ruido ambiente y hay zonas de mayor tránsito de público que son más difíciles de manejar. Creo que podrían mejorar no sólo las condiciones de contratación sino el acompañamiento y junto a ello cambiaría también el nivel de motivación y que no haya tanta rotación de captadores, que muchas veces es lo que les juega en contra y que, entendiendo que por la carga horaria que tiene, muchas veces es una salida laboral para jóvenes que están estudiando una carrera universitaria, entonces estaría bueno mejorar las condiciones de contratación, para los trabajadores y para lograr un mejor compromiso con los resultados. Insisto en que el acompañamiento a los equipos es clave y fundamental en el cuidado del trabajador para que pueda hacer bien su laburo, y muchas veces por esta rotación, que no sólo se da por la edad de los captadores o por que se cansan de la actividad, podría reducirse si ese acompañamiento se diera de una manera más integral y mejorando las condiciones salariales.