

# INTEGRA

## Desarrollo de recursos para proyectos educativos con TIC



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires





Entre 2003 y 2006 el IIPE – UNESCO, Sede Regional Buenos Aires, participó como Coordinador Regional de un consorcio internacional que llevó adelante el proyecto de cooperación @lis –INTEGRA.

INTEGRA constituyó uno de los proyectos de demostración del programa @lis financiado por la Unión Europea para la incorporación de las TIC en América Latina. Apuntó a fortalecer las capacidades de las instituciones educativas latinoamericanas para hacer una utilización efectiva y relevante de las TIC en la enseñanza y en la administración educativa. Para ello se propuso la creación de una red de Centros de Innovación (CedeI) en Argentina, Chile y Uru-

guay, dedicados a experimentar y difundir el uso de las nuevas tecnologías. Sus principales grupos destinatarios fueron los directivos de escuelas, los docentes, el personal técnico de las autoridades educativas y estudiantes participantes.

El proyecto tuvo una duración de tres años y cada uno representó un momento particular en el desarrollo de la innovación. Durante el primer año, cada CedeI elaboró y comenzó a implementar un proyecto en el que las nuevas tecnologías debían integrarse en los procesos pedagógicos o administrativos de la institución. A lo largo del segundo año, al tiempo que se continuaba con la implementación, comenzó a fomentarse la formación de redes entre los centros, a fin de que compartieran experiencias y problemáticas comunes durante el proceso de integración. El tercer año estuvo signado por actividades de multiplicación de experiencias a otras instituciones educativas y de búsqueda de estrategias de sostenibilidad. Con las acciones de multiplicación, el proyecto que originalmente abarcaba a veinte CedeI, terminó alcanzando a más de cien escuelas, lo que amplió aún más las redes. Por otra parte, para fortalecer la sostenibilidad de los proyectos en marcha se implementaron diversas estrategias a partir del desarrollo de recursos y de la multiplicación al interior de cada institución.

Como una de estas estrategias y a los fines de compartir una experiencia a todas luces productiva, el IIPE-UNESCO, Sede Regional Buenos Aires, ha elaborado dos publicaciones que conforman una unidad de sentido y de acción en relación con la compleja tarea de integrar las nuevas tecnologías y la educación.

- Herramientas para la gestión de proyectos educativos con TIC
- Desarrollo de recursos para proyectos educativos con TIC

La presente publicación, **Desarrollo de recursos para proyectos educativos con TIC**, ofrece un material destinado a equipos directivos, asociaciones cooperadoras u otras organizaciones interesadas en el desarrollo de proyectos educativos que integren las nuevas tecnologías. Sin soslayar el papel fundamental del Estado en su responsabilidad de sostener la educación de un país, INTEGRA ofreció a los centros educativos una serie de herramientas para potenciar creativamente los recursos disponibles, como parte de la formación de una cultura tecnológica y también como estrategia para dar sustentabilidad a los proyectos. El contenido de este volumen está basado en un curso de capacitación en el que participaron numerosos CedeI para desarrollar sus propias estrategias de desarrollo de recursos y está pensado como una herramienta de trabajo que sirva para resolver uno de los principales problemas que presentan las TIC en las escuelas: ¿cómo mantener y actualizar los recursos existentes?

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción: ¿Por qué el desarrollo de recursos para proyectos educativos con TIC?                   | 5  |
| 1. Potencialidades institucionales para el desarrollo de recursos                                     | 7  |
| 2. Estrategias para el desarrollo de recursos   | 11 |
| 3. Plan institucional de desarrollo de recursos   | 23 |
| 4. Ejercicios de aplicación   | 29 |
| 5. ¿De qué hablamos cuando hablamos de sustentabilidad financiera de la escuela? Por Fernando Frydman | 43 |

## Introducción

# ¿Por qué el desarrollo de recursos para proyectos educativos con TIC?

Con el fin de promover la sostenibilidad de los proyectos desarrollados en cada uno de los Centros de Innovación (CedeI) creados durante el desarrollo del proyecto INTEGRA, el IPE-UNESCO Buenos Aires, con el apoyo de Columbus y de NTCE, brindó un curso de capacitación on line a los directivos y docentes de los centros, cuyos contenidos se reflejan hoy en esta publicación, para abordar los principales conceptos vinculados con el desarrollo de recursos en las escuelas y guiarlos en el diseño de un Plan Institucional de Desarrollo de Recursos para estas instituciones.

Si bien el desarrollo de recursos no constituye la función central de un director o de un docente, es un elemento clave para el desarrollo de programas, acciones y emprendimientos asociados al servicio educativo diario de la escuela.

En el marco del proyecto INTEGRA pudimos experimentar que, al preparar el presupuesto para un proyecto educativo con TICs, se debe prever la compra, el desarrollo y el mantenimiento del hardware, los periféricos, las redes y el software. Además es importante que las escuelas identifiquen los costos operativos (continuos) de mantenimiento de la tecnología después de su instalación.

De manera general, se llama desarrollo de recursos a *la gestión planificada destinada a movilizar, recaudar y asegurar recursos materiales, económicos y tecnológicos de diferentes fuentes de financiamiento, para cumplir con objetivos alineados con la misión de una organización.*

Seguramente, la fuente principal de financiamiento, según se trate de una institución educativa de enseñanza pública o privada, son las partidas del Estado (dependiendo de cada caso, será nacional, provincial o municipal) o el pago de aranceles por parte de los padres. Sin embargo, existen otras fuentes de financiamiento posibles a tener en consideración.

A través de este material, producto del trabajo compartido durante la capacitación on line y el proyecto INTEGRA en general, queremos presentarles distintas estrategias que les permitan identificar alternativas complementarias para diseñar en sus escuelas un plan de desarrollo de recursos adecuado a sus necesidades y posibilidad. En las últimas páginas encontrarán una serie de instrumentos para trabajar concretamente en las diferentes etapas del plan que se propone a lo largo de los capítulos.

El desarrollo de recursos requiere la combinación de sentido común, organización, compromiso y constancia, la cual dará como resultado un trabajo sólido y continuo para garantizar el desarrollo de un plan efectivo y orientado al logro de los proyectos educativos.

# 1. Potencialidades institucionales para el desarrollo de recursos

## ¿Por dónde comenzar?

Al momento de diseñar un **plan de desarrollo de recursos** es indispensable saber qué fortalezas posee la escuela y qué habilidades puede desarrollar. Estas variables son claves en el momento de seleccionar las estrategias para el plan ya que cada una de ellas requiere, para ser llevada a cabo con éxito, recursos y destrezas particulares.

Cada escuela posee fortalezas específicas para desarrollar recursos. Algunas tienen estrechos vínculos con los comercios de la zona; otras, padres comprometidos con la organización de los eventos escolares, o una comunidad de ex-alumnos que mantienen un fuerte sentido de pertenencia respecto de la escuela a la cual asistieron años atrás. Lo importante es identificar las potencialidades propias de cada institución y las que se podrían desarrollar en el corto o mediano plazo.

## La importancia del contexto sociopolítico para el desarrollo de recursos

El medio en el cual la escuela brinda educación influye de manera determinante en la realidad organizacional. De hecho, la institución se define en el marco de una realidad concreta, la realidad en la que están inmersos los grupos que la constituyen, la realidad de sus alumnos, padres, maestros y comunidad educativa en su conjunto.

**El contexto condiciona las actividades, abre oportunidades e invita a encarar nuevos desafíos. Las distintas condiciones políticas, sociales, culturales y económicas están directamente relacionadas con la gestión de recursos. Ellas determinarán, en gran medida, el tipo de plan y el perfil del mismo.**

Abrirse al exterior y tener en cuenta las señales que el medio emite son claves para anticiparse a los cambios que puedan incidir en el trabajo de la escuela en el momento de desarrollar recursos. Adecuar el lenguaje, verificar los temas preocupantes para los alumnos, padres o maestros, o incorporar temas de interés para la comunidad educativa, son actitudes que fortalecen el trabajo de gestión de recursos y facilitan el logro de resultados.

Se puede pensar, por ejemplo, que una escuela situada en un barrio residencial a la cual asiste la mayoría de los chicos de la zona y a donde han asistido también sus padres, tiene altas posibilidades de convocar a las familias a sumarse a las acciones que se realicen. Por otro lado, una escuela relativamente nueva, cuyos alumnos viven en distintas zonas de la ciudad pero ubicada en un barrio comercial, es posible que tenga posibilidades de contar con los comerciantes como colaboradores en las acciones de desarrollo de recursos.

## Caracterización de las potencialidades para el desarrollo de recursos

Para desarrollar un plan de desarrollo de recursos es necesario apoyarnos sobre los puntos fuertes de la escuela y convertir los aspectos más débiles en fortalezas institucionales. Para ello se debe ver qué hay en el contexto y con qué recursos es posible contar para, luego, diseñar un plan que permita unir lo que se quiere lograr con las oportunidades que se detectan en el entorno.

| Potencialidades de una escuela para el desarrollo de recursos                                       |  |
|---|--|
| Externas  | Internas   |
| El entorno y los vínculos que la escuela mantiene con los distintos actores que allí se encuentran. | Atributos internos vinculados con capacidades y habilidades que se poseen. |

## Potencialidades externas

- Contactos y/o relación con personas. Entre otros, es posible mencionar:
- \* *Padres o Asociación de padres de los alumnos y ex-alumnos de la escuela.* Los padres –de manera individual o colectiva– son personas con un alto grado de afinidad con la escuela, ya que todo lo que suceda allí afecta, de manera directa o indirecta, a sus hijos. Ellos pueden contribuir no sólo con dinero, sino también con bienes, servicios, asesoramiento, contactos, entre muchas otras cosas. También, son potenciales voluntarios a sumar en el plan de desarrollo de recursos, aportando su tiempo para, por ejemplo, organizar eventos especiales como cenas, fiestas, ferias, etc.
- \* *Ex-alumnos o Asociación de ex-alumnos de la escuela.* Al igual que los padres, los ex-alumnos son personas con gran afinidad con la escuela. En muchos casos, son padres de alumnos actuales. Los ex-alumnos conocen bien la situación de la institución y, por tal razón, son más proclives a responder a un llamado de colaboración. Tal como sucede con los padres, pueden aportar múltiples recursos (dinero, materiales, saberes, contactos, entre otros). Es importante tener en cuenta que los ex-alumnos poseen diferentes capacidades contributivas. Se puede pensar, a priori, que sería más simple conseguir que los ex-alumnos de camadas recientes (recibidos en los últimos años) aporten su tiempo para tareas que requieran mano de obra y bastante tiempo (por ejemplo, organizar y clasificar donaciones en especies) y que los ex-alumnos más grandes colaboren con recursos materiales y económicos.
- \* *Cooperadora Escolar.* En las escuelas públicas, las Cooperadoras Escolares son actores fundamentales en el desarrollo de recursos. Ellas, formadas en gran medida por padres de alumnos, poseen legitimidad para convocar y llevar a cabo acciones tendientes a fortalecer la escuela. En muchos casos es desde las cooperadoras que se realizan las acciones vinculadas con el desarrollo de recursos, particularmente la recaudación de dinero por medio de cuotas. Ellas pueden constituirse en un vehículo transmisor de las necesi-

dades, requerimientos y actividades de la escuela ante la comunidad. Al mismo tiempo, pueden promover el acercamiento de padres y ex-alumnos hacia la escuela por medio de actividades sociales y culturales. Los miembros de las Cooperadoras Escolares, junto a otros padres y personas interesadas, suelen ser también voluntarios para pintar, arreglar, construir partes de la escuela, así como también para otras tareas que requieren trabajo voluntario.

\* *Comisión Directiva.* En las escuelas privadas, un actor clave en el desarrollo de recursos es la Comisión Directiva de la institución. No se puede pedir sin primero dar, y son los miembros de la Comisión los que deben llevar la delantera a la hora de contribuir con la escuela. La Comisión Directiva es la responsable del financiamiento de la escuela y del desarrollo de recursos y, como tal, sus miembros son quienes muchas veces lideran activamente el trabajo de recaudación de fondos. Ellos pueden aportar no sólo dinero, sino también contactos y tiempo para gestionar aportes de terceros.

\* *Personas de la comunidad cercanas a la escuela.* La escuela está en contacto con muchas personas de la comunidad: los conductores de los micros escolares, el dueño de la librería, la cafetería y el kiosco, los dueños de negocios cercanos, entre otros. Cada uno de ellos tiene algún tipo de vinculación con la escuela, en mayor o menor medida, y por eso se deben tener en cuenta cuando se piensa en personas dispuestas a contribuir con la institución.

↪ *Empresas:* Muchas empresas colaboran con la escuela de distintas maneras. Las empresas pueden aportar dinero, como también los bienes y servicios que producen. Por ejemplo, una empresa alimenticia puede aportar sus productos para el comedor escolar, así como una empresa de transporte puede colaborar con pasajes para que los alumnos puedan asistir a algún evento, concurso o excursión en otra localidad. También, se puede pensar en otras maneras de vinculación entre escuelas y empresas donde, por ejemplo, la empresa provee de computadoras y sus empleados capacitan a los alumnos en informática.

↪ *Fundaciones:* Del mismo modo, hay diversas fundaciones vinculadas con temáticas educativas que colaboran con escuelas en una amplia variedad de temas. Así encontramos, por ejemplo, organizaciones que becan a chicos de escasos recursos para que puedan continuar asistiendo a la escuela y cuenten con los recursos necesarios; otras que trabajan con los directores en el fortalecimiento de su gestión; y otras que facilitan recursos tecnológicos, tanto equipos como capacitación. También debemos contar con fundaciones que abren concursos para financiar proyectos educativos de distinto tipo.

#### ↪ Contactos con las autoridades públicas

\* *Autoridades educativas locales, provinciales / estatales o nacionales:* Más allá de las partidas presupuestarias o subsidios estatales, los organismos públicos educativos también llevan a cabo programas para escuelas. Entre otros, podemos mencionar programas de capacitación, de provisión de libros o equipamiento tecnológico o edilicio, congresos y jornadas, entre muchos otros.

\* *Otras autoridades públicas:* La educación es algo que involucra a muchas otras dependencias gubernamentales, tales como las de cultura, deporte o desarrollo social. A nivel nacional, provincial o estatal y local varios organismos públicos llevan a cabo programas a donde las escuelas son los principales destinatarios.

## ↩ Contactos con organizaciones internacionales

A nivel internacional encontramos organizaciones que promueven el derecho a la educación, mayor equidad, acceso o calidad educativa. La UNESCO es uno de ellos. El apoyo que estos organismos brindan es muy diverso y va desde financiamiento para proyectos específicos hasta intercambios con otras escuelas o apoyo técnico o pedagógico en los planes educativos.

## Potencialidades internas

### ↩ Experiencia en:

- \* *Campañas de desarrollo de recursos.* Algunas escuelas han diseñado e implementado –o lo hacen actualmente– campañas con el objetivo de desarrollar recursos, económicos o materiales. Estos programas poseen un objetivo, un plan de acción y responsables para llevarlo a cabo.
- \* *Organización de eventos especiales.* Cenas, fiestas, rifas, maratones, olimpiadas y otros eventos son comunes entre las actividades organizadas para recaudar fondos en una escuela. Pueden estar organizados por los directivos de la escuela, por los miembros de la Comisión Directiva o de la Cooperadora Escolar, los padres o los propios alumnos. Estos eventos requieren, entre otras cosas, mucha organización, amplia convocatoria, difusión y trabajo voluntario.
- \* *Presentación de proyectos.* En algunos casos, la gestión de recursos frente a empresas, organismos públicos o privados o fundaciones, requiere que se presenten proyectos en formatos estandarizados, incluyendo objetivos, metas, acciones, resultados esperados, cronogramas y presupuestos. El desarrollo de proyectos tiene características particulares, por lo cual requiere cierto grado de experiencia y/o conocimiento que ayuda a presentar exactamente lo que se requiere.
- \* *Diseño e implementación de proyectos productivos.* Algunas escuelas –no necesariamente agrarias o técnicas– desarrollan emprendimientos productivos con una finalidad no sólo formativa sino también productiva y comercial. Con la venta de los productos obtienen recursos que destinan para cubrir las distintas necesidades de la institución. De estos emprendimientos participan docentes, alumnos y otras personas interesadas. El diseño y la implementación de estos emprendimientos requieren conocimientos técnicos, recursos materiales y capacitación, entre otras cosas.

**No importan tanto los recursos que no se poseen, como aquellos con los cuales efectivamente se cuenta y los que la escuela tiene capacidad de desarrollar. Ellos serán las herramientas a utilizar en el momento de diseñar un plan de desarrollo de recursos.**

## 2. Fuentes y estrategias para el desarrollo de recursos

Las estrategias más convencionales son las que se realizan a partir del trabajo con fuentes tales como individuos, empresas, fundaciones, estado y organismos internacionales. Cada una de estas fuentes tiene una lógica de funcionamiento particular y razones distintas por las cuales realizar aportes. Independientemente de la fuente de la que se trate, quien aporte se compromete con el proyecto educativo que se promueve. Las contribuciones son sólo la expresión material de un compromiso con los programas que una escuela lleva adelante.

Tradicionalmente, la principal fuente de financiamiento de las escuelas públicas ha sido el Estado, por medio de una partida presupuestaria. En paralelo, muchas de ellas poseen Cooperadoras Escolares formadas por padres de alumnos, algunas de las cuales son muy activas en el desarrollo de recursos para llevar a cabo iniciativas que fortalecen, complementan y/o apoyan la educación, tanto de sus hijos como de la comunidad educativa en general. Esto, por medio de donaciones de otros padres, de la organización de ferias, talleres y de otras actividades destinadas a generar recursos.

Por el otro lado, las escuelas privadas basan su financiamiento en el cobro de cuotas o aranceles a los alumnos que a ella asisten. Algunas, también, reciben subsidios estatales permitiéndoles cobrar cuotas más bajas y/o brindar servicios adicionales. En algunas instituciones privadas, al mismo tiempo, la Comisión Directiva es un actor activo en la búsqueda de recursos.

**Un plan de desarrollo de recursos compuesto por diversas fuentes de financiación promueve la vitalidad de una escuela. La diversificación de fuentes de recursos es fundamental para la sustentabilidad de la institución, ya que la continuidad de ella no depende de una o pocas fuentes.**

Como es posible observar, ambos modelos están centrados en sólo una fuente de financiamiento (el Estado o las cuotas), y la **diversificación de fondos** depende de cada caso particular.

No hay una fuente mejor que otra. Las distintas estrategias asociadas a cada fuente de recursos poseen ventajas y desventajas que afectan en mayor o menor medida a cada escuela que la lleve a cabo. Se habla de diferentes opciones porque existen varios caminos para alcanzar la meta, pero no todos resultarán factibles o convenientes por igual en cada caso particular. El camino se decide en función de múltiples factores: las capacidades instaladas en la escuela, la naturaleza del contexto, las preferencias institucionales, entre otros.

### **Conceptualización de las principales estrategias para el desarrollo de recursos**

A la hora de diseñar un plan de desarrollo de recursos, entonces, es importante poder sistematizar las posibles estrategias y compararlas entre sí a fin de identificar las más adecuadas

para cada momento y cada institución. Además de las estrategias relacionadas con cada fuente específica, mencionadas en el apartado anterior, existen otras menos frecuentes pero igualmente potentes, tales como los eventos especiales, los emprendimientos productivos y el desarrollo y venta de servicios. A continuación se describen las principales estrategias y se aportan elementos para analizar las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

## a. Con individuos

Existen múltiples motivaciones que llevan a las personas a contribuir para mejorar los servicios de una escuela con parte de su dinero, tiempo o talento: porque han asistido a ella, porque envían a sus hijos allí, porque creen en la institución, porque sienten simpatía con los alumnos que a ella asisten, porque les preocupa la educación, porque quieren formar parte de un proyecto educativo exitoso o compartirlo con sus amigos, para ser reconocidos, por una necesidad cívica, porque donando sienten que participan, entre otras.

Sin duda, de todas las razones por las cuales la gente dona, la principal es que alguien les pidió que lo hicieran. Es importante tener presente que, tal como señala Peter Drucker, *“la principal razón por la cual los individuos no donan es que nadie les ha pedido”*.

No todos los individuos pueden aportar de igual manera. Una de las principales distinciones que se hace dentro de este grupo es la referida a:

- **Grandes donantes:** aquellas personas que más colaboran con la labor de la institución –o que más posibilidades tienen de hacerlo– y poseen una alta **capacidad contributiva**.
- **Pequeños donantes:** aquellas personas dispuestas a colaborar con la institución aportando una suma pequeña en forma continua o esporádica.

A su vez, los individuos pueden aportar mucho más que dinero: tiempo, contactos con otros individuos o instituciones, saberes, materiales, entre otras cosas.

Una escuela tiene múltiples grupos de personas que puede incluir en un listado de **potenciales donantes o contribuyentes**. De todos ellos, hay dos grupos que podrían sobresalir por su alto grado de afinidad con la escuela: los padres de los alumnos y los ex-alumnos (de manera individual o en asociaciones de padres o ex-alumnos). Tanto unos como otros han tenido o tienen contacto con la realidad en la cual la escuela está inmersa, sus necesidades, sus desafíos y las dificultades que encuentra en el camino.

Estos dos grupos no son homogéneos. Si se considera a los ex-alumnos, es posible encontrar grandes diferencias entre quienes más tiempo llevan afuera de la escuela y quienes recién egresaron. Las capacidades y recursos que tenga cada uno para aportar podrán ser claramente diferentes, así como también su grado de compromiso.

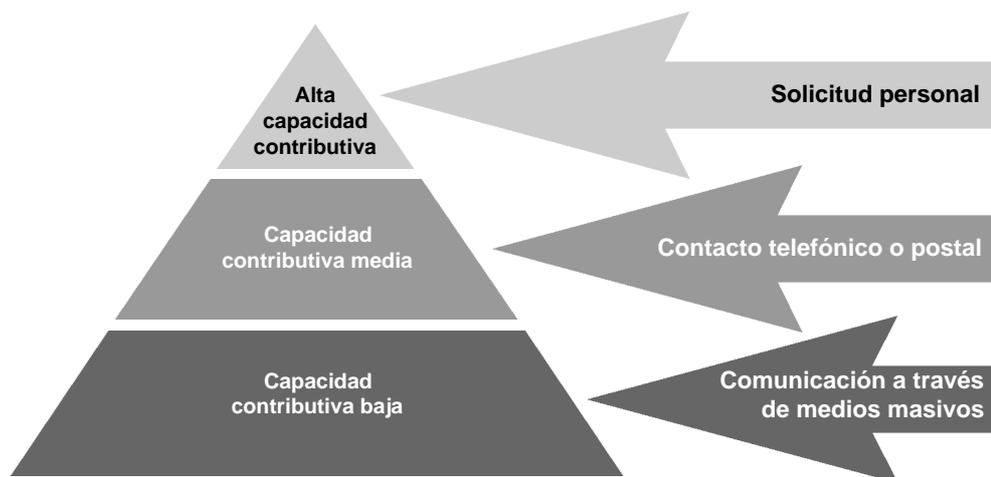
Entre los padres sucede lo mismo. Es necesario diferenciar al grupo de padres según variables que ayuden a identificar qué tipo de vinculación posee cada uno con la institución. No es lo mismo un padre que envía a todos sus hijos a la escuela desde el inicio de la etapa escolar y que participa activamente de las actividades escolares, que uno nuevo que recién está conociendo la institución. Estas diferencias son importantes a la hora de diseñar estrategias de comunicación y estimar qué se le va a pedir a cada uno. Independientemente del aporte que los padres realizan a la Cooperadora Escolar o del pago de la cuota del colegio, los padres consti-

tuyen uno de los principales grupos a tener en cuenta en el momento de desarrollar recursos. En las escuelas privadas, otro grupo fundamental son los miembros de la Comisión Directiva. Como se mencionó anteriormente, no se puede pedir sin primero dar, y son los miembros de la Comisión los que deben llevar la delantera a la hora de contribuir con la escuela. Este órgano es el responsable del financiamiento de la escuela y del desarrollo de recursos y, como tal, sus miembros son quienes deben liderar activamente el trabajo de recaudación de fondos. Las donaciones de los directivos deben tener relación con su grado de compromiso con la escuela y con su capacidad contributiva.

Más allá de estos dos grupos importantes, hay otros individuos de la comunidad que pueden colaborar con la escuela. Como se mencionó anteriormente, son múltiples las motivaciones que pueden llevar a una persona a colaborar con una escuela. No es requisito tener una vinculación directa, sino más bien querer y estar dispuesto a asumir un compromiso con la institución y su programa educativo.

### ***Estrategias de acercamiento***

Si agrupamos a los individuos según su capacidad de contribuir con la escuela, podríamos asociar distintas estrategias con cada grupo. De este modo, se llegaría al siguiente gráfico:



El gráfico precedente brinda una manera de agrupar a los distintos individuos dentro de un programa de desarrollo de recursos. Cada grupo será abordado de una manera particular y a ellos se les solicitarán distintos tipos de aportes. Los métodos han sido definidos en función de la cantidad de donantes que hay en cada nivel, la disponibilidad de tiempo que requerirá la aplicación del método en función de la cantidad de donantes y la fuerza que tendrá el contacto con ellos.

A la hora de seleccionar el método de solicitud es importante tener en cuenta que los más efectivos son los que implican mayor contacto entre el solicitador y el potencial donante, pero que, como contrapartida, requieren un esfuerzo y una dedicación de tiempo que imposibilitan una solicitud de alcance masivo.

## b. Con empresas

De las empresas que se involucran con los problemas de la comunidad, algunas aportan dinero, bienes o servicios que comercializan, conocimientos o tiempo de su personal. Canalizan sus contribuciones a través de instituciones sociales (entre las cuales están las escuelas) o desarrollan programas por sí mismas –muchas veces con la participación de sus empleados. A su vez, son cada vez más las empresas que se involucran con los problemas de la comunidad y que, por otra parte, se interesan por la calidad de los resultados alcanzados. Eligen a qué causas, en qué áreas geográficas y en qué condiciones están dispuestas a brindar su apoyo. Asumen compromisos que exceden el estricto marco de sus negocios y el de las obligaciones exigidas por las leyes.

Las empresas pueden colaborar con escuelas por diversas razones, entre las cuales se pueden mencionar:

- ▲ Mejorar su posicionamiento entre sus clientes
- ▲ Aumentar las ventas
- ▲ Fortalecer la imagen institucional
- ▲ Mejorar la credibilidad
- ▲ Participar de la comunidad en la que se encuentran e insertarse en un marco más amplio
- ▲ Cumplir con sus políticas de beneficios a la comunidad
- ▲ Retribuir al mercado consumidor la elección de sus productos

Algo importante a tener en cuenta es que las donaciones en bienes o servicios deben ser tomadas en cuenta tanto como las donaciones en dinero, ya que se necesitan de ambos para llevar a cabo cualquier proyecto. Algunas empresas no suelen aportar dinero pero sí los productos necesarios para un fin determinado, más si esos productos son los que produce la compañía. Por ejemplo, si el objetivo es ampliar el comedor escolar, es posible que la gestión del material de construcción, así como del equipamiento y utensilios de cocina y los alimentos, sea más simple que la gestión del dinero para adquirir dichos productos.

### *Modalidades de aportes*

La ayuda que brindan las empresas puede asumir modalidades muy diversas, las que, por su parte, representan distintas posibilidades de obtener los recursos que necesita una escuela:

- \* **Contribuciones financieras directas:** son fondos que donan las empresas, generalmente con parte de los presupuestos de sus áreas de Relaciones Públicas, Relaciones Institucionales o Relaciones con la Comunidad.
- \* **Contribuciones financieras canalizadas a través de sus propias fundaciones:** las empresas constituyen fundaciones, entre otras razones, para lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus esfuerzos filantrópicos, los que suelen concentrarse en propuestas o causas seleccionadas de acuerdo con su visión y su estrategia (por ejemplo, dirigidas a brindar apoyo a educación, salud, infancia, juventud, cultura).

- \* **Donaciones en especie:** estas contribuciones no se realizan con dinero, sino a través de bienes o servicios de los que la empresa dispone o, en algunos casos, adquiere especialmente para apoyar a una organización social.

Las contribuciones en especie son muy variadas; pueden abarcar desde equipos de los que las empresas pueden prescindir (computadoras, vehículos, máquinas), productos que elaboran o consumen habitualmente, los costos de servicios que contratan (por ejemplo, se hacen cargo del diseño gráfico y desarrollo de un aviso publicitario a través de la agencia de comunicación con la que trabajan), hasta el apoyo de profesionales o técnicos de su personal para asesorar o resolver determinados problemas.

- \* **Auspicios:** no se trata estrictamente de donaciones, sino en cierto modo de un intercambio. Las empresas invierten una suma de dinero y a cambio obtienen presencia institucional o la publicidad de un producto o servicio; por ejemplo, a través de avisos en programas de mano a distribuir en eventos, en carteleras colocadas en determinados ámbitos o disponiendo de un espacio destacado en una publicación de la organización (anuario escolar, página Web, equipos deportivos, etc.).
- \* **Instalaciones y equipamiento:** cuando las empresas prestan sus instalaciones (por ejemplo, auditorios o salones) para reuniones o eventos, o su mobiliario, equipos de sonido, vehículos para traslados.
- \* **Recursos humanos:** cuando las empresas facilitan personas con capacidad y experiencia, que estén dispuestos a realizar interesantes aportes en áreas como finanzas, informática, marketing, relaciones públicas o planeamiento.

El Liceo N° 4 (Maldonado, Uruguay) diseñó las siguientes estrategias a implementar:

|   |           |
|---|-----------|
| 1. <i>"Amigos de un siglo diferente"</i><br>Evento especial –cena de recaudación de fondos– destinado a individuos de alta y mediana capacidad contributiva.      | \$ 30.000 |
| 2. <i>"Junto a Nuestras Empresas Amigas nos alimentamos mejor"</i><br>Donaciones de empresas alimenticias en diversos eventos que lleva adelante el Liceo.        | \$ 50.000 |
| 3. <i>"Para xxxx la salud de nuestros jóvenes es vital"</i><br>Campaña de capacitación y concientización junto a una empresa de emergencia móvil de la comunidad. | \$ 15.000 |

---

**Objetivo económico:** \$ 95.000

## c. Con organizaciones y fundaciones (nacionales e internacionales)

A nivel nacional e internacional existe una amplia variedad de organizaciones y fundaciones que aportan a proyectos educativos. En su mayoría, tienen claros lineamientos que definen las causas a las cuales apoyan, la modalidad (proyectos, subsidios, becas, entre otros) y los procesos a seguir para conseguir tal contribución. Generalmente destinan sus donaciones a causas previamente definidas, relacionadas con su misión, como pueden ser: minoridad, educación, medio ambiente, desarrollo local, ciencia y tecnología, salud, entre otros. También es usual que definan anticipadamente las zonas geográficas a las que destinarán sus apoyos.

Las fundaciones son organizaciones sin fines de lucro que se crearon con la finalidad de apoyar el desarrollo de causas sociales. Sean nacionales o internacionales, son variados los aportes que las escuelas pueden obtener de ellas. Generalmente dedicadas a temáticas específicas, suelen financiar proyectos puntuales afines a su orientación de diversas maneras: gestionando donaciones en especie para la escuela, financiando un proyecto de capacitación, brindando apoyo escolar, creando centros de educación no formal, entre otros. Entre las fundaciones cabe diferenciar las:

- \* **Fundaciones donantes:** son aquellas instituciones que tienen por misión aportar a las organizaciones sociales dinero, bienes o servicios de distintas modos (directamente, por medio de programas o proyectos, etc.).
- \* **Fundaciones que trabajan temáticas educativas:** son aquellas instituciones que trabajan en temas educativos implementando proyectos. En algunos casos, las escuelas son destinatarias de los programas de estas organizaciones y, como tales, se constituyen como donatarias de las mismas.

Cuando se busca obtener fondos de una fundación u organización, es necesario acercar el propio proyecto a la orientación de aquella. Para ello, los proyectos que se presenten deben expresar con claridad:

- ▲ Las necesidades a las que la escuela intenta responder.
- ▲ Las capacidades de la escuela para llevar a cabo la tarea.
- ▲ Los resultados específicos que se pretende alcanzar.
- ▲ El presupuesto estimado del proyecto.
- ▲ Los métodos con que se medirá la eficacia del programa.

Algunas organizaciones suelen cambiar periódicamente su orientación temática, o bien las regiones –nacionales o internacionales– en las cuales ofrecen su apoyo. Por ello es aconsejable informarse para encontrar las oportunidades de obtener apoyos de esta naturaleza, recurriendo a boletines, revistas de fundaciones y guías de consulta con información actualizada sobre los programas y temas que apoyan, así como a directorios donde localizar direcciones de fundaciones y organizaciones internacionales.

La búsqueda y obtención de fondos a nivel internacional es una interesante opción para las escuelas. En este mercado se encuentran diferentes actores. Entre los más populares por la cantidad de recursos que destinan a financiar las acciones sociales se encuentran, además de las fundaciones mencionadas anteriormente, los Organismos Internacionales de Cooperación. Como ejemplo de estos organismos podemos mencionar la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Cruz Roja Internacional, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), entre otras.

A nivel internacional, hay que tener en cuenta que un factor importante es el idioma que maneja la organización donante. Es posible que las convocatorias y presentación de proyectos e informes deban escribirse en otro idioma distinto al español. Al mismo tiempo, los fondos provenientes del extranjero requieren, muchas veces, gestiones administrativas y financieras específicas y/o auditorías que quien los reciba debe cumplir.

Otro aspecto a tener en cuenta es que casi ningún llamado a presentación de proyectos, por parte de fundaciones y organizaciones nacionales o internacionales, cubre el 100% de los recursos. Se espera, así, que la escuela también realice aportes como garantía de arraigo y sustentabilidad del proyecto.

## d. Con gobiernos

(locales, provinciales, estatales, nacionales)

La educación es un derecho universal reconocido en la mayoría de las constituciones nacionales, incluyendo las de Argentina, Chile y Uruguay. A fin de garantizarla, el Estado lleva a cabo una multiplicidad de políticas públicas, además de brindar educación pública y gratuita. Entre ellas, existen varios programas y proyectos educativos, culturales, sociales o ambientales (entre otros) en los cuales las escuelas pueden participar y de los cuales pueden beneficiarse. Esto, a nivel nacional, provincial o estatal y local.

Los ministerios o secretarías de Educación poseen gran cantidad de programas destinados a las escuelas, pero no son los únicos. Los organismos gubernamentales de cultura, cuestiones sociales, ambientales, relaciones con la comunidad y otros, también. Las modalidades de colaboración varían de país en país y de organismo en organismo, desde llamados a licitación o presentación de proyectos, donaciones de libros, materiales y equipamiento, hasta capacitaciones y becas para docentes y alumnos.

De este modo, a través de distintos organismos, el Estado canaliza recursos para el financiamiento de proyectos o para cubrir necesidades de las escuelas. Es importante tener en cuenta que el desarrollo de estos programas no está librado al azar, sino que sus diseños están vinculados con las agendas públicas, creados para promover algún grupo humano o alguna región.

Sin duda, el Estado presenta particularidades con respecto al resto de las fuentes de recursos. Los fondos provienen de la recaudación impositiva o de fuentes de financiamiento externas, como bancos u organismos multilaterales de crédito (como, por ejemplo, el Banco Mundial o el BID) en cuyo caso el país está generando deuda.

La **EPET N°3 de General Pico** (La Pampa, Argentina) presentó un plan de desarrollo de recursos basado en las siguientes estrategias:

1. proyecto de capacitación en informática a ser presentado ante el Programa Nacional de Crédito Fiscal,
2. venta de espacio publicitario en actividades realizadas por el Cedel –portal educativo, material gráfico, otras– a empresas y fundaciones, y
3. capacitaciones en informática para empleados de comercio e industrias.

El objetivo económico total a alcanzar es de \$ 28.500, dividido en:

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Programa Crédito Fiscal<br>(\$ 17.000 en especies y \$ 2.000 en efectivo) | \$ 19.000 |
| 2. Venta de espacio publicitario   | \$ 5.000  |
| 3. Capacitación a empleados de comercio<br>(en especies y efectivo)          | \$ 4.500  |

## e. Eventos especiales

Un evento especial es una actividad social que se organiza con un fin específico, y es una de las herramientas más eficaces en el momento de desarrollar recursos en una escuela. Un evento puede estar destinado a:

- ▲ recaudar fondos (dinero o especies) para la escuela,
- ▲ obtener visibilidad pública,
- ▲ fortalecer los lazos con la comunidad,
- ▲ establecer una tradición (anual por ejemplo) o
- ▲ presentar y conseguir apoyo para un proyecto específico.

Organizar un evento requiere de un gran esfuerzo y del involucramiento de muchas personas (directivos, padres, alumnos, otros voluntarios). Al mismo tiempo, permite descubrir las capacidades individuales y las potencialidades de todos los involucrados y renovar las energías para continuar con el trabajo.

Hay distintos tipos de eventos especiales, cada uno con sus características y alcances, pero todos ellos comparten cuatro características comunes:

1. Congregan gran cantidad de gente: los eventos están dirigidos a convocar a muchas personas ya que mientras más participen, más exitoso será.
2. Se dirigen a audiencias seleccionadas: cada tipo de evento tiene un público objetivo particular, aunque puedan participar otras personas. Algunos estarán dirigidos a los padres, a los ex-alumnos, a empresas, a las familias de la escuela, etc. Cada uno se organiza en función de lo que resulta atractivo para los invitados.
3. Demandan gran esfuerzo organizativo y de producción: aunque sea un evento pequeño, requiere de organización antes, durante y después. Por tal motivo, es importante disponer de un grupo de voluntarios comprometidos a colaborar desde el principio hasta el final.
4. Requieren inversiones iniciales: aunque se organice con recursos donados, se requiere invertir en comunicación, difusión, gastos logísticos, entre otras cosas.

En relación a este último punto, es importante tener en cuenta que los gastos a realizar deben guardar una proporción con el ingreso que se espera generar. La experiencia en eventos especiales de recaudación ha demostrado que aun con inversiones pequeñas es factible realizar un evento con éxito si se planifica y se es cuidadoso en los gastos, sin arriesgar la calidad. Pero lo que se necesita conseguir para llevar a cabo un evento puede no sólo comprarse, sino también conseguirse donado. El lugar para realizar el evento, el material de difusión, la publicidad, los equipos de sonido, la bebida y comida que se sirva, los regalos que se entreguen, rematen o rifen, son sólo algunas de las cosas que pueden conseguirse sin invertir dinero.

Todo evento requiere una convocatoria amplia y, por lo tanto, es necesario contar con herramientas de comunicación no necesariamente sofisticadas pero sí claras y consensuadas, que reflejen el espíritu del evento, la finalidad y la relación con la escuela. Las herramientas –invitaciones personales, folletos, llamadas telefónicas, carteleras, radios– deben ser pensadas en relación con los principales públicos a los cuales está dirigido el evento. Si se desea convocar a los padres será necesario contar con los alumnos como canal de comunicación o incluir las invitaciones con otras comunicaciones oficiales de la escuela, y si se piensa en un evento para la comunidad, es una buena idea colocar carteles en los negocios de la zona y contar, de ser posible, con la colaboración de los medios de comunicación locales para que difundan la invitación.

Pero la comunicación no sólo es necesaria antes del evento, sino también luego del mismo. Una carta de agradecimiento, incluyendo los resultados obtenidos (cuánto se recaudó, cuánta gente asistió, etc.) es una manera de cerrar el ciclo, rendir cuentas y mostrarse transparente en el manejo de los recursos. Para ello es indispensable recolectar los datos de contacto de los asistentes durante el evento, lo cual también servirá para proyectos futuros.

Otra consideración importante en el momento de organizar un evento es su relación con el perfil de la escuela –sus valores, su gente, su proyecto– y con el fin para el cual se organiza. La coherencia de la escuela es lo más importante y, por lo tanto, el evento debe ser consistente con el tipo de institución. Todo evento requiere una razón de ser, una causa para la cual se pide colaboración: la ampliación de una sección de la escuela, un viaje de estudio para los alumnos, la adquisición de útiles escolares, la implementación de un programa de capacitación, entre muchas otras.

## f. Emprendimientos productivos

Si bien no es una de las estrategias más frecuentemente utilizadas, los emprendimientos productivos también pueden concebirse como una alternativa a la hora de desarrollar recursos para una escuela. Se denominan “productivos” porque estos emprendimientos están relacionados con la gestación de un negocio para la producción de bienes físicos como, por ejemplo, productos alimenticios o decorativos, entre otros.

Como todo emprendimiento, requiere organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos asociados. La puesta en marcha de un emprendimiento productivo no siempre implica grandes inversiones de recursos financieros, pero sí de capital social, el que se instrumenta a partir de la generación de vínculos de confianza entre los participantes; de la incorporación de nuevos conocimientos; del armado de redes de colaboración; de la realización de trabajo conjunto, de la posibilidad de desarrollar alianzas transitorias para las compras, para la venta, etc.

Los emprendimientos productivos, para ser exitosos, deben ajustarse a las necesidades del contexto y advertir los cambios positivos y negativos que allí se produzcan. Si se identifica que los vecinos de la escuela tienen alguna necesidad no cubierta o potencial, por ejemplo, es posible implementar una iniciativa tendiente a satisfacerla. Para ello es necesario:

- ▲ Contar con personas que posean habilidades específicas (administrativas y operativas) para implementar emprendimientos productivos y colaborar con su realización.
- ▲ Contar con los recursos económicos para llevar adelante la propuesta.
- ▲ Contar con los recursos tecnológicos y con la asistencia técnica necesaria.
- ▲ Contar con espacio físico y las instalaciones adecuadas.

Es importante que los emprendimientos productivos dejen instaladas en las instituciones escolares, a través de sus miembros, capacidades y técnicas que contribuyan así a direccionar las acciones necesarias para administrarlo y sostenerlo en el tiempo.

Estos emprendimientos pueden involucrar a toda la comunidad educativa, además de otras personas, ya que las funciones pueden definirse por las habilidades de cada integrante del equipo. Así, puede haber personas externas a la escuela encargadas de los aspectos técnicos del proyecto, padres responsables de la administración del mismo, maestros que capaciten a los alumnos en tareas específicas, y otros alumnos que promocionen los productos entre los demás miembros de la escuela y la comunidad cercana. La cooperación en el trabajo acrecienta la eficiencia en el uso compartido de conocimientos e información, da lugar a mayor creatividad en la adopción colectiva de decisiones, en la disminución de conflictos y, fundamentalmente, en la instalación de propuestas viables y sostenibles.

La elaboración del proyecto productivo requiere, entre muchas otras cosas, planificación. Al mismo tiempo, es necesario contar con un plan para la comercialización que contenga información sobre los clientes potenciales, y sobre otras alternativas existentes en el mercado. Esto es imprescindible para que la escuela no decida producir algo que luego nadie vaya a comprar.

## g. Desarrollo y venta de servicios

Tal como sucede con los emprendimientos productivos, el desarrollo y venta de servicios puede ser considerado una estrategia más para la obtención de recursos, aunque no de las más frecuentes. Implica la comercialización de algo intangible, servicios suministrados por personas, lugares, actividades, instituciones e ideas en combinación o no con productos tangibles. No se almacenan, ni transportan. Cuando se brindan servicios se hace algo para alguien. Así, se pueden proveer servicios educativos, recreativos, de transporte, de salud, entre muchos otros. En esta unidad, al hablar de desarrollo y venta de servicios por parte de una escuela, se consideran aquellos complementarios al servicio educativo propio de ella.

Las escuelas pueden brindar múltiples tipos de servicios a una gran variedad de públicos: actividades extracurriculares para los alumnos, servicios recreativos para familias o amigos, cursos y capacitaciones para miembros de la comunidad, transporte escolar, entre muchos otros. Los servicios, dependiendo de lo que se ofrezca, pueden ser brindados por los miembros de la escuela y/o también por otras personas.

En el momento de pensar en esta fuente de recursos, es necesario considerar si:

- la escuela cuenta con personas que tienen experiencia en el desarrollo, venta y comercialización de servicios;
- los servicios que se esperan ofrecer satisfacen necesidades de algún grupo de la comunidad;
- la escuela tiene capacidad para comunicar y difundir los servicios a ofrecer;
- la escuela cuenta con la logística adecuada para asegurar que los servicios puedan ser brindados en tiempo y forma;
- la escuela cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para atender una actividad comercial de estas características.

Para una escuela, brindar servicios puede no sólo ser un medio para obtener recursos sino también para posicionarse en la comunidad, y para atender necesidades o sectores que los servicios normales de la escuela no atiende. Al igual que los emprendimientos productivos, la provisión de servicios requiere analizar el contexto de la escuela y las realidades de las personas que allí se encuentran ya que todas o un grupo de ellas serán los potenciales clientes. Así, también se debe contar con voluntad y herramientas para relevar tanto opiniones favorables como críticas de los usuarios y realizar los ajustes correspondientes.

Dado que se habla de una estrategia para generar recursos, se espera que la venta de servicios genere una ganancia, un beneficio que –una vez cubiertos los costos operativos– se destina al fortalecimiento de institución o al de uno o más de los programas que se desarrollan.

El desarrollo y venta de servicios también es un emprendimiento que requiere planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, inversión y riesgos. A su vez, e independientemente del tipo y alcance del servicio a brindar, es necesario contar con personas con experiencia en el tema con el propósito de minimizar los riesgos y maximizar las posibilidades de éxito.

La estrategia particular para cada escuela se configura con las diferentes opciones que hace la institución, cuando tiene que decidir cómo, cuándo y para qué utilizar los recursos disponibles (voluntarios, miembros del equipo, dinero, tecnología, entre otros factores), con el fin de alcanzar la meta planteada.

### 3. Plan institucional de desarrollo de recursos

Un plan institucional de desarrollo de recursos es la hoja de ruta de un plan de trabajo que tiene como meta lograr el financiamiento estable de una institución, en este caso, la escuela. Analizar, planificar, ejecutar y evaluar son etapas propias del armado de este tipo de planes. Es una herramienta de trabajo dinámica, ya que cuando las condiciones cambian, se reorienta el plan, se consideran otras alternativas, se toman nuevas decisiones.

El plan es consecuencia directa de las estrategias escogidas para alcanzar la meta de la escuela en materia de recursos (por ejemplo, \$100.000 anuales a conseguir entre individuos, empresas y emprendimientos productivos). Su armado incluye todas las actividades de cada una de las estrategias seleccionadas, con los tiempos y recursos asociados a cada acción y los responsables de llevarlas a cabo, entre otras cosas.

**Planificar**, según Díaz de Santos, significa:

*"...la selección y organización de las acciones futuras que deberán ejecutar las personas que trabajan en la Organización (en este caso la escuela) y que, partiendo de los recursos que se prevé estarán disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados resultados, previendo el establecimiento de los mecanismos que permitan el control del cumplimiento de los mismos."*

Usualmente, como sucede también en otras organizaciones, las escuelas están muy ocupadas con tareas propias del día a día, y dedican limitado tiempo a buscar recursos. Por esta razón, no siempre logran incorporar la dimensión del largo plazo en el desarrollo de recursos, indispensable para diseñar planes que les permitan alcanzar un financiamiento económico sostenido. Así, podemos encontrar modelos de planificación basados en la acción, en dar respuestas inmediatas a situaciones concretas en entornos inestables.

Cada estrategia posee acciones propias para ser llevadas a cabo. El diseño y puesta en marcha de un emprendimiento productivo requiere actividades distintas que las propias del desarrollo de recursos por medio de donaciones empresarias. Aun así, cada estrategia posee los siguientes componentes:

- \* **Estrategia de gestión de recursos:** modalidad de movilización de recursos y generación de ingresos monetarios y no monetarios para el cumplimiento de la misión de organizaciones sociales (individuos, empresas, eventos especiales, entre otros).
- \* **Objetivo económico:** monto de dinero que se espera obtener a través de la selección de determinadas estrategias y la implementación de los planes, programas y acciones que se deriven de las mismas.
- \* **Mercado contributivo:** conjunto de personas y organizaciones que contribuyen o podrían contribuir con la escuela. Este mercado no es homogéneo y puede segmentarse según diferentes criterios. Por ejemplo, dentro de “individuos”, los padres y, dentro del grupo de padres, segmentados según la cantidad de años de vinculación con la escuela.
- \* **Acciones:** conjunto de actividades a llevar a cabo para desarrollar recursos con las estrategias escogidas.
- \* **Recursos humanos involucrados:** personas involucradas en las acciones de cada estrategia, sean alumnos, padres, directivos, entre otros, y las responsabilidades de cada uno.
- \* **Recursos materiales involucrados:** aquellos recursos materiales necesarios para llevar a cabo la estrategia, como folletos, invitaciones, presentaciones institucionales, medios de transporte, medios de comunicación, computadoras, entre muchos otros.
- \* **Presupuesto:** total de dinero que se requiere para desarrollar las acciones planteadas en cada estrategia. Para los proyectos con TIC deberán tenerse en cuenta las siguientes cuestiones:
  - La cantidad y calidad de hardware que se debe comprar.
  - El porcentaje del presupuesto requerido para software (se recomienda un 20%)
  - El porcentaje del presupuesto necesario para conectar las computadoras en red.
  - Los cambios necesarios o que se deseen realizar en el edificio de la escuela (cableado, iluminación, seguridad) para poner en práctica el plan de TIC.
  - La adjudicación de una suma de dinero a cada clase/departamento para materiales digitales, tales como software y suscripciones a contenidos en línea.
  - Los costos operativos (continuos) de mantenimiento de la tecnología después de su instalación: mantenimiento y soporte técnico; elementos consumibles, como cartuchos de tinta para las impresoras, papel y diskettes; costos de acceso a Internet; actualización de los sistemas y renovación de los equipos; etc.
- \* **Comunicación:** medios y canales de comunicación a utilizar en cada estrategia.
- \* **Mecanismo de rendición de cuentas:** medios y canales por los cuales se informarán y comunicarán las acciones realizadas y los logros alcanzados con los recursos obtenidos, particularmente a las personas y/u organizaciones que colaboraron con ellas.
- \* **Duración y cronograma:** tiempo estimado para el desarrollo del plan y cronograma de actividades a lo largo del periodo en cuestión.

# Paso a paso en el desarrollo de recursos

Como se mencionó anteriormente, para cada estrategia es posible identificar ideas, herramientas y etapas centrales a tener en cuenta para su desarrollo. Sólo deberán considerarse aquellas propias de las estrategias escogidas.

## Con individuos

1. Arme su equipo de trabajo: involucre a miembros de la Comisión Directiva o de la Cooperativa Escolar y otras personas –voluntarias o rentadas–.
2. Prepare su organización: planifique los métodos de cobranza, de recepción de donaciones y seguimiento.
3. Desarrolle herramientas de comunicación básicas: presentaciones de la escuela que luego podrán adaptarse a cada tipo de donante o del proyecto para el cual se pedirá colaboración.

## Con empresas

1. Ponga al día todos los requerimientos que debe cumplir su escuela para emprender la búsqueda de fondos (temas legales y contables, objetivos institucionales, objetivos a alcanzar con los aportes, etc.).
2. Identifique y seleccione las potenciales empresas donantes.
3. Identifique los contactos en cada empresa.
4. Clasifique las empresas por capacidad contributiva y determine lo que se le va a solicitar a cada una.
5. Defina los responsables de gestionar los recursos en cada empresa (quién contacta y quién solicita).
6. Desarrolle las herramientas de comunicación que necesitará y adécuelas a cada empresa y a la propuesta a presentar.
7. Concrete las entrevistas haciendo un seguimiento de las cartas enviadas. Luego de la entrevista, recuerde enviar un mensaje agradeciendo el tiempo brindado por la empresa.
8. Mantenga el contacto a lo largo del tiempo (enviando información sobre los avances del proyecto, invitación a eventos, etc.).

## Con organizaciones y fundaciones

1. Busque información sobre organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales en Internet, o que hayan financiado proyectos de otras escuelas.
2. Seleccione las organizaciones o fundaciones priorizando las oportunidades: el desarrollo de propuestas lleva tiempo y esfuerzo. Considere los programas que desarrollan, los recursos a conseguir, el tiempo disponible, los requisitos a cumplir, etc.
3. Desarrolle la propuesta respetando los formularios y los requisitos, cerciorándose de que tiene en claro el objetivo del proyecto que desea desarrollar y las metas que desea alcanzar. Considere de qué modo su contribuyente podrá evaluar sus logros y comprobarlos.
4. Ejecute el proyecto. Arme el equipo de trabajo y organice las cuestiones administrativas y de manejo de recursos y tiempos.
5. Monitoree el proyecto y evalúe.

## Con gobiernos

1. Revise las relaciones actuales de la escuela con dependencias estatales en los distintos niveles de gobierno y áreas de trabajo. Identifique los contactos claves en cada lugar.
2. Revise las páginas de Internet de Ministerios, Secretarías u oficinas gubernamentales e identifique programas, proyectos o convocatorias con los cuales su escuela podría participar.
3. Investigue sobre las relaciones con organismos estatales que mantienen otras escuelas u organizaciones educativas afines.
4. Seleccione los programas o proyectos que desea llevar a cabo, verificando que su escuela cumpla con los requisitos solicitados y presente toda la información solicitada.
5. Asegure un manejo transparente de los recursos estatales recibidos.
6. Desarrolle las relaciones establecidas y periódicamente investigue sobre nuevas convocatorias o programas.

## Eventos especiales

1. Elija el evento a realizar en su escuela, identificando la razón por la cual lo realiza. Defina los propósitos, objetivos o metas y estime la audiencia o público objetivo.
2. Defina el presupuesto preliminar: identifique los recursos necesarios, estime los costos e ingresos esperados, defina el presupuesto, inicie las gestiones para conseguir lo que necesita y busque sponsors.
3. Arme el equipo de trabajo: seleccione al coordinador general del evento, convoque y forme un equipo de voluntarios y divida responsabilidades, roles y funciones entre cada uno.
4. Diseñe el evento y defina el programa eligiendo sorpresas, juegos, números musicales, etc.
5. Arme el cronograma de actividades.
6. Desarrolle la base de datos de invitados.
7. Desarrolle las herramientas y canales de comunicación.

## Emprendimientos productivos

1. Haga un diagnóstico interno sobre fortalezas y debilidades de la organización: ¿Qué saben hacer los distintos miembros de la escuela y de la comunidad? ¿Qué quiere hacer la escuela? ¿Con qué cuenta? ¿Qué falta? ¿En qué necesita ayuda?
2. Realice un diagnóstico del contexto donde se quiere desarrollar el proyecto productivo: cantidad y tipo de población; potenciales clientes del proyecto; factores significativos para el emprendimiento productivo.
3. Elabore diferentes alternativas productivas de acuerdo a los conocimientos, habilidades y recursos del grupo de trabajo y de las necesidades observadas durante el diagnóstico.
4. Seleccione la propuesta del emprendimiento productivo de acuerdo a su grado de viabilidad y sustentabilidad en el tiempo.
5. Desarrolle su producto: haga una descripción detallada del producto a vender. Identifique qué se quiere producir y cuáles son sus características sobresalientes. Identifique las fortalezas y debilidades de su producto y analice posibles formas de solucionar las debilidades (cambiar el envoltorio, entregarlo a domicilio, ofrecer una oferta con otro producto, etc.).
6. Identifique a sus clientes: defina las características de sus potenciales compradores y releve opiniones de clientes potenciales sobre su producto.
7. Estime el tamaño del mercado: defina el área geográfica de análisis, estime la cantidad de posibles consumidores de su producto e identifique los factores que puedan afectar el entorno y, por consiguiente, su proyecto.
8. Comercialización: defina los canales de distribución que utilizará (venta puerta a puerta, negocio, mercado, feria, venta a través de terceros, etc.). Defina y calcule cuántos productos o servicios se deben colocar en el segmento de mercado elegido para cubrir los gastos y costos insumidos. Identifique a partir de qué cantidades de productos vendidos se comienza a generar ganancias.

## Desarrollo y venta de servicios

1. Elija el servicio a ofrecer: liste los posibles servicios a ofrecer y las personas que los ofrecerían, sus conocimientos y habilidades. Analice si en el barrio o zona se están ofreciendo esos servicios y quiénes los ofrecen. Analice el costo total de cada servicio (fijos y variables) y los ingresos esperados de cada uno.
2. Desarrolle el servicio: analice lo que hacen los otros que ofrecen servicios similares. Busque información en revistas, Internet y diarios. Converse con los potenciales clientes sobre sus preferencias y necesidades.
3. Analice los atributos de producto, teniendo en cuenta: características y funciones básicas del servicio (tipo de servicio, duración, ventajas, calidad, cantidad, personas que lo brindan, etc.); valores asociados al consumo del producto (afecto, solidaridad, prestigio, compromiso, amistad, reconocimiento familiar o social, calidad en la atención, etc.); experiencias que se promueven entre los clientes (servicios a domicilio, relaciones personalizadas, vínculos con la escuela, etc.).
4. Elija el o los puntos de ventas: compare las distintas alternativas, considerando algunos factores claves como el costo, la conveniencia para los clientes, la complejidad de ofrecer el servicio en cada punto, la originalidad del sistema elegido, u otros que considere relevantes.
5. Determine el precio del servicio: compare los precios y las calidades de los otros servicios similares.
6. Seleccione y desarrolle las herramientas de promoción: liste los clientes potenciales del servicio a ofrecer, las herramientas de comunicación que utilizará para promocionar el servicio (folletos, cartas, micros radiales, etc.) e identifique los mejores canales de comunicación (los alumnos, carteleros del barrio, radios, etc.).
7. Identifique aspectos a mejorar y situaciones frente a las cuales estar preparado: analice los factores que pueden afectar el servicio y clasifíquelos en amenazas y oportunidades, indicando su probabilidad de ocurrencia. Determine los aspectos internos a los cuales prestar atención y aquellos factores que debe monitorear frecuentemente.

## 4. Ejercicios de aplicación

Proponemos a continuación una serie de ejercicios que le servirán para saber qué lugar ocupa su escuela hoy en materia de desarrollo de recursos; de dónde provienen y a dónde van los recursos; qué les falta y de dónde imaginan conseguirlo; cómo se organizan actualmente para gestionar recursos y dónde quisieran estar en tres años.

### 1. Estado de situación inicial en materia de desarrollo de recursos

Para establecer el estado de situación inicial de su institución, complete las planillas siguientes a partir de las preguntas.

#### INGRESOS

¿De dónde recibe recursos (en dinero y en especies) actualmente su escuela? Haga un listado con las fuentes.

¿Puede indicar cuánto dinero recibe de cada una? Coloque el monto aproximado (en dinero) al lado de cada fuente. A las donaciones en especies, adjudíqueles un valor en dinero.

¿Qué porcentaje del ingreso corresponde a donaciones en especies y cuánto a donaciones en efectivo?

¿Puede obtener estos datos de los últimos tres años (fuentes y montos)?

¿Puede identificar las variables que afectaron el aumento o disminución del presupuesto anual de los últimos años?

| Fuentes de recursos | Monto en dinero | 2006 | 2005 | 2004 |
|---------------------|-----------------|------|------|------|
| 1                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 2                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 3                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 4                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 5                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 6                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 7                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 8                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 9                   | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| 10                  | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |
| <b>TOTAL</b>        | \$ -            | \$ - | \$ - | \$ - |

## EGRESOS

¿Cómo están compuestos los gastos operativos de la escuela? Haga un listado de los gastos con sus correspondientes importes.

¿De dónde provienen los fondos para financiar los gastos operativos de su escuela? (Teléfono, RRHH, luz, gas, papelería, etc.)

| Gastos generales* | Gasto anual |
|-------------------|-------------|
| 1                 | \$ -        |
| 2                 | \$ -        |
| 3                 | \$ -        |
| 4                 | \$ -        |
| 5                 | \$ -        |
| 6                 | \$ -        |
| 7                 | \$ -        |
| 8                 | \$ -        |
| 9                 | \$ -        |
| 10                | \$ -        |
| <b>TOTAL</b>      | \$ -        |

\* Considere los gastos operativos de la escuela, tales como:

Recursos humanos

Comunicación (teléfono, Internet, correo, otros)

Servicios (luz, gas, agua, otros)

Librería

Útiles de oficina

Equipamiento

Impuestos

Otros

### ¿QUÉ NOS FALTA?

¿Puede señalar las necesidades económicas y materiales de su escuela? Haga un listado con las mismas e indique el valor estimado en pesos.

| Listado de necesidades | Especies | Efectivo |
|------------------------|----------|----------|
| 1                      | \$ -     | \$ -     |
| 2                      | \$ -     | \$ -     |
| 3                      | \$ -     | \$ -     |
| 4                      | \$ -     | \$ -     |
| 5                      | \$ -     | \$ -     |
| 6                      | \$ -     | \$ -     |
| 7                      | \$ -     | \$ -     |
| 8                      | \$ -     | \$ -     |
| 9                      | \$ -     | \$ -     |
| 10                     | \$ -     | \$ -     |
| <b>TOTAL</b>           | \$ -     | \$ -     |

### ¿DÓNDE CREE QUE LO PODEMOS CONSEGUIR?

#### ESCUELAS PÚBLICAS

Si posee cooperadora escolar, ¿cómo es la relación entre la dirección y la cooperadora?

¿Ha sido activa el último año en la gestión de recursos? ¿Posee un plan de gestión de recursos?

Durante el último año, ¿han solicitado recursos a empresas / personas / entidades? Si lo han hecho, ¿cuántas han contribuido efectivamente con la escuela?

Independientemente de la cooperadora, ¿quién o quiénes en la escuela se encargan de la gestión de recursos? ¿Lo hacen sistemática o esporádicamente? ¿Puede estimar la cantidad de tiempo que le asignan a esta tarea?

## ESCUELAS PRIVADAS

¿Cómo es la relación entre la dirección y la comisión directiva?

La comisión directiva de su escuela, ¿ha sido activa el último año en la gestión de recursos?

¿Posee un plan de gestión de recursos?

¿Están todos los miembros de la comisión directiva involucrados en la gestión de recursos?

Durante el último año, ¿han solicitado recursos a empresas / personas / entidades? Si lo han hecho, ¿cuántas han contribuido efectivamente con la escuela?

Independientemente de la comisión directiva, ¿quién o quiénes en la escuela se encargan de la gestión de recursos? ¿Lo hacen sistemática o esporádicamente? ¿Puede estimar la cantidad de tiempo que le asignan a esta tarea?

### **Repasemos toda la información:**

Identifiquemos las fortalezas y debilidades actuales en la gestión de recursos para nuestra escuela.

Haga un listado con las fortalezas y debilidades identificadas.

¿Cómo y qué lugar quisiera ocupar en tres años?

## 2. Potencialidades institucionales para el desarrollo de recursos

### Revisemos nuestro contexto

#### ¿CÓMO ES NUESTRO CONTEXTO?

Busque la información sobre el contexto de la escuela que incluyó en los formularios iniciales de este proyecto.

¿Identifica otros datos significativos del contexto de la escuela? ¿Cuáles? Inclúyalos en el listado previo.

#### ¿CÓMO INCIDE NUESTRO CONTEXTO EN EL DESARROLLO DE RECURSOS?

Al revisar las características de su contexto, ¿detecta cuestiones relevantes del entorno que pueden incidir de alguna manera en el desarrollo de recursos de la escuela?

De ser así, ¿cuáles afectarían positivamente y cuáles negativamente? ¿De qué manera? Haga un listado con esta información.

| Variable a considerar                   | Características | ¿Cómo afecta el desarrollo de recursos?<br>(Positivo - Negativo - No afecta) |
|---|-----------------|--|
| 1 Por ejemplo: Población                |                 |  |
| 2 Por ejemplo: Situación Socioeconómica |                 |  |
| 3                                       |                 |  |
| 4                                       |                 |  |
| 5                                       |                 |  |
| 6                                       |                 |  |
| 7                                       |                 |  |
| 8                                       |                 |  |
| 9                                       |                 |  |
| 10                                      |                 |  |

### Identifiquemos nuestras potencialidades

Clasifique las principales potencialidades que posee hoy la escuela y las que podría desarrollar teniendo en cuenta el contexto actual.

Arme un equipo de trabajo para analizar las potencialidades de la escuela en materia de desarrollo de recursos.

Junto a ellos, analice las siguientes variables:

## POTENCIALIDADES EXTERNAS

Arme un cuadro calificando los contactos que la escuela posee:

| Potencialidades externas                                  | Altas | Medianas | Bajas |
|---|-------|----------|-------|
| <b>Contactos con personas:</b>                            |       |          |       |
| Padres / Asociación de padres de los alumnos y ex-alumnos |       |          |       |
| Ex-alumnos / Asociación de ex-alumnos de la escuela       |       |          |       |
| Personas de la comunidad cercana a la escuela             |       |          |       |
| Comisión directiva (en escuelas privadas)                 |       |          |       |
| Cooperadora escolar (en escuelas públicas)                |       |          |       |
| Otras personas clave (¿cuáles?)                           |       |          |       |
| Otras personas clave (¿cuáles?)                           |       |          |       |
| <b>Contactos con empresas o fundaciones empresarias:</b>  |       |          |       |
| Empresas de la comunidad                                  |       |          |       |
| Empresas de nacionales                                    |       |          |       |
| Empresas multinacionales                                  |       |          |       |
| Otras (¿cuáles?)  |       |          |       |
| <b>Contactos con autoridades públicas:</b>                |       |          |       |
| Autoridades educativas locales                            |       |          |       |
| Autoridades educativas provinciales / estatales           |       |          |       |
| Autoridades educativas nacionales                         |       |          |       |
| Otras autoridades públicas (¿cuáles?)                     |       |          |       |
| Otras autoridades públicas (¿cuáles?)                     |       |          |       |
| <b>Contactos con organizaciones internacionales:</b>      |       |          |       |
| Organizaciones internacionales (¿cuáles?)                 |       |          |       |
| Organizaciones internacionales (¿cuáles?)                 |       |          |       |

**Altas:** Si opina que su escuela puede apoyarse en ellas para desarrollar recursos.

**Medianas:** Si son adecuadas para apoyar lo que la escuela hace hoy.

**Bajas:** Si opina que no son apropiadas o no pueden apoyar las actividades que actualmente desarrolla su escuela.

## POTENCIALIDADES INTERNAS

Arme un cuadro calificando las siguientes potencialidades internas:

| Potencialidades internas                         | Altas | Medianas | Bajas |
|--|-------|----------|-------|
| <b>Experiencia en:</b>                           |       |          |       |
| Campañas de recaudación de fondos                |       |          |       |
| Organización de eventos especiales               |       |          |       |
| Presentación de proyectos                        |       |          |       |
| Diseño e implementación de proyectos productivos |       |          |       |
| Mecanismos de rendición de cuentas               |       |          |       |
| Otra experiencia relevante (¿cuál?)              |       |          |       |
| Otra experiencia relevante (¿cuál?)              |       |          |       |
| <b>Habilidades en:</b>                           |       |          |       |
| Comunicación oral                                |       |          |       |
| Comunicación escrita                             |       |          |       |
| Desarrollo de propuestas / Redacción de informes |       |          |       |
| Procesos de negociación                          |       |          |       |
| En campañas de recaudación de fondos             |       |          |       |
| Convocatoria                                     |       |          |       |
| Otra habilidad relevante (¿cuál?)                |       |          |       |
| Otra habilidad relevante (¿cuál?)                |       |          |       |
| <b>Conocimiento en:</b>                          |       |          |       |
| Programación y/o desarrollo de bases de datos    |       |          |       |
| Construcción de páginas Web                      |       |          |       |
| Finanzas y /o administración operativa           |       |          |       |
| Preparación y administración de presupuestos     |       |          |       |
| Marketing y publicidad                           |       |          |       |
| Word, Excel, Power Point, Access                 |       |          |       |
| Idiomas  |       |          |       |
| Otros conocimientos relevantes (¿cuáles?)        |       |          |       |
| Otros conocimientos relevantes (¿cuáles?)        |       |          |       |
| <b>Visibilidad pública</b>                       |       |          |       |
| Visibilidad de la escuela                        |       |          |       |

**Altas:** Si opina que su organización puede apoyarse en ellas para llevar a cabo un proceso de fortalecimiento económico.

**Medianas:** Si son adecuadas para lo que la organización hace hoy.

**Bajas:** Si fueran insuficientes para continuar las actividades que actualmente desarrolla su escuela.

**Repasemos toda la información:**

Identifiquemos las potencialidades de nuestra escuela para el desarrollo de recursos.

¿Cuáles son las principales potencialidades que posee la escuela para el desarrollo de recursos?

¿Cuáles son posibles de desarrollar?

¿Cómo afecta el contexto sus fortalezas y debilidades?

¿Cuáles son las principales conclusiones que saca de estos ejercicios?

### 3. Estrategias de desarrollo de recursos

Trabaje los siguientes ejercicios en equipo.

Convoque a las personas clave de la escuela. Con ellas elegirá las estrategias de desarrollo de recursos para su escuela.

#### Analicemos las estrategias

Analice los riesgos y oportunidades vinculados a cada estrategia de desarrollo de recursos.

Llevar a cabo una estrategia determinada requiere de un acuerdo institucional, y su selección debe realizarse según el grado de afinidad que se tenga con cada una, la experiencia previa de la escuela y otras consideraciones particulares.

| Estrategia  | Categorías                                    | Riesgos y oportunidades | Nivel de afinidad con la escuela |       |      |
|---|---|-------------------------|----------------------------------|-------|------|
|   |   |                         | Alto                             | Medio | Bajo |
| <b>Con individuos</b>   | Padres / Asoc. de Padres                      |                         |                                  |       |      |
|   | Ex-alumnos / Asoc. Ex-alumnos                 |                         |                                  |       |      |
|   | Personas de la comunidad cercana a la escuela |                         |                                  |       |      |
|   | Comisión directiva (en escuelas privadas)     |                         |                                  |       |      |
|   | Cooperadora escolar (en escuelas públicas)    |                         |                                  |       |      |
|   | Otras personas clave (¿cuáles?)               |                         |                                  |       |      |
| <b>Con empresas</b>   | Empresas de la comunidad                      |                         |                                  |       |      |
|   | Empresas nacionales                           |                         |                                  |       |      |
|   | Empresas multinacionales                      |                         |                                  |       |      |
| <b>Eventos especiales</b>   | Tipo de evento especial                       |                         |                                  |       |      |
|   | Tipo de evento especial                       |                         |                                  |       |      |
| <b>Con organizaciones y fundaciones</b><br>(nacionales e internacionales) | Empresas de la comunidad                      |                         |                                  |       |      |
|   | Empresas nacionales                           |                         |                                  |       |      |
|   | Empresas multinacionales                      |                         |                                  |       |      |

continúa en página siguiente

| Estrategia                            | Categorías                                      | Riesgos y oportunidades | Nivel de afinidad con la escuela |       |      |
|---------------------------------------|---|-------------------------|----------------------------------|-------|------|
|                                       |   |                         | Alto                             | Medio | Bajo |
| <b>Con organismos gubernamentales</b> | Autoridades educativas locales                  |                         |                                  |       |      |
|                                       | Autoridades educativas provinciales / estatales |                         |                                  |       |      |
|                                       | Autoridades educativas nacionales               |                         |                                  |       |      |
|                                       | Otras autoridades públicas (¿cuáles?)           |                         |                                  |       |      |
| <b>Emprendimientos productivos</b>    | Nombre del emprendimiento productivo            |                         |                                  |       |      |
|                                       | Nombre del emprendimiento productivo            |                         |                                  |       |      |
| <b>Venta de servicios</b>             | Nombre del servicio                             |                         |                                  |       |      |
|                                       | Nombre del servicio                             |                         |                                  |       |      |

Seleccione las estrategias que cuentan con el acuerdo y el apoyo institucional para ser llevadas a cabo.

Para cada escuela particular, las estrategias de desarrollo de recursos poseen distintas oportunidades de éxito para alcanzar los objetivos institucionales.

Analice las oportunidades de desarrollo de cada estrategia en relación a su escuela.

Las acciones que la escuela lleve a cabo o las instituciones con las cuales se realicen alianzas para desarrollar recursos pueden -o no- afectar la imagen pública de la escuela.

### Matriz de estrategia

Considere sólo las estrategias que poseen acuerdo institucional, alta oportunidad de desarrollo y bajo (o mediano) riesgo para la imagen de la escuela. Califique cada estrategia del 0 (mínimo) al 10 (máximo).

| <b>Estrategia</b>   | 1. Experiencia previa | 2. Capacidad gerencial | 3. Contactos existentes | 4. RR.HH. disponibles | 5. Organizaciones similares | 6. Potencial de mercado | 7. Potencial de aporte en el corto plazo | 8. Potencial de aporte en el largo plazo | 9. Riesgo económico-financiero | 10. Aporte de fondos irrestrictos | <b>Total</b> |
|---|-----------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|--|--|--------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| <b>1</b> Con individuos (grandes donantes)                |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>2</b> Con individuos (pequeños donantes)               |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>3</b> Con empresas nacionales                          |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>4</b> Con empresas internacionales                     |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>5</b> Eventos especiales                               |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>6</b> Con organizaciones o fundaciones nacionales      |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>7</b> Con organizaciones o fundaciones internacionales |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>8</b> Con organismos gubernamentales                   |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>9</b> Emprendimientos productivos                      |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |
| <b>10</b> Venta de servicios                              |                       |                        |                         |                       |                             |                         |  |  |                                |                                   | <b>0</b>     |

## Referencias:

**Experiencia previa:** evaluar la estrategia en función de la experiencia que la escuela posee (si fue positiva o negativa).

**Capacidad gerencial:** si la escuela cuenta con personas con capacidad para hacerse cargo de impulsar la estrategia considerada, tomar decisiones operativas y resolver, sobre la marcha, los problemas que se presenten.

**Contactos existentes:** la calidad y cantidad de contactos con potencial de aporte y/o colaboración que, en función de la estrategia analizada, tengan o puedan conseguir los miembros de la escuela.

**Recursos humanos disponibles para desarrollar recursos:** si la escuela cuenta con los voluntarios o el personal rentado requerido –tanto en número de personas, como su capacidad y posibilidades de dedicación– para atender con fluidez las tareas derivadas de la implementación de la estrategia analizada.

**Organizaciones similares:** la cantidad e importancia de organizaciones similares (escuelas y otro tipo de instituciones) que implementan esta estrategia en el área de influencia de la escuela.

**Potencial de mercado:** se trata de identificar a todos los donantes / colaboradores potenciales propios de cada estrategia y estimar sus contribuciones / aportes potenciales. *(En el cuadro multiplicar x 3)*

**Potencial de aporte en el corto plazo:** programas o acciones que generan recursos en un plazo de seis meses.

**Potencial de aporte en el largo plazo:** programas o acciones que generan recursos en un plazo de hasta dos años.

**Riesgo económico o financiero:** posibilidad de obtener un resultado distinto (negativo) del pretendido, por medio de una acción pensada para mejorar los aspectos económicos y financieros de la escuela.

**Aporte de fondos irrestrictos:** aporte de recursos que ingresan con el fin de fortalecer en forma general los objetivos o el trabajo de la escuela. *(En el cuadro multiplicar x 2)*

### **Repasemos toda la información:**

Seleccionemos las estrategias de desarrollo de recursos para nuestra escuela.

A fin de elegir las estrategias de desarrollo de recursos para su escuela, considere aquéllas que poseen acuerdo institucional, oportunidades de desarrollo y bajo (o mediano) riesgo para la imagen pública de la escuela.

Evalúe las estrategias posibles según diversas variables clave, tales como experiencia previa, contactos existentes, tipo de fondos, etc.

Tomando en cuenta los puntajes finales, ¿cuáles son las mejores estrategias para el plan de desarrollo de recursos de su escuela?.

## 4. Plan de acción

Siga trabajando en equipo.

Seleccionadas las estrategias en la unidad anterior, armen un plan de acción para cada una de ellas.

---

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Nombre de la estrategia:</b> | <b>(escriba el nombre de la estrategia 1)</b> |
|---------------------------------|---|

---

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Mercado contributivo:   | (escriba el segmento o los segmentos a los cuales se dirigirá.<br>Por ejemplo: empresas de la comunidad; o ex-alumnos; o cursos para padres)          |
| Modalidad de solicitud: | (escriba la modalidad de solicitud que utilizará. Por ejemplo: cartas personalizadas con llamados telefónicos posteriores; o entrevistas cara a cara) |

---

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Objetivo económico:</b> | <b>(escriba el monto que desea recaudar con esta estrategia)</b> |
|----------------------------|--|

---

|   |   |
|---|---|
| <b>1. Recursos humanos involucrados</b> |   |
| Responsable:                            | (escriba el nombre del responsable)   |
| Equipo de trabajo (ET):                 | (escriba los nombres de las personas del equipo de trabajo)   |
| Otros recursos humanos:                 | (escriba otras personas que necesitará para llevar adelante la estrategia pero que no formen parte del equipo de trabajo) |

---

|  |   |
|--|---|
| <b>2. Recursos materiales necesarios</b> |   |
| Recursos materiales:                     | (escriba los recursos materiales que necesitará para llevar a cabo la estrategia.<br>Por ejemplo: folletos de la escuela; teléfonos y envíos postales; elementos para montar una huerta; etc) |

---

|   |   |
|---|---|
| <b>3. Comunicación y rendición de cuentas</b> |   |
| Herramientas de comunicación:                 | (escriba los materiales de comunicación a utilizar para implementar esta estrategia.<br>Por ejemplo: cartas, panfletos, carpetas, correos electrónicos, etc.)   |
| Canales de comunicación:                      | (escriba los canales de comunicación que utilizará para comunicar lo que va a hacer)  |
| Mecanismos de rendición de cuentas:           | (escriba las herramientas y los canales de comunicación que utilizará para informar y rendir cuentas a quienes aportaron fondos, donaron, compraron servicios, padres y otras personas. Por ejemplo: informes al final de la campaña; informes bimestrales; informes en la cartelera escolar; etc.) |

---

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>4. Presupuesto</b> |  |
| Presupuesto           | (escriba el presupuesto que necesitará para desarrollar esta estrategia) |

---

|  |   |
|--|---|
| <b>5. Acciones</b>                             |   |
| Pasos a seguir para desarrollar la estrategia: | (acción 1)<br>(acción 2)<br>(acción 3)<br>(acción 4)<br>(acción 5)<br>(acción ... ) |

---

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>6. Duración y cronograma</b> |  |
| Fecha de inicio:                | (escriba el mes de inicio de las acciones)       |
| Fecha de cierre:                | (escriba el mes de finalización de las acciones) |

---

Sumando los objetivos económicos de cada estrategia, ¿cuál es el objetivo económico total?

Arme un cronograma de acción con las principales etapas de cada estrategia

**Repasemos toda la información:**

Revise el Plan Institucional de Desarrollo de Recursos.

Asegúrese que el plan sea factible de llevar a cabo.

Compártalo con su equipo de trabajo y otras personas y grupos claves de su escuela. Recuerde que el desarrollo de recursos es un trabajo en equipo.

Recuerde: este plan es una herramienta dinámica que, cuando las condiciones cambian, puede ser reorientado en pos de alcanzar los objetivos.

## 5. ¿De qué hablamos cuando hablamos de sustentabilidad financiera de la escuela?

Carta de Fernando Frydman, profesor a cargo del curso de Desarrollo de recursos en el proyecto INTEGRA

La mayoría de las escuelas que he tenido la suerte de conocer, sean estas públicas o privadas, urbanas o rurales, dirigidas a poblaciones de altos o bajos recursos, tienen entre sí una característica en común (seguramente muchas más, aunque mi especialidad me hace poner el foco en temas de financiamiento) que la podría ilustrar con la frase tan escuchada: “Son tantas las cosas buenas que podríamos hacer con más recursos”. En verdad, no conozco ninguna institución educativa que no me haya manifestado que necesitaría fondos adicionales para ... (complete los puntos suspensivos con los proyectos que usted desea encarar en su propia escuela).

A pesar de esta afirmación universal, son pocas las instituciones educativas (seguramente, las universidades tienen una mirada más estratégica en este punto) que planifican para el largo plazo su financiamiento y que desarrollan acciones que les permitan diversificar sus fuentes de financiamiento y generar fondos con los cuales aumentar su capacidad de incorporar nuevos proyectos educativos, comprar nueva tecnología para las aulas o desarrollar mejoras en su estructura edilicia.

En ese sentido, creo imprescindible que las principales autoridades de cada escuela, sea ésta pública o privada, deben empezar a definir el EDF (estado deseado de futuro) que desean alcanzar en materia de financiamiento para el largo plazo. Definir el modelo de financiamiento institucional para el largo plazo es el primer paso para el desarrollo de acciones que tiendan a generar fondos que financien los proyectos prioritarios que se deseen implementar.

En mi experiencia profesional, muchas son las escuelas que, aun en comunidades integradas por familias de escasos recursos económicos, han sabido generar modalidades alternativas de captación de recursos, las que permitieron obtener fondos libres (no asignados a sueldos o proyectos específicos) para desarrollar los proyectos prioritarios que, de otra forma, nunca se hubieran llevado a cabo.

Las escuelas no son proyectos a corto plazo y, por lo tanto, el desarrollo de recursos debe ser considerado en el tiempo. Así, las estrategias que se adopten deben apuntar a asegurar la sustentabilidad de la institución a largo plazo. Pero, ¿a qué se llama sustentabilidad financiera?

Se entiende por **sustentabilidad financiera** a la *característica de procesos que satisfacen las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para atender sus propias necesidades*. En otras palabras, significa que para responder a las necesidades de hoy se debe asegurar que las fuerzas y recursos que se utilicen no limiten la capacidad de responder a las necesidades de mañana.

Patricia León, en su libro *Los cuatro pilares de la estabilidad financiera*, expone conceptos que pueden ayudar a reformular la noción:

*“... Podemos decir que la estabilidad financiera es la capacidad de una institución que le permite obtener ingresos (donaciones u otros) a fin de mantener los procesos productivos (proyectos) en una tasa constante de crecimiento para generar resultados (cumplimiento de la misión, metas y objetivos).”*

Independientemente de ser pública o privada y tener su financiamiento basado en cuotas o en fondos estatales, una escuela puede proponerse obtener recursos de diversas fuentes, consistentes con su misión y sus metas. Si la mayor parte de los recursos proviene de una sola fuente será muy dependiente de dicha fuente (bajo nivel de diversificación) y eso la hará vulnerable. Por esta razón, es clave analizar qué grado de diversificación de fuentes de recursos posee cada institución, ya que para construir sustentabilidad futura es fundamental no depender de uno o pocos contribuyentes.

Al mismo tiempo, es necesario contar no sólo con **recursos restrictivos** que entran a la escuela para ser aplicados a un fin específico (compra de material, pago de honorarios, desarrollo de un programa particular, etc.), sino también **irrestrictos**. Así, la institución tendrá recursos que ingresan y pueden ser destinados a fortalecer el trabajo educativo en su conjunto y no las necesidades de un programa puntual.

Para ello, la escuela debe pensar no sólo en sus necesidades, sino también en los intereses y deseos de los diferentes públicos a los que puede proponer que apoyen proyectos nuevos o compren productos que ayudarán a su desarrollo. En ese sentido, es imprescindible que cada escuela realice una evaluación de los diferentes “mercados” que pueden interesarse en apoyar su desarrollo.

¿Son acaso los padres de los propios alumnos los que pueden realizar donaciones acordes con sus capacidades económicas? Seguramente, este será el caso en muchas instituciones educativas privadas a las que concurren niños y jóvenes provenientes de hogares de clase media y clase alta. En ese caso, la pregunta será: “¿qué motiva a estos padres a realizar aportes extraordinarios más allá del pago del arancel escolar?”

¿Acaso contamos con empresas importantes en la zona que tienen un fuerte programa de apoyo a proyectos sociales? Sin duda alguna, ésta es la situación en la que se encuentran muchas escuelas ubicadas en los cordones industriales de las grandes ciudades, con empresas que desarrollan su producción cerca de la institución. Tal vez, ya sea el tiempo de proponerles algún proyecto innovador que no puedan dejar de considerar.

O posiblemente contemos con personas deseosas de comprar la producción de algún emprendimiento desarrollado por los jóvenes de la escuela secundaria. Éste es el caso de muchas escuelas rurales o técnicas en las que los jóvenes aprenden oficios, a la vez que desarrollan productos que puedan ser valiosos para la comunidad.

En síntesis, la sustentabilidad de una escuela a lo largo del tiempo está íntimamente ligada a su capacidad para financiarse. Y para obtener financiamiento continuo es fundamental desarrollar diversas fuentes de recursos que renueven su compromiso año tras año. Garantizar la sustentabilidad en el tiempo no sólo requiere incrementar la base de donantes o contribuyentes, sino generar, al mismo tiempo, un modelo de financiamiento que considere también otras formas alternativas de generar recursos para la institución.