

# Lanzamiento de una campaña innovadora de comunicación

Fundación Aru  
Tommy Tapia

---

## Fundación Aru – Bolivia

La Fundación Aru es un instituto de investigación de políticas públicas sin fines de lucro, independiente y plural. Su compromiso es producir y promover investigación local aplicada de alta calidad a partir de herramientas globales, que permita informar e influir en el debate sobre políticas públicas para incentivar la decisión en políticas públicas a partir de la evidencia científica.

[www.aru.org.bo](http://www.aru.org.bo)

---

---

Noviembre 2018

---

# 1. Entorno de financiamiento y contexto organizacional

## 1.1 Desafíos y oportunidades de financiamiento a organizaciones de investigación en Bolivia

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Bolivia reciben financiamiento, en su mayor parte, de la Cooperación internacional, incluyendo organizaciones no gubernamentales internacionales, embajadas y agencias bilaterales y multilaterales. En el año 2010, este apoyo representaba, para el 66% de las OSC, entre el 70% y el 100% de sus recursos. Por otro lado, en promedio los donantes privados locales aportaron el 3.6 % de financiamiento, el cual, en su mayoría, es destinado a proyectos de corto y mediano plazo<sup>1</sup>.

El desafío principal que tienen las OSC, en cuanto a su financiamiento, es lograr que la composición de este sea más sostenible en el tiempo (financiamiento a mediano y largo plazo) y que, a su vez, logre mayor participación de organismos financiadores a nivel local y nacional.

Más allá del financiamiento, un obstáculo mayor que enfrentan las OSC, en especial las dedicadas a temas sociales, es que viven en un estado de restricción legal desde su nacimiento debido principalmente a la vigencia de la Ley 351<sup>2</sup>. Dicha Ley incorpora una nueva instancia del Gobierno Central a cargo de la otorgación de las Personalidades Jurídicas, que establece una serie de requisitos en cuanto a la conformación de sus miembros y la factibilidad financiera. Además, esta Ley se basa en la creencia de parte del gobierno de que las OSC pretenden ser actores políticos y que no deberían tener injerencia en temas que no están definidos en la agenda del gobierno.

Sin embargo, en el último tiempo han surgido oportunidades que pueden ayudar a mejorar la situación actual. Por una parte, el enfoque de descentralización administrativa que se promueve con la Ley Marco de Autonomías, transfiere recursos y competencias a gobiernos sub nacionales, lo cual otorga mayor participación a la sociedad en la asignación de presupuestos y prioridades. Esto representa una oportunidad para organizaciones que pueden brindar servicios al Estado. Por otra parte, se acentúa la intervención de la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), orientada al apoyo en sectores sociales como salud, educación y vivienda, con acciones que benefician a la población en situaciones de vulnerabilidad y pobreza extrema, a la cultura y promoción del deporte. Dicho apoyo también abre oportunidades para iniciativas de intervención público-privadas.

## 1.2 Características del modelo de financiamiento de la Fundación ARU

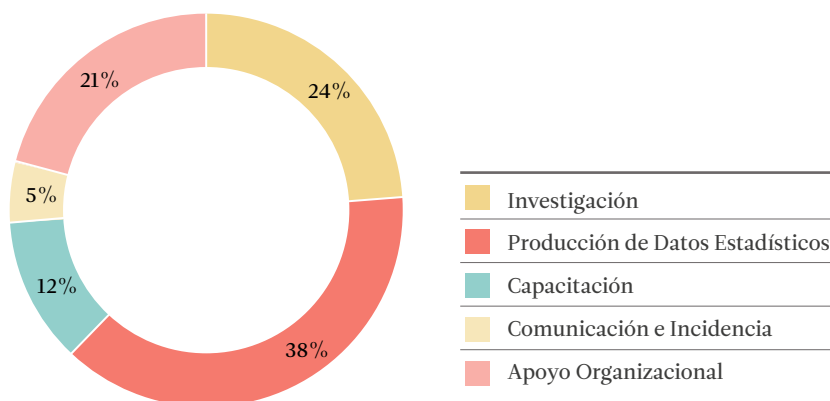
El modelo de financiamiento de ARU considera seis fuentes principales de ingresos: i) Aportes de los miembros instituyentes, ii) Subvenciones de investigación, iii) Venta de servicios de asesoría y recolección de información estadística, iv) Capacitaciones a demanda y/o abiertas al público en

1. FILANTROPÍA Y DESARROLLO. Ensayos para potenciar el aporte de las ONGs en Bolivia. Fundación Milenio 2012.

2. Ley Nro. 351 Ley de Otorgación de personalidades Jurídicas de 19 de Marzo de 2013.

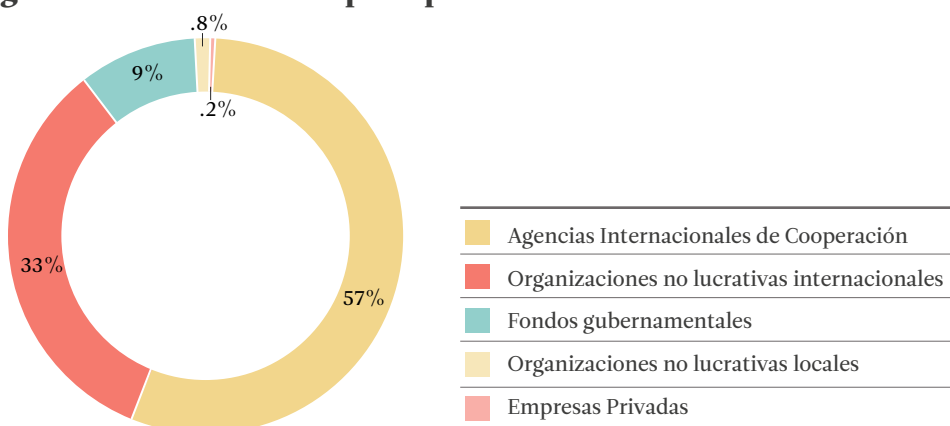
general, v) Subvención a actividades de comunicación y de sus resultados, y vi) Subvención de apoyo institucional organizacional. La característica principal del financiamiento es que está destinado a actividades específicas y, por lo general, son de corto plazo (Figura 1).

**Figura 1: Composición de financiamiento 2017 por destino de fondos**



Otra característica del modelo de financiamiento de ARU es que cerca del 90 % de los fondos proviene de agencias internacionales de cooperación (57%) y organizaciones no lucrativas internacionales (33%) (Figura 2).

**Figura 2: Financiamiento por tipo de entidad**



### 1.3. Principales desafíos y oportunidades del modelo de financiamiento de la Fundación ARU

Los desafíos principales asociados al modelo actual de financiamiento son: i) Aumentar la movilización de financiamiento local de mediano y largo plazo, ii) Reforzar la estructura interna de comunicación y coordinación que permita establecer la búsqueda de nuevo financiamiento como práctica participativa institucional.

La experiencia y prestigio como entidad independiente promotora de investigación de calidad que la Fundación ARU ha acumulado en los últimos años, puede constituirse en una carta para expandir el relacionamiento con entidades gubernamentales, centros de investigación locales, universidades y, en menor medida, con empresas privadas o filántropos locales. Otra oportunidad que puede aprovecharse es la creciente demanda por levantamiento de nueva información que sea relacionada con agendas de investigación en el área social.

---

# 2. Diseño de Acción innovadora de financiamiento para la Iniciativa Comunidad-i para Bolivia

---

## 2.1. Justificación y descripción

Comunidad-i es el capítulo boliviano del Sistema de Monitoreo Basado en la Comunidad<sup>3</sup> (SMBC por sus siglas en inglés) patrocinado por Partnership for Economic Policy (PEP), cuyo objetivo principal es diseñar e implementar un sistema de información económica y social en comunidades que, a su vez, permita mejorar la planificación y la toma de decisiones de las autoridades locales en base a evidencia.

Durante los años 2013 y 2017, ARU ha desarrollado exitosamente la implementación de esta iniciativa en los municipios de Concepción y Vallegrande del Departamento de Santa Cruz. El primero de ellos obtuvo el premio a La mejor practica institucional otorgado por (PEP). Esto permitió fortalecer las capacidades y posicionamiento institucional de ARU para los procesos de creación y difusión de información estadística relevante para el desarrollo social.

Sobre las bases de estas experiencias exitosas, la acción innovadora que ARU propuso desarrollar consistió en el lanzamiento de una campaña de difusión de la iniciativa a través de una estrategia que incluye dos componentes:

1. Convencer a autoridades locales de los Departamentales de La Paz y Tarija sobre el valor de implementar la iniciativa en estas dos nuevas comunidades.
2. Captar el interés y, en lo posible, el apoyo de organismos internacionales de apoyo a la democracia, principalmente de agencias multilaterales de cooperación internacional y de centros de investigación internacional dedicadas a fomentar el uso de información estadística.

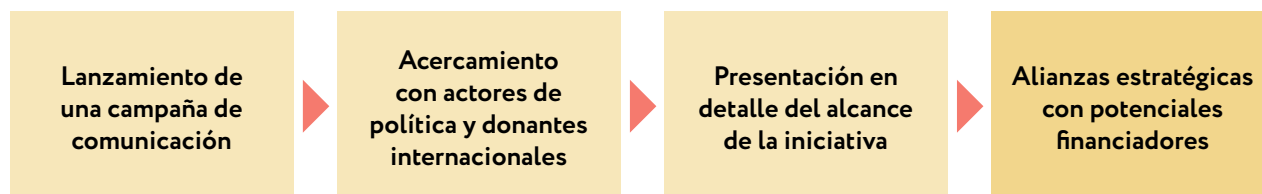
Para lograr los objetivos, la estrategia consideró cuatro actividades principales (Figura 3). En primer lugar, el lanzamiento de una campaña de comunicación que diera a conocer las experiencias y las virtudes de la iniciativa. En segundo lugar, el acercamiento a actores políticos con distintos niveles de

---

3. Más información en [www.comunidad-i.info](http://www.comunidad-i.info)

decisión. En tercer lugar, la presentación en detalle del alcance de la iniciativa. Finalmente, el logro de alianzas estratégicas con entidades capaces de financiar el desarrollo de la iniciativa en nuevas comunidades.

**Figura 3: Estrategia de la campaña de difusión de la iniciativa Comunidad-i**



## 2.2 Resultados esperados

El objetivo general de la campaña de acción innovadora de financiamiento fue conseguir nuevas alternativas de financiamiento a través de la ampliación de la cobertura de la iniciativa Comunidad-i para Bolivia hacia otras comunidades o municipio con posibilidades de financiamiento.

En base a este objetivo, la acción emprendida esperaba alcanzar los siguientes resultados:

1. Lograr el acercamiento a nuevos actores y autoridades gestores de política pública en dos nuevos departamentos de Bolivia.
2. Comprometer apoyo financiero de gobiernos locales y departamentales para la iniciativa.
3. Detectar y contactar a agencias de donantes internacionales, bilaterales y multilaterales que podrían proveer fondos a gobiernos interesados en aplicar la iniciativa en su comunidad.

## 2.3 Recursos involucrados

Para implementar la acción, ARU previó la intervención combinada de recursos humanos, financieros y logísticos. ARU proporcionó los recursos financieros para costear el equipo de trabajo y gestionó la consecución de recursos financieros para cubrir los costos de las actividades de logística y otros materiales necesarios para la culminación de la acción innovadora. La estimación inicial de gastos se calculó en USD 10,129, detallados a continuación.

**Tabla 1. Presupuesto de gastos Acción de innovación financiera**

DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	P/U	COSTO BOB	COSTO USD
<b>Remuneración a personal</b>					
Director Ejecutivo	3 Mes	0.3	9,897	9,897	1,422
Oficial de Administración y Finanzas	4 Mes	0.3	9,089	12,119	1,741
Oficial de Comunicaciones	3 Mes	0.3	4,948	4,948	711
Coordinador técnico UCAP	3 Mes	0.3	8,714	8,714	1,252
Técnico estadístico	3 Mes	0.3	4,668	4,668	671

Continuado

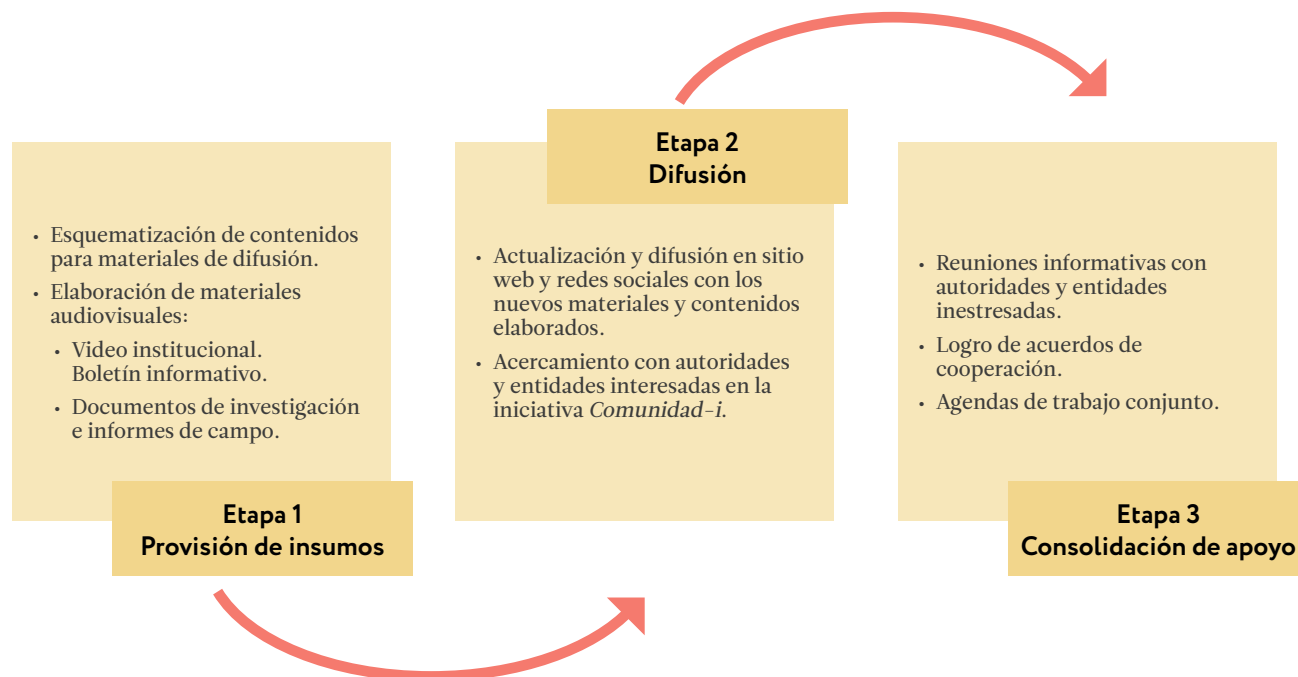
DETALLE		MEDIDA	CANTIDAD	P/U	COSTO BOB	COSTO USD
<b>Viajes</b>						
Pasajes a Ciudad de Tarija	1	Pasaje ida y vuelta	3	700	2,100	302
Hospedaje	3	Noches de hotel	3	350	3,150	453
Viáticos	4	Día	3	100	1,200	172
Transporte local La Paz	9	Desplazamientos	3	15	405	58
<b>Material de difusión</b>						
Cartilla informativa	1	Unidad	500	2	950	136
Boletín informativo	1	Unidad	300	5	1,350	194
Material audiovisual (Video promocional 5 min aprox)	1	Unidad	1	15,000	15,000	2,155
<b>Eventos</b>						
Material reuniones	10	Personas	4	100	4,000	575
Alquiler de ambientes presentaciones	1	Ambiente	2	700	1,400	201
Refrigerios presentaciones	25	Personas	2	12	600	86
<b>Suma total</b>					<b>70,501</b>	<b>10,129</b>

# 3. Implementación de la acción

## 3.1 Descripción del proceso de implementación: etapas clave

El proceso de implementación de la acción comprendió el desarrollo y cumplimiento de tres etapas consecutivas (Figura 4).

**Figura 4. Proceso de implementación**



A la fecha de la elaboración del presente documento se cumplió con la Etapa 1, la cual concluyó con la elaboración de tres materiales de difusión: Un **video Institucional**, documentos de investigación<sup>4</sup>, y un Boletín Informativo. Esta etapa requirió de un trabajo enfático en el alcance y la forma de los mensajes principales de los materiales, orientados al público general y específico.

En el marco de la Etapa 2, se realizó la actualización del sitio web de la iniciativa y se difundieron activamente en las redes sociales de la Fundación ARU los nuevos materiales producidos en la Etapa 1. Asimismo, para poder aprovechar la asamblea de autoridades municipales de la Provincia Florida del Departamento de Santa Cruz, lugar donde se realizó la intervención de la iniciativa el año 2017, en el mes de marzo la Fundación ARU realizó tres actividades de acercamiento a las autoridades locales:

4. Disponible en [www.comunidad-i.info](http://www.comunidad-i.info)

### 1. Evento de presentación de resultados y estudios derivados de la iniciativa Comunidad-i.

El evento estuvo dirigido a autoridades jerárquicas municipales y contó con la presencia del Alcalde de Pampagrande, del Sub-Alcalde del Municipio de Mataral y de la Sub-Alcaldesa del Municipio de Los Negros. Se hizo entrega de los boletines informativos, los documentos de investigación y se mostró la plataforma de información y el video institucional informativos de la iniciativa.



### 2. Taller de capacitación de la plataforma de consultas estadísticas.

El taller estuvo dirigido a funcionarios y técnicos municipales. En el mismo se hizo entrega de un manual de uso y de las bases de datos producidos por la iniciativa.

### 3. Presentación pública de resultados de la iniciativa.

Dirigida a los habitantes del municipio, contó con un stand donde los ciudadanos interesados podían tener acceso a información y uso de la plataforma de información estadística de su municipio. También se compartieron las experiencias de todo el proceso de recopilación de información de las actividades.

El evento de presentación de resultados permitió atraer la atención de varias autoridades locales, quienes expresaron su interés en desarrollar la iniciativa en sus Municipios. Las autoridades y población destacaron la facilidad de uso de la plataforma y, sobre todo, la importancia que representa el acceso de datos para saber la situación actual y la planificación de las prioridades del Municipio. Las autoridades mostraron interés en coordinar futuras reuniones con cada municipio por separado y con agendas específicas.



No fue posible concretar la presentación de la iniciativa en instituciones de apoyo al desarrollo local o de la cooperación internacional. Aunque los miembros de la Fundación ARU procuraron dar a conocer el proyecto como una iniciativa insignia de la Fundación en reuniones y eventos afines.

La Etapa 3 no tuvo el avance esperado: se desarrollaron intentos fallidos por agendar reuniones con autoridades, las cuales no pudieron concretarse debido a la disponibilidad de tiempo de las autoridades y la logística que implica una reunión en municipios alejados (con siete horas promedio de viaje).

## 3.2 Desafíos y cómo se resolvieron

Los principales desafíos fueron dos. Por una parte, capturar la atención y despertar el interés de autoridades por instaurar el sistema de información en sus municipios y, por otra parte, la consecución de acuerdos formales de cooperación para llevar adelante la iniciativa Comunidad-i.

Se buscó afrontar el primer desafío delineando mensajes acerca de la importancia de la iniciativa como herramienta efectiva para la gestión de política pública, apoyada en los materiales de difusión producidos. Se comprobó cierto interés en la iniciativa de parte de autoridades locales en los eventos desarrollados en la Provincia Florida, aunque luego esto no se tradujo en un trabajo con los municipios. El segundo desafío aún no pudo resolverse, ya que no se logró concretar las reuniones previstas para el logro de acuerdos de cooperación, se espera continuar con las gestiones respectivas.



### 3.3 Descubrimientos / imponderables

Uno de los principales descubrimientos fue comprobar la significativa contribución que representa contar con mensajes efectivos para ampliar la difusión de la iniciativa, logrando llegar a nuevos actores. Este trabajo en torno a mensajes efectivos también fue de gran valor para otras iniciativas y actividades que la Fundación lleva adelante.

A su vez, el proceso de trabajo permitió reconocer que la Fundación ARU cuenta con una frágil estructura, experiencia y procedimientos vinculados a la consecución de nuevos socios mediante mecanismos de difusión de iniciativas.

Además, la gestión de actividades conjuntas con nuevos socios, del sector público en particular, requiere de un esfuerzo mayor al esperado, sobre todo en lo que refiere a incorporar la perspectiva política, la coordinación de agendas de trabajo, y el emparejamiento de conocimientos técnicos entre ambas partes.

Finalmente, se deben considerar los tiempos con los que operan las entidades públicas, siendo fundamental atender a la etapa de programación de nuevos proyectos dentro el ciclo anual de gestión de recursos públicos. Estas instancias pueden ser más fructíferas a la hora de captar el interés de nuevos socios y lograr acuerdos en torno a nuevos proyectos.



# 4. Resultados

## 4.1 Análisis de los resultados efectivos vs. los resultados esperados: qué significó para la organización este cambio en términos de su modelo de financiamiento

Debido a que no se pudo concluir con dos de las tres etapas clave planificadas, el análisis que se pueda hacer en esta instancia es aún parcial. Respecto a las dos primeras etapas, se puede reconocer que equiparse con herramientas, procesos y conocimientos que aporten a la consecución de nuevos socios es un componente vital que favorece las posibilidades de obtener nuevas fuentes de financiamiento.



Llevar adelante la acción innovadora, a pesar de no haberse completado todas las etapas, significó un aumento de la expectativa por el flujo de nuevos fondos al interior de la Fundación. En este sentido, amplió el conocimiento de alternativas y permitió reflexionar sobre la importancia de la comunicación efectiva como medio para conseguir nuevas fuentes de financiamiento.

## 4.2 Resultados no esperados

El proceso de trabajo en torno a la acción comprometió mucho tiempo, dedicación y participación de personas de diversas áreas de la Fundación, lo cual no estaba previsto en la planificación inicial de la estrategia.

## 4.3 Recepción por parte del staff a la nueva acción y/o sus resultados

La búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y de nuevos socios significó que el personal debiera dedicar tiempo a acciones que exceden sus tareas habituales. Sin embargo, el personal de ARU tomó conciencia de que estas acciones consisten en un gran aporte a la institución y que su desarrollo es una condición transversal y necesaria para la sostenibilidad financiera de la Fundación.

En consecuencia, después de la experiencia, se planteó y fue aceptada en Asamblea de Instituyentes (máxima autoridad de la Fundación) la idea de instaurar formalmente las Iniciativas insignia entendidas como actividades anuales propias de la Fundación que recibirán prioridad en atención y recursos. Así, la primera Iniciativa insignia declarada es Comunidad-i, y el proceso de recaudación de fondos descrito en la acción será la base que oriente esfuerzos similares bajo futuras Iniciativas insignia.

# 5. Lecciones aprendidas

## 5.1 Qué se aprendió sobre cómo encarar una acción de fortalecimiento de sostenibilidad de la organización

El proceso descrito desató diversos aprendizajes para la Fundación. El primero refiere a que si bien ARU no tiene mucha experiencia en acciones basadas en comunicación, la Fundación se encuentra preparada para enfrentar acciones innovadoras, y que estas son más efectivas si son encaradas con una planificación adecuada y enfocada hacia atraer nuevos socios estratégicos. Además, este esfuerzo por innovar en las acciones de recaudación de fondos ha desencadenado su incorporación paulatina como práctica institucional transversal, por su gran potencial de aplicación en varios tipos de actividades, de modo que este abordaje se enriquezca y mejore con cada experiencia.

Atado a ello, un aprendizaje importante ha sido el reconocer la importancia de destinar apoyo institucional en recursos humanos, físicos y financieros necesarios para acciones que buscan fortalecer la sostenibilidad de la institución. Se reconoce también que existen amplios beneficios vinculados a la comunicación efectiva de las iniciativas desarrolladas por la Fundación: no es suficiente contar con una cartera interesante de iniciativas, se debe trabajar estratégicamente en su difusión entre actores clave y con potencial para trabajar en conjunto con la Fundación.

Finalmente, fue muy valioso reconocer como el trabajo en torno a Comunidad-i logró también atraer interés hacia otras áreas de trabajo de ARU, identificándose potenciales colaboradores para la Fundación.

## 5.2 Qué se debe considerar para que el proceso sea efectivo, cuáles son los riesgos y cómo mitigarlos

Para que el proceso sea efectivo, primero se debe asegurar los recursos físicos y humanos necesarios junto al compromiso y participación de todo un equipo de trabajo multidisciplinario de todos los niveles jerárquicos. Posteriormente, se debe asegurar el respaldo institucional que permita cumplir con los acuerdos suscritos.

El riesgo principal es incurrir en el incumplimiento a los compromisos establecidos con nuevos socios. Estos riesgos pueden mitigarse mediante la planificación detallada que considere las capacidades técnicas y operativas acordes a cada institución.

## 5.3 A futuro: qué oportunidades y desafíos abren los resultados de la acción, cómo seguir construyendo un modelo sostenible

Se espera que Comunidad-i se convierta en una iniciativa con una gran cobertura en varios municipios y comunidades, atrayendo mayor atención y apoyo financiero. El desafío es alcanzar una mayor cobertura geográfica, es decir, llegar a la mayor cantidad de municipios nuevos, ya que en la medida que aumentan las capacidades operativas de los municipios, estos se apropian de la iniciativa independientemente de la participación de la Fundación ARU.

El aporte principal que deja esta acción para la construcción de un modelo de financiamiento sostenible consiste en la importancia de contar con instancias de reflexión estratégica que permitan pensar colectivamente acerca de cómo lograr nuevos socios y nuevos apoyos para la Fundación ARU.

#### **5.4 Por qué este caso puede ser útil para otras organizaciones**

Es importante para cualquier organización contar con elementos que aporten a la estrategia de sostenibilidad financiera para el logro de los objetivos institucionales. Este caso podría ser útil como referencia para instar a otras organizaciones pares a desarrollar procedimientos institucionales que permitan llegar a nuevos socios, y así diversificar y aumentar sus fuentes de financiamiento.