

Cuaderno de Bitácora N°. 2

La misión y los fondos

“Las organizaciones no lucrativas tienen que ser conscientes que su misión no es captar fondos, sino que captan fondos para cumplir su misión”.

En enero de 1938 el presidente **Roosevelt** creó la **Fundación Nacional para la Parálisis Infantil** y nombró a **Basil O'Connor** para hacerse cargo de la misma. O'Connor aceptó el reto y se propuso eliminar la polio. En lugar de dirigirse a grandes donantes en petición de fondos decidió acudir al gran público y puso en marcha una campaña de recaudación que se hizo famosa en todo el país con el nombre de *March of Dimes*, llamada así porque se solicitaba contribuir con diez centavos de dólar (*dime*) para terminar con la enfermedad. Tras el descubrimiento de la vacuna contra la polio en 1955, la Fundación tuvo que decidir si daba por concluido su mandato liquidando sus activos o redefinía su misión. Inicialmente (julio de 1958), optaron por lo segundo, ampliando su misión a la investigación de la polio, las enfermedades congénitas y la artritis: tres enfermedades relacionadas con personas lisiadas. La opinión pública y sus donantes entendieron que la misión era demasiado genérica. La polio era una lesión muy extendida y visible, sin embargo la gente percibía la artritis como una enfermedad relacionada con la edad y, por tanto, algo inevitable y, en cuanto a las enfermedades congénitas, eran poco visibles porque las familias tendían a ocultar a sus niños con lesiones. La consecuencia inmediata fue que los donativos descendieron drásticamente, y perdieron el apoyo de muchos voluntarios: Las donaciones disminuyeron durante 10 años seguidos, bajando de 67 millones dólares a 20 millones de dólares. En 1964 decidieron fusionar su programa de la artritis con la principal fundación que se dedicaba a luchar contra esta enfermedad, abandonar la polio, pues prácticamente era una

enfermedad que había desaparecido y centrarse en las enfermedades congénitas. Con este nuevo foco - la fundación también decidió adoptar el nombre de la campaña de recaudación, “**Fundación March of Dimes**” – consiguió incrementar sustancialmente las donaciones y el apoyo de los voluntarios. Cuando decidieron cambiar su misión en 1958 tenían 3.100 delegaciones, 80.000 voluntarios y 35 millones de ingresos. Hoy la fundación posee 52 delegaciones más, cerca de tres millones de voluntarios y 244 millones de ingresos anuales.

La historia de la “Fundación March of Dimes” nos muestra la importancia que tiene la misión en las organizaciones no lucrativas. Una misión mal formulada puede llevar al traste a una organización, haciéndole perder su foco y el apoyo de sus principales donantes. Como recuerda **Peter Drucker** “las mejores organizaciones altruistas consagran buena parte de de su pensamiento a la definición de la misión de la organización”. La misión de la organización **Habitat**, por ejemplo, es “ayudar a las familias de bajos ingresos a hacer realidad su sueño de tener una casa propia”, la de la escuela de negocios de **Harvard** “educar a líderes que contribuyan a mejorar el mundo” y la de **Fundación Compromiso Empresarial** “fortalecer el liderazgo del sector social impulsando el buen gobierno, la innovación y el impacto de las organizaciones”. Todas estas organizaciones tienen su misión expresamente formulada y orientada a la acción.

En nuestro país, sin embargo, llama poderosamente la atención la poca atención que nuestras organizaciones dedican a formular y revisar periódicamente su misión, aunque vista la pasividad e ineficacia proverbial de nuestros patronatos esa omisión no puede extrañarnos mucho. Buena parte de las fundaciones españolas carecen de una misión explícitamente formulada, y cuando la tienen la confunden con una declaración teórica sin ninguna implicación práctica.

Una misión bien formulada requiere de varias características:

1. Que pueda MOTIVAR

La misión es la razón de ser que guía a toda la organización, el principal reclamo para conseguir el apoyo de los donantes y voluntarios. La misión ha de ser un propósito ambicioso capaz de concitar la ayuda de muchas personas e inspirarles en su trabajo. Las organizaciones no lucrativas nacen para hacer frente a los grandes problemas que aquejan a la humanidad: dar de comer al hambriento, enseñar al que no sabe, asistir al enfermo, etc. El gran reto de las organizaciones es dar respuesta a esas necesidades a través de su misión.

2. Que se pueda MEMORIZAR.

La declaración o propósito de la organización debe orientar la acción de cada uno de los integrantes y por esa razón debe ser fácil de recordar. Como acertadamente señala Peter F. Drucker las misiones bien formuladas “evitan las sentencias majestuosas y llenas de buena voluntad, para centrarse en su lugar, en objetivos de claras implicaciones para el trabajo tanto del personal voluntario como del remunerado”.

3. Que se pueda MEDIR.

La misión debe traducirse en resultados y objetivos concretos. Una misión que no se puede medir es una simple declaración teórica de buenas intenciones. Si la misión no se puede medir las actividades de la organización no pasarán de ser un conjunto de esfuerzos inútiles. La organización Habitat debe concretar como traducir su misión en resultados concretos: número de casas construidas y de personas de escasos recursos atendidas. De la misma manera, la escuela de negocios de Harvard debe saber si está cumpliendo su misión de acuerdo con una serie de indicadores. Uno de los indicadores que utiliza para medir el grado de compromiso de sus alumnos para mejorar el mundo es medir cuantos de sus antiguos alumnos forman parte de los consejos y patronatos de instituciones no lucrativas: actualmente más de un 80% de los antiguos alumnos de la *Harvard Business School* mayores de 50 años sirven voluntariamente en organizaciones no lucrativas.

4. Que se pueda MANEJAR.

La misión debe orientar la toma de decisiones. La parte más importante del papel del líder de la organización es traducir la misión en actividades específicas. Uno de los campos de decisión más importantes de las organizaciones es resolver lo que NO deben hacer. La problemática más acuciante que tienen las organizaciones no lucrativas es la falta de recursos, esa carencia les obliga a asignarlos allí donde puedan contribuir de manera más eficaz a impulsar la misión. La organización debe ser consciente de lo que sabe hacer bien para centrarse en ello, y evitar la tentación de embarcarse en aventuras e iniciativas que la distraerían de su verdadero valor. Que se pueda manejar implica también que la misión debe revisarse cada tres o cinco años para adaptarla a los cambios: cambios en las características de nuestros clientes, en la valoración del servicio, en la necesidad atendida, etc.

Como consecuencia del proceso de revisión de la misión puede que nos veamos abocados a abandonar algunas actividades o programas de la organización por considerar que no son coherentes, o por entender que los esfuerzos de nuestra organización pueden ser más eficaces en otras áreas.. Con frecuencia esta decisión constituirá la prueba más eficaz para saber si nuestra organización se toma en serio la misión y actúa consistentemente. En realidad, hasta que una organización no haya dado una negativa a algún donante no puede considerarse que haya alcanzado la madurez. Las organizaciones no lucrativas tienen que ser conscientes que su misión no es captar fondos, sino que captan fondos para cumplir su misión.