Departamento de Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

GESTIÓN EN INSTITUCIONES RELIGIOSAS

Alumno

Fernando Salmain

Mentor

Roberto Dvoskin

2005

ÍNDICE

Pág.

Abstract.....3

Planteo de la problemática.....4

Objetivo General.....6

Objetivos Específicos.....6

Hipótesis
Hipótesis de Investigación.....7
Hipótesis nula.....7
Hipótesis alternativa.....7

Marco teórico.....9

Introducción.....17

Necesidades insatisfechas
Caso de estudio: Parroquia El Patrocinio San José.....22

Volver a la misión
Caso de estudio: Ejército de Salvación.....25

Un proveedor de servicios
Caso de estudio: Parroquia San Francisco Javier.....30

El impulso de un emprendedor
Caso de estudio: Basílica San José de Flores.....33

Retailing en Iglesias
Caso de estudio: Iglesias en USA.....37

El trabajo de un líder
Caso de estudio: Iglesia Santa Catalina.....39

Diversificar las fuentes de ingreso
Caso de estudio: Basílica Nuestra Señora del Pilar.....42

Conclusiones.....45

Bibliografía.....51

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

ABSTRACT

El siguiente trabajo de investigación analizará la administración y la organización de distintas instituciones religiosas a fin de concluir si las herramientas de la gestión moderna de la administración de empresas son útiles o no en este tipo de entidades.

Diversas actividades tales como la elaboración de presupuestos y balances, la formulación de una misión, el análisis de las necesidades de sus "clientes" (feligreses), la diversificación de los ingresos, la necesidad de un líder, entre otras, serán estudiadas y, a la vez, evaluados los resultados que estas producen.

En el centro de este análisis se encontrará el marketing y un intento de desmitificar su concepto popular que concentra la idea de que su único fin es engañar a los consumidores para aumentar las ventas. Por el contrario, se buscará demostrar el enorme aporte que éste puede realizar a una institución sin fines de lucro como aquellas que se presentarán en este trabajo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

PROBLEMÁTICA

El uso de términos como marketing y clientes dentro de las instituciones religiosas genera un gran conflicto y rechazo por parte de la gente. Se considera popularmente que el marketing no es más que una herramienta que utilizan las grandes empresas para vender más, a cualquier precio y sin ningún tipo de valores. Sin embargo, al día de hoy, cada vez son más las entidades religiosas que utilizan los principios del marketing para conocer cuáles son las necesidades, problemáticas y preocupaciones de su comunidad para poder satisfacerlas, brindando sostén y ayuda.

Lograr fortalecer la gestión de las organizaciones sociales es el resultado buscado en la utilización de herramientas de la administración en este tipo de instituciones. Lo que se propone, es ayudar a los líderes sociales a desempeñarse mejor y a utilizar las herramientas de gestión moderna en su trabajo diario, para brindar servicios más eficaces y eficientes, contribuyendo de esta manera a producir profundos cambios en la acción comunitaria y social.

En muchos casos, tanto iglesias como templos, la desorganización reinante entre los grupos de acción social, oración y enseñanza y la falta de comunicación interna, hacen que cada uno ande por su lado malgastando energías. Por ello, es necesario llevar a cabo un proceso de autoevaluación que ayude a identificar a los grupos de clientes a los que se dirige, conocer las necesidades de esos clientes y descubrir qué valoran sus feligreses. Las opiniones recogidas motivan a la gente de la entidad para concentrar las fuerzas de sus voluntarios y orientar los programas con el fin de integrar a toda la comunidad en un proyecto común y satisfacer las demandas detectadas.

Un proceso de autoevaluación facilita además la clarificación de su misión y sus metas, la detección del grado de efectividad de cada uno de los grupos de la entidad en el desarrollo de la misión, y una medida de su eficiencia en la utilización de sus recursos.

Otra ventaja que puede darle el marketing a una institución religiosa se encuentra en el plano financiero. Pese a que no existan fines de lucro en las entidades a las que hacemos referencia, una mayor profesionalización en los métodos para recaudar fondos, lograría un incremento en la generación de recursos y en consecuencia, una mayor actividad y trabajos de ayuda comunitarios.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

No es el objetivo demostrar que una misma institución religiosa posea un tipo de producto distinto para cada persona que posea diversas necesidades. Por el contrario, dando un ejemplo: la misión de la Iglesia es evangelizar, "llevar la Buena Nueva a todos los ambientes de la humanidad y, con ese influjo, transformar desde dentro, renovar la misma humanidad"[1], sin embargo, lo que cada parroquia debe definir es de qué manera se concreta en su barrio la misión universal de la Iglesia, donde quizás cada comunidad parroquial debe desarrollar una manera particular de evangelizar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[1] Papa Pablo VI, Encíclica Evangelio Nuntiandi, nro 18.

OBJETIVO GENERAL

Demostrar que el marketing puede colaborar con el crecimiento y desarrollo de una institución religiosa, tanto en la convocatoria de nuevos fieles así como en el desarrollo económico de la misma. De esta manera, se estará intentado desmitificar la idea de que el marketing trata únicamente de promoción y publicidad, remarcando que su esencia es entender verdaderamente las necesidades de las personas para luego poder satisfacerlas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demostrar que en toda institución religiosa existen inmersos en su accionar principios de gestión moderna de manera implícita sin que, necesariamente, la entidad sea consiente de ello.

- Describir experiencias de instituciones en las que la aplicación de herramientas y conceptos de marketing se hizo de manera adrede, intentando seguir los pasos que esta área de la administración plantea.

- Demostrar la efectividad que la autoevaluación posee para organizar a la propia institución, estableciendo metas claras y objetivos específicos, así como un ordenado reparto de tareas.

- Demostrar, a través de casos concretos, cómo diversas estrategias de desarrollo de fondos pueden colaborar con el fin y propósito de la entidad, sin que éstas vayan en contra de sus principios.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Son útiles los principios de la gestión en organizaciones con fines de lucro para la administración de instituciones religiosas?
2. ¿Es la autoevaluación una herramienta efectiva para captar las necesidades y problemáticas de la gente y para poder organizar una entidad sin fines de lucro?
3. ¿Es posible la incorporación de principios del marketing a entidades religiosas? ¿O son demasiado fuertes los prejuicios y rechazos a ésta área?

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Las instituciones religiosas que han llevado a la práctica herramientas de la gestión moderna como el marketing, procesos de autoevaluación y programas de fortalecimiento económico, van a desarrollar mejores prácticas, ordenando sus actividades, aumentando su eficiencia y llegando a una mayor cantidad y diversidad de gente, gracias a una mejor comprensión de sus necesidades y a un fuerte respaldo financiero.

HIPÓTESIS NULA

Las instituciones religiosas que han llevado a la práctica herramientas de la gestión moderna como el marketing, procesos de autoevaluación y programas de fortalecimiento económico, no desarrollarán mejores prácticas, existiendo aún desorganización entre los distintos grupos dentro de ésta, sin comunicación interna y sin ser posible llegar a más gente por la falta de conocimiento de sus problemas y necesidades y por la falta de un respaldo financiero.

HIPÓTESIS ALTERNATIVA

Herramientas de la gestión moderna como el marketing, los procesos de autoevaluación y los programas de fortalecimiento económico colaboran en el mejor desempeño de una institución religiosa, pero no es condición *sine quanon* para que esto

suceda. Existen otras variables que influyen tales como la capacidad y la voluntad de los dirigentes, el número de voluntarios, la apertura de la comunidad hacia la institución, los prejuicios que existen entre la gente hacia la profesionalización de su parroquia, entre otras.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

MARCO TEÓRICO

Según McKenna (1991), "el marketing no es una función; es una manera de trabajar. El marketing no es una nueva campaña de publicidad ni una promoción mensual. El marketing tiene que penetrar dentro de la organización, y debe ser parte de la descripción del trabajo de todos, desde la recepcionista hasta los miembros del directorio. La tarea no es engañar al cliente ni manipular la imagen de la organización, sino integrar al cliente en el diseño del producto o servicio y diseñar un proceso sistemático que logre fortalecer el vínculo con él" [2].

El marketing es el intercambio voluntario de valores. Es intercambio y es voluntario. Ninguna de las partes está obligada a mantener el vínculo y en cualquier momento la organización o el cliente pueden terminar la relación.

Entender este intercambio como proceso es asumir que todos los días habrá que diseñar servicios acordes a las necesidades de esos individuos, que no necesariamente estará siempre con la organización. Los servicios, las utilidades, los programas que la organización desarrollaba tres, cinco o diez años atrás pueden no tener vigencia en la actualidad; es posible que en otra coyuntura ya no respondan a las necesidades. En síntesis, marketing es entender que la misión máxima de las organizaciones sociales es servir a sus clientes y que para poder hacerlo tienen que conocer qué es lo que cada grupo de clientes desea y necesita recibir de la organización para diseñar servicios acordes con esas expectativas.

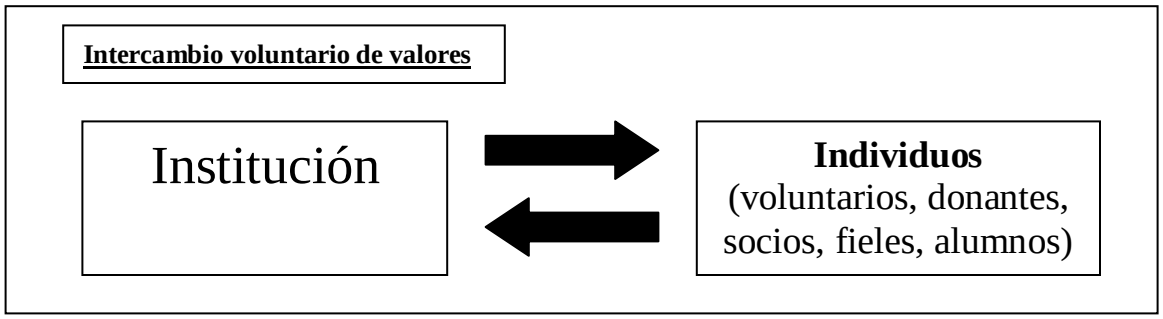

Figura 1[3]

[2] McKenna, Regis. MARKETING IS EVERYTHING. Harvard Business Review, 1991.

[3] Cuarta Jornada Argentina del Sector Social. DE LA NECESIDAD AL CAMBIO. Granica, Buenos Aires, 1998.

Las organizaciones interactúan con públicos diversos. Para responder de la mejor forma a sus necesidades tienen que poner el acento en algunos elementos específicos y estratégicos, y dar cabida a necesidades sociales de distinta naturaleza. La base del marketing está en cómo una organización produce los servicios que voluntariamente desean estos individuos y que no necesariamente se agotan de una vez y para siempre sino que pueden repensarse, reorganizarse, rediseñarse, de acuerdo con cambios cualitativos en el contexto. Las acciones deben diseñarse según el contexto y no presuponer que éste va a adecuarse a lo que la organización diseña.

Aplicar marketing en una organización sin fines de lucro implica entender que entre ella y cada uno de sus clientes se establece un intercambio voluntario de valores. Esto significa asumir que todos los días se deben satisfacer las necesidades de los diferentes públicos institucionales, porque ellos pueden decidir la interrupción del vínculo con la organización.

En ese sentido, resulta crítico precisar quiénes son los destinatarios de la oferta institucional, ya que de ese factor dependerá tanto el tipo de servicios a desarrollar como los modelos comunicacionales más apropiados para dar a conocer la propuesta. La clara identificación del mercado – el conjunto de todos los actuales y potenciales grupos de clientes institucionales – permitirá enfocar los esfuerzos en la población meta y no asignar recursos para servir a públicos de poca importancia en el cumplimiento de la misión organizacional.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

La jerarquía de las necesidades

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow planteó que las necesidades de las personas se estructuran en forma piramidal y se organizan jerárquicamente. Hay que entender que las personas tienen ciertas necesidades cuando ya tienen resueltas otras que son más básicas.

Las primeras necesidades son las fisiológicas. Para vivir, los seres humanos necesitan respirar, beber, alimentarse. Según Maslow, un grupo de personas que no sabe si esa noche tendrá qué comer, no podrá escuchar a una organización que le habla de autorrealización, entonces plantea una jerarquía de necesidades que obligan a la

organización a preguntarse en qué nivel están los distintos públicos con los que trabaja. En algunos casos no tendrán las necesidades fisiológicas resueltas, en otros tendrán resueltas esas necesidades per no las de seguridad. Sólo con éstas resueltas se tienen necesidades sociales, necesidad de intercambio, necesidad de estima, de ser queridos, y por último de autorrealización. Todos los días hay que preguntarse con qué públicos se trabaja, cuáles son los estadíos por los cuales esos públicos pasan y cuál es la forma de responder a sus necesidades con servicios acordes.

Pirámide de Maslow

Figura 2.

Establecer prioridades

Una de las máximas del marketing es: “quien trata de servir a todos no sirve a nadie”, “quien trata de satisfacer todas las necesidades no satisface ninguna”. Aquí radica la importancia fundamental de enunciar con claridad cuál es la misión.

A la hora de tomar decisiones todas las personas se ven sometidas a la necesidad de dar prioridad a unas cosas sobre otras, un proceso lógico que implica resolver qué descartar: cada problema al que una organización decide dedicarse deja muchos otros de

lado. Esto se complica mucho más cuando la visión estratégica, la idea de hacia dónde se dirige la organización implica a más de una persona, como es el caso de una comisión directiva o un grupo de trabajo. En estos casos, la toma de decisiones puede convertirse en un problema. Algunos las tomarán por consenso, otros por votación, en algunos casos la dificultad para llegar a una decisión que convenza al grupo motivará una postergación. Lo interesante de este problema es que forma parte de la cotidianeidad institucional. Las organizaciones no pueden hacer todo lo que la comunidad requiere, tienen que definir prioridades y saber a qué van a dedicarse y a qué no. ¿Cuáles son las prioridades de la organización? ¿Sobre qué aspectos de la realidad decide trabajar? ¿Qué necesidades decide dejar para que respondan por ellas otras organizaciones u otras personas?

Resulta crítico entender que aplicar marketing en organizaciones del sector social implica fundamentalmente introducir una nueva perspectiva al proceso de toma de decisión institucional, que estará caracterizado por la inclusión del cliente como sujeto clave en el diseño de la oferta de servicios.

Esto supone aceptar que el centro de la institución no será el deseo de los miembros de su comisión directiva, sino las expectativas y necesidades de las personas a las que la organización intenta servir. En otras palabras, la organización sin fines de lucro sólo tendrá sentido en la medida en que sus clientes – los socios para una institución cultural o deportiva, los fieles para la parroquia, los alumnos y sus familias para un colegio – consideren que los servicios institucionales satisfacen las necesidades principales que los motivan a acercarse a ella.

Para realizar en forma eficaz esta tarea se debe, en primera instancia, dejar de lado el "efecto trinchera" – un síndrome muy habitual en las organizaciones sociales, aunque no privativo de ellas -, cuya característica distintiva es considerar que la organización conoce de antemano lo que los beneficiarios quieren y esperan recibir de ella.

La estrategia de marketing

Una lógica cuya aplicación es de suma importancia es la del llamado análisis FODA: Fortalezas; Oportunidades; Debilidades; Amenazas.

El FODA es un análisis hacia adentro y hacia fuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis.

En el aspecto interno – lo que la organización controla -, el análisis FODA detecta qué hace bien y qué hace mal, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, para qué cosas está mejor preparada. Con la información disponible, la organización podrá comunicar las fortalezas e invertir para controlar y mejorar las debilidades.

En el aspecto externo – el entorno, la realidad, lo que la organización no controla -, el análisis FODA hace un relevamiento del medio y trata de anticipar e interpretar las tendencias que puedan influir en su actividad y desarrollo: aquellas que puedan beneficiarla y favorecerla – las oportunidades – y las que puedan poner en peligro su continuidad – las amenazas -.

Definir una estrategia de marketing es seleccionar el público al que la organización se va a servir (mercado o target), elegir una posición de competitividad (posicionamiento) y desarrollar una combinación de variables (marketing mix) para alcanzar y servir a los clientes elegidos.

Selección del público meta. Es definir el o los grupos de personas a los que la organización va a servir. La selección del público meta es la primera pata de una estrategia de marketing.

Posicionamiento: el segundo elemento es la elección de una posición de competitividad, constituida por la reputación que la organización desea lograr, el buen nombre, que está generando, la imagen que quiere transmitir, el desarrollo y comunicación de las diferencias importantes entre la oferta de esa organización y la de otras que pretenden servir al mismo público. El posicionamiento de una organización es la imagen que ésta quiere lograr en la mente de la gente, con qué desea que el público la asocie. Se habla de posicionamiento o posición de competitividad como el arte de desarrollar y comunicar diferencias importantes entre la oferta propia y la de los competidores que sirven el mismo mercado.

La posición de competitividad es una imagen. Muchas marcas son reconocidas por las personas en cuanto ven su logotipo. Lograron instalar en la mente de la gente imágenes que son más fuertes que las palabras. Desarrollar un posicionamiento apunta a que los

distintos públicos con los que la organización trabaja la reconozcan en cualquier circunstancia, de lo contrario difícilmente consiga apoyos. El intercambio voluntario de valores no se sustenta sino en la creencia de que dará un servicio de calidad, y esto no tiene que ver sólo con el servicio que se ofrece sino con la imagen que la organización tiene en la mente de sus clientes.

Marketing mix. El tercer elemento de una estrategia de marketing es el desarrollo de una efectiva combinación de variables que la organización usará para alcanzar y servir al público elegido: el producto o servicio que da, el precio por ese servicio – no siempre implica un coste económico; una beca, un arancel diferenciado son parte de una política de precios -, la distribución, la comunicación, cómo hace para llegar a la gente o para que la gente llegue a ella y, por último, cómo le cuenta a la gente lo que hace y que lo hace bien.

El marketing es una herramienta más para ganar efectividad en la tarea. Con buenas intenciones no alcanza. Hay que utilizar las mejores técnicas para ser más eficaces en el cumplimiento de la misión que la organización se propuso, para que el resultado sea más cantidad de vidas cambiadas.

"Sin fines de lucro" es sólo una forma jurídica que define a una organización que fue creada para promover el bien común, para mejorar aspectos de la sociedad y no para generar dividendos económicos a sus miembros. Pero no es una forma de gerenciamiento que desconoce las condiciones del contexto o que ignora los intereses de las personas a las que la organización ha elegido servir.

Diferencias entre las distintas extensiones del marketing

Una definición actual del marketing social debería incluir una serie de elementos clave. En primer lugar, su condición de extensión del marketing, y por tanto de tecnología de gestión de unos principios generales aplicados al diseño de campañas sociales. Un segundo elemento es su carácter de proceso social, tanto en su vertiente de orientación al mercado como en la responsabilidad social. En tercer lugar, hay que resaltar que su objetivo es el estudio de la relación de intercambio donde el producto es una idea o causa social. Por lo tanto no se trata de promocionar un producto o servicio sino de diseñar campañas donde

se incentive a un determinado grupo de individuos a adoptar ciertas ideas o cambiar alguna actitud o comportamiento.

El marketing de las organizaciones no lucrativas se refiere a la aplicación de los principios del marketing a un tipo de organización que se caracteriza porque sus actividades no persiguen el beneficio monetario, independientemente de su carácter público o privado. El hecho diferencial es la naturaleza del gestor del marketing y cómo ello puede influir en las actividades comercializadoras. Así pues, el marketing de las organizaciones no lucrativas estudia la relación de intercambio que se origina con los productos, servicios o ideas comercializados por una institución que no busca el beneficio monetario. Por tanto, este tipo de organizaciones pueden llevar a cabo un marketing de productos, servicios o ideas, con la supuesta particularidad que le da su carácter no lucrativo. Por ejemplo, la Cruz Roja vende sus servicios de ambulancias o de vigilancia de playas a los ayuntamientos u organizaciones que lo solicitan. Evidentemente la Cruz Roja tiene una finalidad que no persigue el beneficio, pero lleva a cabo una comercialización de alguno de sus servicios con el fin de financiar otras actividades sociales.

Por otro lado, el marketing público se define como una caso particular del marketing de las instituciones no lucrativas, donde se estudian las actividades de intercambio de las entidades públicas. Abarca la comercialización de cualquier tipo de bienes, servicios o ideas por parte de las instituciones de titularidad pública, pero sin incluir aquellos entes públicos que persigan una finalidad lucrativa. Esto plantea la pregunta de si las peculiaridades de los organismos públicos se concretan en la no sujeción a las leyes del mercado y en la búsqueda del interés general. Algunos trabajos consideran que tales diferencias no justifican un estudio separado del marketing público, ya que la misión del marketing no debería verse alterada por estas circunstancias. Dicha misión se concreta en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, objetivo que está recogido en las leyes básicas de las administraciones públicas.

Por último, el marketing político se define como aquel que desarrollan los partidos políticos o los sindicatos para conseguir el voto de los electores a favor de sus ideas y programas. En este ámbito se distingue el marketing político y el marketing electoral, de tal manera que este último comprende el marketing diseñado específicamente para una campaña electoral. Desde este punto de vista parece claro que el marketing político no es

más que un caso particular del marketing social, donde el producto a comercializar es una idea política.

Diferencias entre las distintas extensiones del marketing

	Tipo de producto	**Sector lucrativo / no lucrativo**	**Propiedad pública / privada**
Marketing social	Ideas	Lucrativo No lucrativo	Pública Privada
Marketing público	Bienes, Servicios, Ideas	No lucrativo	Pública
Marketing de las organizaciones no lucrativas	Bienes, Servicios	No lucrativo	Privada
Marketing político	Ideas (políticas)	No lucrativo	Privada Pública

Figura 3 [4]

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[4] Moliner Tena, Miguel Ángel. MARKETING SOCIAL. Ed Esic, Madrid 1998.

INTRODUCCIÓN

Hace cuarenta años nadie hablaba de "organizaciones sin fines de lucro", ni de un "sector sin fines de lucro". Los hospitales se consideraban a sí mismos hospitales; las iglesias, iglesias; las organizaciones de niñas y niños exploradores se tenían por tales, y así sucesivamente. Desde entonces, hemos llegado a utilizar la expresión "sin fines de lucro" para calificar todas estas instituciones. Es un término negativo que sólo nos dice lo que ellas no son, pero que al menos demuestra que nos hemos percatado de que todas estas instituciones sean cuales fueren sus intereses específicos, tienen algo en común.

Ahora empezamos a comprender qué es ese "algo". No es su carácter de "no lucrativas" o, dicho de otro modo, no comercial, ni su naturaleza no gubernamental; es que *hacen* algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas comerciales o el gobierno. Aquéllas proveen bienes o servicios; éste controla. Una empresa comercial ha cumplido su tarea cuando el cliente compra el producto, lo paga y queda satisfecho con él. Un gobierno cumple su función cuando sus políticas son eficaces y efectivas. La institución "sin fines de lucro" no provee bienes o servicios ni controla. Su "producto" no es un par de zapatos, ni una reglamentación efectiva, sino *un ser humano cambiado.* [5]

Actualmente se advierte un "auge de la gerencia" entre estas organizaciones, ya sean grandes o pequeñas. Para que esa gerencia trabaje de manera correcta, es necesario "bajar" las ideas de empresas comerciales y tratar de adaptarlas a las entidades religiosas de manera que sean lo más provechosas posibles. En consecuencia, es de vital importancia capacitar a las personas para que estén preparados para un cambio.

"Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual."

"...cuando la gente de una organización comienza a aprender que crea la realidad mediante sus políticas y acciones, se gana un terreno nuevo y más fértil para las visiones. Se desarrolla una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las

[5] Drucker, Peter F. DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 2001.

fuerzas que modelan la realidad actual, lo cual abre la posibilidad de influir sobre esas fuerzas." [6]

Todos sabemos que las personas son uno de los recursos clave de toda organización. Los responsables que trabajan en una organización, como voluntarios o rentados, son quienes construyen la identidad de ésta y su forma de trabajar por la causa que defiende. Así, las personas son el recurso más difícil de reemplazar y seguramente el que más hay que cultivar. Por eso, la capacitación de sus integrantes es una prioridad para las organizaciones que quieren alcanzar resultados y fortalecer su gestión.

Por otro lado, en las organizaciones sociales las personas se conectan e interactúan y así construyen vínculos, confianza y espacios desde donde colaboran con el mejoramiento de la calidad de vida en sus comunidades. Por eso, instalar capacidades en estas organizaciones no sólo las fortalece en forma individual, sino que es también una forma de fortalecer a la comunidad por la que trabajan.

Lo que se pretende lograr con la capacitación de sus integrantes es lo siguiente:

- Desarrollar habilidades para ser flexibles e innovadoras
- Capitalizar su propia experiencia y la de sus pares
- Consolidar el trabajo que realizan actualmente
- Prepararse para crecer sin perder foco y efectividad

A partir de dos programas de gestión que dispone la Fundación Compromiso y experimentaciones singulares ideadas en cada entidad, se analizarán las distintas reacciones, resultados y consecuencias de la utilización de herramientas de la gestión de empresas en instituciones religiosas.

Programa de Autoevaluación y Planificación – Fundación Compromiso

El programa de autoevaluación promueve la incorporación de conocimientos de

[6] Senge, Peter. LA QUINTA DISCIPLINA. Ediciones Granica. 1998.

gestión y su puesta en práctica mediante un plan de acción a medida de cada organización que favorezca una mejor administración de los recursos que cuenta.

Objetivos:

1. Definición de la misión, las metas, los objetivos y los resultados que quiere producir. Se busca reflexionar sobre la misión actual, identificar los desafíos y oportunidades y considerar en qué medida la misión (en caso de estar formulada) se debe reformular.

2. Identificación de los clientes para los cuales trabaja. Se pretende analizar quiénes deben ser atendidos y satisfechos para la organización obtenga resultados. Luego de identificar al cliente primario y los cambios que en ellos se producen, se define la incorporación de nuevos o el abandono de algún grupo de clientes.

3. Mayor conocimiento de las necesidades de los clientes. La pregunta a responder es ¿qué valora el cliente? pero es tan complicada que solo puede ser respondida por los propios clientes. Los líderes no deberían ni siquiera intentar adivinar las respuestas, la información de be ser obtenida a través de una indagación sistemática de los feligreses. Ésa, puede ser la pregunta más importante y sin embargo la más ignorada por los miembros de las organizaciones.

4. La autoevaluación de la tarea realizada y el grado de efectividad con que utiliza sus recursos. Los resultados de las organizaciones del sector social siempre están fuera de la entidad y cada una de ellas debe determinar qué debe ser evaluado y juzgado y concentrar recursos para obtener esos resultados. Esto conduce a definir los resultados actuales y futuros de la organización, medir el grado de efectividad y definir qué áreas o programa se deben fortalecer o abandonar.

5. Formulación de un plan de acción que permita capitalizar lo aprendido durante la experiencia. El proceso de autoevaluación conduce a un plan que constituye una síntesis del propósito de la organización y de su dirección futura. ¿Cuál es nuestro plan? El plan

incluye la misión, la visión, las metas, los objetivos, las acciones, los presupuestos y la evaluación. Es el momento de decidir si la misión debe ser reformulada o si se la cambiará. Planificar no es predecir el futuro, sino que frente a la incertidumbre, la planificación define el lugar particular donde la organización desearía estar y la manera cómo piensa llegar allí.

Programa de Fortalecimiento Económico – Fundación Compromiso

Este programa se propone facilitar a las organizaciones sociales la formulación de planes efectivos de generación de recursos. La herramienta aspira a mejorar las posibilidades de sostenibilidad económica de las entidades sociales y apunta a:

- Mejorar sus programas de desarrollo de fondos.
- Institucionalizar un modelo efectivo de financiamiento que pueda ser replicado por diversas organizaciones sociales del país.
- Conocer prácticas desarrolladas por organizaciones que hayan logrado resultados exitosos.
- Detectar variables institucionales críticas que permitan anticipar el éxito en la implementación de programas de desarrollo de fondos.
- Incorporar nuevos principios y prácticas que mejores la gestión de las organizaciones sociales
- Diversificar sus modelos y sus fuentes de financiamiento.

El desafío es lograr que cada organización social identifique la estrategia de desarrollo de recursos que le resulte más apropiada, tomando en cuenta la naturaleza institucional, las fortalezas y debilidades de su modelo de generación de fondos y, por supuesto las condiciones del contexto, para que pueda formular un plan, lo implemente y pueda medir sus resultados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

A continuación se expondrán ejemplos concretos donde se plasmarán ideas de la administración de empresas en la gestión de instituciones religiosas. Ya sea a través de la utilización de herramientas contables como presupuestos y balances, la diversificación de los ingresos, la reformulación de la misión, el conocimiento de las necesidades de los "clientes", el espíritu emprendedor de los líderes, entre otras cosas, quedará demostrado que estas entidades mejoraron su situación, convocando más fieles, llegando a más personas, ampliando su acción social y aumentando sus recursos financieros.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

NECESIDADES INSATISFECHAS

CASO DE ESTUDIO: PARROQUIA PATROCINIO SAN JOSÉ

En el año 1996 el párroco, Pbro. Jorge Junor, pidió asistencia a la Fundación Compromiso para hacer un plan de autoevaluación para que la labor pastoral y social de la parroquia creciera en eficiencia y de esta forma poder brindar mejores servicios a toda la feligresía del barrio. Se convocaron a todos los integrantes del Consejo Pastoral Parroquial quienes se reunieron periódicamente durante un año y medio para estudiar la problemática de la parroquia.

El padre Jorge comenta que no le gustaba la organización tradicional en las iglesias en donde la posición del sacerdote era muy patriarcal. Considera que existía poca participación de los laicos y que ésta es muy necesaria. Una vez que iniciaron la prueba piloto con Compromiso en la parroquia del patrocinio, existieron muchas repercusiones. Incluso figuraron titulares en los diarios como el siguiente: "El marketing entró en la Iglesia". Las críticas fueron muchas, se lo tildó de trabajar en la Iglesia como si ésta fuera una empresa y él no niega que haya sido de esa manera, está orgulloso de haberla tratado como tal, pero hace mucho hincapié en el distinto concepto de empresa que tiene cada uno. Jorge comentó que hasta el mismo Papa Juan Pablo II en una de sus visitas a la Argentina le habló a los sacerdotes diciéndoles que se podía administrar una iglesia como si fuera una empresa, una empresa que trabajara para la vida espiritual de la gente. En conclusión, lo importante residía en qué concepto de empresa se utilizaba.

En un principio, comenta el padre, no se entendían muy bien los nuevos conceptos, se les hablaba de clientes, de marketing, y todo eso para la gente de la parroquia era nuevo. Sin embargo, la gente se quedaba porque sabía que al final iba a venir algo bueno.

La principal herramienta utilizada por la parroquia fueron las encuestas a su comunidad. Se les preguntó qué era lo que pretendían de su iglesia, qué hacía falta, qué era lo que estaba funcionando mal y la respuesta no se hizo esperar: cinco mil personas acercaron sus comentarios, sus inquietudes y sus propuestas de manera escrita. Luego se convocó una asamblea parroquial con el consejo pastoral y con la gente del barrio y el templo estuvo lleno. Allí se pudo hablar, cada uno pudo dar su opinión, y se escuchó a

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

todos quienes tenían algo que decir. Se dejó de lado la idea de que el párroco conoce las necesidades de sus fieles, para pasar a preguntárselas a ellos mismos.

Fue así como surgieron algunas de las siguientes necesidades y propuestas:

- Tener una noche de caridad para alimentar a los pobres.
- Que hayan más curas al servicio de la gente.
- Que la Iglesia salga a la calle a ayudar a la gente.

Y algunas de las iniciativas que se tomaron fueron:

- La creación de los jóvenes de las pastoral social, quienes realizan tarea de apoyo escolar, distribución de alimentos y visitas a familias de la zona parroquial y seguimiento de casos del área de acción social. Un grupo de jóvenes trabaja en una villa de emergencia de Barracas.
- La liga de Madres de Familia, que lucha desde hace años a través de todo el país, agrupando a las madres y mujeres casadas para trabajar por el bienestar de las familias, asumiendo la representación de sus asociadas cuando así conviene al bien de la familia, capacitando a las madres en el cumplimiento de su misión y brindando a sus socias numerosos e importantes servicios sociales organizados de acuerdo con la necesidad del lugar donde actúa.
- El consultorio jurídico parroquial, que se trata de un servicio que brinda la parroquia a toda la comunidad, para asesorar y asistir en problemas de orden legal y judicial, a las personas que por una desfavorable situación económica, se hallan en necesidades o en apuros como para poder satisfacer honorarios profesionales de manera particular. La finalidad que se intenta conseguir con la formación de este centro, es lograr, desde el Evangelio, servir mejor a Dios en el crecimiento de su reino.
- También se levantó una página de internet de la parroquia para que los fieles pudiesen saber horarios de misa, actividades, tuvieran acceso a oraciones, sermones y toda una serie de elementos necesarios para el acompañamiento en la fe.

El resultado final que el Padre Jorge observó fue que al llegar la parroquia estaba semi muerta, con muy poca asistencia por parte de la gente, y que una vez que las iniciativas fueron puestas en marcha, el templo se llenó.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Sin embargo no todo fue positivo. El espíritu de liderazgo del Padre hizo que a su partida de la parroquia, hace unos tres años, todo este crecimiento se detuviera e incluso que retrocediera. El ejemplo más demostrativo es que la página de internet no se actualiza desde septiembre del 2002, último meses de Jorge Junor como párroco del Patrocinio San José.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

VOLVER A LA MISIÓN

CASO DE ESTUDIO: EJÉRICTO DE SALVACIÓN

La iglesia del Ejército de Salvación surgió a fines del siglo XVIII en Londres, fundada por el pastor evangélico William Booth, que se había separado de su iglesia metodista unos años antes. Su característica distintiva es que usa nombres y uniformes para designar su jerarquía. Así, cada pastor tiene el cargo de capitán, brigadier, soldado o general, según el estamento que ocupe.

El Ejército de Salvación tiene sedes en más de 100 países, y en cada uno de ellos mantiene una estructura basada en la solidaridad y la caridad. Como parte de esa actividad, poseen miles de hogares, dispersos en cada ciudad en la que se ubican. Hace 113 años que sirve en el país. Actualmente la obra salvacionista en la Argentina, incluye: Hogares en Tránsito para ancianos, niños, estudiantes, madres solteras, hogar granja, guardería, jardín de infantes y comedores comunitarios. También existe el "Operativo Sopa" (se da comida y frazada a quienes viven en la calle), una bolsa de trabajo y campamentos para niños carenciados.

Su trabajo se concentra en dos frentes: uno del orden espiritual y otro del orden social. El mayor Raúl Bernao fue entrevistado y dijo que su intento por lograr una mejor organización, administración y gestión de su iglesia estaba enfocado por sobre todas las cosas al orden social en el que trabajan. Para ello recurrieron a la Fundación Compromiso quienes a través del dictado de tres cursos durante dos años lograron introducir nuevas ideas, métodos y herramientas para que su trabajo sea de alguna manera más efectivo y de un mayor alcance. La idea propulsora de estos cambios fue la de conseguir una mirada externa y objetiva sobre el trabajo que estaban realizando.

Los tres cursos a los cuales asistieron las principales autoridades del Ejército trataban sobre la Autogestión y Autoevaluación; la Generación de Fondos; y el último sobre Liderazgo. El mayor Raúl no dudó en decir que el primero de dichos cursos fue el que más útil les resultó y el que propuso el mayor cambio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Se había perdido el para qué

Raúl Bernao, siendo muy crítico de su situación previa a los cursos, comentó que se había llegado al punto en dónde no sabían para qué hacían las cosas, o incluso para quién. Habían puesto mucho énfasis en el crecimiento de la institución, en lograr una mayor cantidad de hogares, comedores, programas de caridad, etc, pero se estaban olvidando de cuál era la principal razón de su trabajo. Así fue como el replanteo que les hizo Compromiso logró que volvieran a sus inicios, que pensaran todo de nuevo y que decidieran para quién se trabajaba: si para hacer crecer a la Iglesia Ejército de Salvación o si trabajaban para darle un mejor vivir al hombre carenciado y desprotejido.

De esta manera, una vez que se puso el foco central en el hombre, se intentó pensar en él, cuáles eran sus necesidades y a fin de esto, decidieron modificar varias de sus acciones. Ya no se presentaban más los resultados de un hogar por sus paredes pintadas, por el piso nuevo construido o por el mayor número de internos posible que se podía lograr, sino que se le empezó a dar importancia a la calidad del servicio, a si realmente el soporte a las personas que se pretendía lograr era realmente alcanzado, a si su trabajo iba más allá que el de dar un plato de comida. Como ejemplos el mayor nombró dos situaciones:

El primero que citó fue que el ejército sale algunas noches al mes a las plazas y a determinados lugares a dar de comer a los indigentes y sin hogar. Esto se hizo por mucho tiempo, se tornó en una costumbre y nadie se replanteó si era bueno o malo ya que lo único que se hacía era darle de comer al que tenía hambre. Sin embargo, estudiando cuál era la situación de esta pobre gente, se dieron cuenta que lo único que creaban en ellos era la dependencia de comedores, que ellos rotaban cada día de la semana por un comedor distinto y que les estaban inculcando una manera de vivir en la que el trabajo no era necesario y en la que se fomentaba el ocio y la vagancia. Esto concluyó en una suspensión parcial de estos comedores hacia cierta gente para poder ofrecerles otras herramientas con las que ellos tuvieran que trabajar para poder ganarse el pan y para hacerlos responsables de llevar la comida a su casa, llevando una vida digna.

El segundo ejemplo del que habló fue de los hogares de niños que ellos tienen en los que antes los padres dejaban a sus hijos de lunes a viernes para que se los alimente y eduque. Una vez que se dieron cuenta cuál era el verdadero resultado de estos orfanatos

decidieron cambiar su metodología. Su principal objetivo era regenerar los lazos familiares, uniendo a cada integrante de la familia, pero con el antiguo programa justamente generaba lo opuesto. De esta manera se optó por reducir el número de chicos que acudían, y se convocó también a sus familias para que participaran en el cuidado y crecimiento de ellos. Así sí se logró la revinculación familiar que buscaban, brindando un servicio más adecuado y más ajustado a lo que realmente estas familias necesitaban. Se eligió tener una llegada a menor cantidad de gente, en pos de lograr una atención más comprometida y de mayor calidad.

Trabajo en equipo y planificación

Otro de los grandes cambios que introdujo la Fundación Compromiso fue el trabajo en equipo. Antes en el Ejército existía el solitarismo: se nombraba a alguien a cargo de la creación de un nuevo centro y esta persona era quien tomaba absolutamente todas las decisiones. Aún hoy, la estructura sigue siendo muy rígida, sin embargo, se abrieron mesas de diálogo, se comenzaron a escuchar más voces y el mayor de los cambios residió en que la gente de la comunidad comenzó a participar y a dar su opinión. Desde hace dos años, cada vez que se intenta una nueva construcción, se crea una asamblea invitando a los vecinos para que ellos puedan decir qué es lo que más les hace falta, cómo creen que sería la mejor manera organización de cada centro y así se consiguió que las soluciones que se brindaran sean las más beneficiosas para la gente ya que ellos mismo participaban en su creación.

También resultó novedosa la idea de la planificación de las acciones. No se solían establecer metas, objetivos, presupuestos, responsables sino que más bien todo estaba librado al azar. Con la existencia de unos poco lineamientos, los resultados eran impredecibles y ello generaba mayor trabajo y una mayor pérdida del tiempo y de recursos. Esta herramienta de planificación se está implementando y los resultados hasta hoy han sido satisfactorios. Sin embargo el Mayor Raúl reconoce que aún no se ha logrado la profundidad que buscan. En la planificación de la creación de un centro, los objetivos se establecen correctamente, así como también los responsables y el presupuesto, sin embargo la falta de profundización a la que él se refiere existe ya que todavía no han sido capaces o

están intentando planificar la manera en el que los carenciados se integren nuevamente a la sociedad, a poder brindarles la posibilidad de una vida digna y a regenerar los lazos familiares. Una vez que la manera de lograr esto esté planificada, con sus respectivas acciones, metas, presupuestos y gente involucrada, el Mayor aceptará que esta herramienta estará siendo utilizada en todo su potencial, pero hasta ese momento, habrá que seguir trabajando.

Financiación

Como ya se comentó algunas líneas arriba, el Ejército de Salvación existe hace más de 140 años y es una de las organizaciones sin fines de lucro más grande del mundo. De hecho, en USA es la ONG que más donaciones recibe, a tal punto que el año pasado recibió de Mc Donald´s mil quinientos millones de dólares. Sin embargo, su realidad en América Latina no es igual a la de USA ni Europa.

Al ser esta institución tan tradicionalista, el Mayor reconoce que existe una gran resistencia al cambio. Hasta el día de hoy el Ejército sigue buscando donaciones de la misma manera en la que lo hacía hace 100 años cuando todas las personas conocían a la organización y tenían confianza en ella. Pero hoy la situación, al menos en esta parte del mundo, es muy diferente. Son muchas las organizaciones que recaudan fondos, que buscan donaciones y también existe un gran escepticismo por parte de la gente en que esa plata sea manejada de una manera honesta. Habiendo presentado este cuadro, la Fundación Compromiso les propuso un cambio en su estrategia de recaudación, en donde no solamente se utilice el nombre respetable de la institución, sino que además se exponga cuáles son las actividades que realizan, ya que hoy no son tan famosas, y para qué necesitan concretamente de la donación.

Aunque esta idea no parezca tan revolucionaria ni contundente, la resistencia a cambiar la manera de hacer las cosas es grande. Este trabajo no se logra de un día para el otro, pero el Mayor Raúl, propulsor de muchos cambios, cree que será posible.

Si bien como se planteó en un principio que todos estos cambios fueron pensados para el sector social de la institución, también existió cierto impacto en el área espiritual.

Una vez llevadas a cabo estas mejoras propuestas por los cursos de la Fundación Compromiso, la percepción en la gente de lo que es el Ejército de Salvación cambió y el número de personas que se acerca a su Iglesia va en aumento. Y no solo esto, sino que el Mayor comentó que la herramienta de planificación utilizada para la creación de centros y la actividad social, también es utilizada en lo que es el crecimiento espiritual de sus feligreses.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

<u>UN PROVEEDOR DE SERVICIOS</u>

CASO DE ESTUDIO: IGLESIA SAN FRANCISCO JAVIER

El padre Martín Bracht, párroco de la Iglesia San Francisco Javier opina de una manera muy segura: "Es un tema de marketing, la experiencia de las parroquias es que a medida que vos la atendés la parroquia funciona de una manera admirable, en la medida que la parroquia se convierte en un proveedor de servicios no te falta nunca lo necesario para subsistir". En el año 1996, cuando el padre llegó a la Iglesia, los ingresos que tenían eran por 57 mil pesos anuales mientras que los gastos fijos eran de 5 mil pesos por mes, por lo tanto lo que entraba se iba en luz, gas y comida. El año pasado, los ingresos en esta parroquia fueron de 240 mil pesos siendo los gastos mensuales de 7 mil pesos, o sea, que el ingreso aumentó el 400 por ciento y los gastos fijos el 40 por ciento. Bracht no duda en atribuirle este crecimiento a la idea de que si se convierte una parroquia en un lugar de servicios, en donde la gente se siente bien atendida, te empiezan a llover donaciones. "En la medida que la gente siente que la parroquia está al servicio de ellos, sin hablar de plata, te empiezan a aparecer las contribuciones."

La fundación compromiso más que en el tema económico, ayudó en la parroquia a motivar a la gente en el trabajo interno, para empezar a trabajar con una estructura distinta, más dinámica y con mayor movilidad. En un primer momento en las reuniones internas sobre el trabajo parroquial y sobre los gastos e inversiones, la gente no opinaba. Una vez que se les otorgaron más responsabilidades y se generó un mayor compromiso, los dirigentes participaron y se comprometieron más.

El párroco cree que un problema grande es que no se genera en la gente la conciencia de que hay que mantener las iglesias: "una cosa es "machacarles" la cabeza para conseguir fondos y otra muy distinta es hacer las obras para que la gente luego comience a ayudar. Cuando la gente ve que vos trabajás, ellos colaboran." Por ejemplo, una de las cosas que el Padre hizo a su llegada fue limpiar la Iglesia, se llevó una semana a las chicas del colegio parroquial para que lo ayuden encerando los bancos, limpiando los marcos, barriendo, quitando telarañas y la gente que entraba comentaba del olor a limpio y de lo que había cambiado la apariencia del templo con solo un poco de limpieza.

Antes de hacer las reformas, eran muchos menos los feligreses que se acercaban a las misas. Por ejemplo en el verano, con el aire acondicionado, va mucha gente de otras parroquias. El párroco asegura que a la gente le gusta un lugar lindo, que no esté sucio, que tenga iluminación, que no te mueras de frío, todo eso ayuda a atraer más gente. Además sostiene que la gente de barrio, si vos le arreglás la parroquia, ellos se siente orgullosos de ella, se sienten dueños de ella, tienen un gran sentido de pertenencia hacia su templo.

Este padre, al que se lo carga a veces por ser tan fanático de los números, cree que uno de los grandes problemas de las parroquias es que se mueven sin un presupuesto, sin proyectar sobre lo que ingresó el año anterior, gastando solo sobre lo que se tiene. "Yo ya sé lo que a mí me va a entrar este año, lo único que me pueden cambiar son las donaciones, por ejemplo, este año, desde enero hasta abril me entraron diez mil pesos menos que el año pasado, pero lo otro se mantiene estable: el ingreso de colectas, de alcancías y de secretaría." Cada mes, cuando se termina la contabilidad propia del período, se fija cómo le fue y qué proyección tiene y ahí decide según las prioridades si envía fondos a cáritas, a arreglar algo de la parroquia o a mantener el comedor donde comen doscientas personas, mediodía y noche, el cual pasó a ser el gasto más grande que tienen en la parroquia: 60 mil pesos por año.

En la parroquia se publican las cuentas porque la gente se fija mucho en eso. Ellos agradecen muchísimo la transparencia y la claridad con la que se manejen los fondos. En algunas épocas se han tenido 40 mil pesos de fondo de ayuda parroquial mientras que hoy por las obras solidarias es de 26 mil. Como en este momento la parroquia no está en construcción, las donaciones son dirigidas explícitamente hacia Cáritas y al comedor. Aunque la gente en la misa aumentó, las donaciones hacia la Iglesia disminuyeron porque se dan cuenta que siendo una parroquia de barrio cuentan con aire acondicionado, calefacción y que está en perfectas condiciones.

Bracht está seguro que hay herramientas de lo económico que pueden ayudar muchísimo, lo que sucede es que entre los sacerdotes muchos son de orígenes muy humildes y para ellos estos temas son desconocidos. Incluso en el colegio pastoral, donde hay gente rentada, él es quien lleva las cuentas y fue él quien les enseñó a trabajar con presupuestos y balances.

El entrevistado está convencido de que además de mantener a la gente, hay que generar cosas que hagan que el día de mañana la iglesia no dependa de las contingencias, la gente tiene que tomar conciencia que tiene que mantener su parroquia. Por ejemplo, a la vuelta del templo, se hizo un local en un terreno baldío. Ese terreno había sido donado a la iglesia hacía más de 50 años, sin embargo los curas que fueron pasando no se encargaron de ponerlo a nombre del arzobispado ni de tratar de explotarlo. Hace pocos años Bracht hizo el juicio de posesión y lo alquiló. Ahora San Francisco Javier tiene ingresos mensuales extras de 1800 pesos, y en el momento en que el local haya sido construido serán de 4000 pesos. Otra idea que tiene, es que ya que el barrio en el que se encuentra está muy caro, es de mudar la enorme casa parroquial por una más pequeña y alquilar la anterior, lo que significaría un ingreso de 6000 pesos mensuales. "A partir de ese momento la parroquia se autoabastecería y dejaría de depender de las donaciones fluctuantes". El padre, además, va generando un fondo de reserva para el día en que él se vaya, el cura que arribe, si no tiene tanta experiencia en el plano financiero cuente con un importante respaldo. "Esto es una mentalidad de decir: yo también tengo que funcionar como una empresa, no puedo improvisar, si se me cae el techo o las molduras, tengo que tener una reserva, no puedo cerrar la iglesia hasta que consiga dinero". Martín Bracht concluye que hay que confiar en la providencia, pero que además hay que generar conciencia en los curas, hay que poner pautas de funcionamiento claro, moverse con cierto presupuesto, no gastar más de lo que entra y prever que en el futuro las cosas pueden ser distintas pero la Iglesia debe seguir funcionando.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El IMPULSO DE UN EMPRENDEDOR

CASO DE ESTUDIO: BASÍLICA SAN JOSÉ DE FLORES

No son muchos los casos como el de la Iglesia San Francisco Javier en donde sea posible que no se requieran de donaciones extraordinarias para el mantenimiento de la institución. De hecho, estos casos son los que más escasean. Sin embargo, las iglesias deben seguir viviendo el día a día, afrontando dificultades económicas muy grandes y sin ingresos fijos que salden las cuentas. Un claro ejemplo de esta situación es la Basílica San José de Flores.

El Padre Martín Bustamante, párroco de la Basílica hace más de diez años, fue quizás el principal promotor del crecimiento de San José de Flores. Él asegura que apenas llega a una iglesia, en lo primero que pone su atención es en mejorar la iluminación, la limpieza y el sonido de ésta. Cree que esos son los puntos básicos que deben estar en perfectas condiciones para que la gente comience a estar a gusto con el templo a donde concurre. Una vez aprobados estos campos, se decidió por involucrar laicos en la organización de las actividades. En un principio, no era el orden lo que reinaba, sino que simplemente su objetivo era sumar más gente, convocar a las personas para que ayudaran con nuevas actividades. Su idea era que aparecieran nuevas iniciativas, más grupos. Cuando vio que el número de gente era importante, se organizaron y se dividieron en comisiones tal como siguen hasta hoy: el área litúrgica, el área de acción social, el área de catequesis, de espiritualidad, económica-administrativa, institucional y el área cultural.

De todas maneras, pese a que este trabajo es de por sí elogiable en cuanto al número de personas involucradas y a la organización reinante, el principal objetivo de este caso de estudio es mostrar una forma distinta de concebir la economía de una institución religiosa. En el caso anterior se mostró de qué manera se buscaba una seguridad financiera para no depender de la providencia en un cien por ciento. El padre Martín Bustamante considera que esa situación sería ideal, pero que en iglesias como la suya es un tanto utópica. Su posición se acerca y tiene grandes similitudes con las de un emprendedor, quien constantemente, para cada nuevo proyecto, debe realizarlo con dinero que no tiene y sin saber si algún día lo conseguirá.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

El padre Bustamante sabe que para cubrir los gastos fijos de San José de Flores, que son entre 20 y 25 mil pesos por mes, no suelen alcanzar siquiera las colectas y donaciones. La gente que concurre a las misas es numerosa, pero no son personas de muchos recursos, con lo cual, las colectas disminuyen con respecto a otras iglesias y no cuentan con grandes donaciones por parte de su feligresía. A pesar de ello, el párroco no cree que deban frenarse los emprendimientos, él es partidario de que todo arranque y que sobre la marcha se irá encontrando la forma de financiarlo. Por ejemplo, el comedor parroquial en el cual hoy se alimentan entre 150 y 200 personas dos veces al día, arrancó simplemente con una hornalla cocinando para algunos pocos hombres de la calle. Cuando empezó a difundirse la noticia, la gente se solidarizó y ayudó con alimentos. En este momento, ya es costumbre para todos los fieles, nos comenta el Padre, traer comida todos los primeros domingos del mes para colaborar con el comedor.

El caso más concreto de la idea que tiene Bustamante acerca de cómo financiar los emprendimientos se dio en el año 2001. Para ese momento, la cúpula de la Basílica se estaba descascarando y el techo se estaba por venir abajo. Normalmente, la solución para una iglesia sin fondos hubiese sido evitar que eso signifique algún riesgo para la gente que concurre al templo, deteniendo la caída de los escombros y se hubiesen puesto en campaña para recaudar fondos, de manera que una vez que se tenga la suma indicada, se hubiera arrancado con las reparaciones. Sin embargo, el padre Martín no titubeó, pidió un presupuesto, y pese a que éste ascendiera a los 150 mil dólares, ordenó que se comience a trabajar. Él reconoce que no sabe cómo se logró, pero para dos meses antes de la devaluación, la cúpula ya estaba en perfectas condiciones y no quedaba ninguna deuda con quienes habían realizado el trabajo. Si hubiese esperado un poco de tiempo para poder recaudar fondos, o nunca se hubiese podido saldar la deuda tras la devaluación o nunca se hubiese arrancado la obra.

Otro ejemplo que fortalece su idea fue la compra de una réplica de San José. Acercándose al bicentenario de la Basílica, está en marcha un proyecto de misión para visitar todas las casas del barrio de Flores con la imagen del santo. El costo de ésta réplica es de 6 mil pesos. Aunque no dispusieran de esa suma, el padre mandó a realizarla y antes que estuviera lista, un donante enterado de la situación, decidió donar el monto exacto para pagar la réplica.

Así también sucedió con la nueva casa parroquial, que a los 6 meses de estar terminada ya no quedaban deudas. El mismo arquitecto de la obra se vio sorprendido por la velocidad con la que se consiguió el dinero, pero no así el Padre. Bustamante es muy claro: "Acá no se proyecta en base a lo que tengo, sino a lo que necesito". En base a esto, él hizo referencia a un caso de un sacerdote amigo, que la iglesia en donde está no posee casa parroquial y vive en un departamento alquilado. A la pregunta del padre Martín de por qué no se ponía a construir una casa parroquial, la respuesta fue que hasta no tener el último centavo del costo de la obra, no tenía pensado iniciarla. El párroco de Flores sabe que bajo ese pensamiento él no hubiera podido emprender ninguno de los proyectos que llevó a cabo.

Algunas de las obras que arrancaron bajo la conducción de este cura emprendedor son las siguientes:

- Comedor: Atiende de lunes a sábados en dos turnos. Inaugurado en 1995, diariamente almuerzan entre 160 y 190 comensales. La tarea es llevada a cabo por un equipo de aproximadamente 60 voluntarios repartidos en los seis días. Los días sábados es atendido por los jóvenes de la Comunidad. Los insumos necesarios para la preparación de la comida, como así también elementos de limpieza son provistos por la feligresía. Todos los 1eros. fines de semana se hace la Colecta de alimentos tanto para el Comedor como para Cáritas.

- Casa para todos: Fue creada en 1997 para que aquellos que nada tienen, encuentren un lugar donde atender su salud e higiene. Cuenta con duchas y consultorios, y es atendida por: 1 Religiosa, 5 Médicos, 5 Farmacéuticos, 1 Abogada, 2 Enfermeros, 1 Pedicuro, 2 Peluqueros, 17 Voluntarios.

- Hogar: Fue inaugurado en 1998. Tiene capacidad para 22 hombres, que diariamente reciben su cena, se asean, duermen y reciben al día siguiente su desayuno a las 6 de la mañana, para luego abandonar el Hogar en busca de trabajo. Se hizo con el propósito de que, al tener un domicilio, puedan conseguir un trabajo que les permita vivir dignamente y reinsertarse en la sociedad. El Hogar es atendido por aproximadamente 45 voluntarios que pasan la noche junto a los que están en el Hogar. Cada voluntario esa noche calienta la cena y prepara el desayuno y fundamentalmente comparte un

momento de encuentro. Además, familias o personas de la Comunidad se comprometen a traer una vez al mes la comida de la noche.

El párroco Martín Bustamante cree que este ritmo de actividades ya está incorporado tanto en los voluntarios como en la feligresía que acompaña con las colectas, es decir que ya no dependen de su presencia para que se siga trabajando en nuevos proyectos. Sin embargo, para asegurarse que este crecimiento de la Basílica no se detenga, tiene pensado para cuando él se vaya (sabe que será en unos dos años) dejar en construcción ciertos emprendimientos, para que el nuevo párroco a su llegada deba continuar la obra que ya estará en funcionamiento.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RETAILING EN LAS IGLESIAS

CASO DE ESTUDIO: IGLESIAS EN USA

A través de un estudio realizado por John Ford y Sandra Mottner se investigó el marketing en instituciones sin fines de lucro, más precisamente el negocio del retail en estas instituciones. Las iglesias en general han aumentado el uso de estrategias de marketing para aumentar los ingresos[7] como también lo han hecho para alcanzar su misión primordial[8]. Los negocios en las iglesias, aquéllos que venden productos nuevos tales como libros, cruces y cualquier otro elemento religioso, fueron el foco de esta investigación. Estos negocios tienen diversas ubicaciones y formas, pero generalmente están localizados cerca o dentro de la iglesia. La cuestión a resolver es si las estrategias para este tipo de retail son similares a las del marketing tradicional o si deben variar en algunos aspectos.

La principal diferencia que existe es que mientras el retail tradicional está orientado a producir beneficios, el retail de la iglesia tiende a ser una contribución orientada a soportar a la iglesia misma o ciertas actividades de ella.

A través de encuestas enviadas a iglesias que poseían negocios dentro de ella se intentó corroborar 4 proposiciones:

P1: los resultados financieros van a estar positivamente relacionados con la existencia de una misión documentada para la actividad del retail.

P2: los resultados financieros del retail asociado a la iglesia van a estar estrictamente relacionados con el tamaño de la congregación.

P3: los resultados financieros del negocio van a estar positivamente relacionados con el número de turistas que se acerquen debido al atractivo histórico o cultural de la iglesia.

P4: los resultados financieros del retail van a ir asociados al grado en el que se utilicen herramientas del marketing.

P4a: los resultados financieros van a estar positivamente relacionados con las iglesias que tienen su negocio localizado cerca de la entrada o salida de las mismas.

[7] Fiorentini, G. SOME CHARACTERISTICS OF RELIGIOUS INSTITUTIONS IN TE ROLE OF NON PROFIT ORGANIZATIONS. Journal of Professional Services Marketing. Vol. 11, Nro 1. 1994.

[8] Devlin, J. F., Ennew, C.T., Hull, K.A. and Sherman, A. MARKETING AND THE CHURCH: SHOULD GOD BE SOLD OR FOUND? Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 2, Nro 1. 1997.

P4b: los resultados financieros van a incrementarse en aquellos negocios en los que un alto porcentaje de sus productos estén relacionados con la iglesia o con la cultura de la región.

P4c: los resultados financieros van a estar positivamente relacionados con el número de horas trabajadas por un staff voluntario y negativamente relacionados con la presencia de un manager pago.

La muestra tomada fue de 44 iglesias, con una congregación promedio de mil diez personas, una asistencia semanal de trescientos cincuenta feligreses y un número promedio de artículos a la venta en sus negocios de doscientos setenta. Dentro de la encuesta, las preguntas eran acerca del volumen de las ventas, de su contribución financiera a la iglesia, del tamaño de la congregación, de las visitas de turistas, del aspecto histórico de la iglesia, de su ubicación, de sus mejores productos, de la categoría de los productos, de los precios, del tamaño del negocio y de la naturaleza del manager y del staff (voluntarios o pagos).

En cuanto a la preposición número 1, los resultados de la muestra tomada indican que tener una misión establecida no mejora la performance de la de aquellos retailers que no la tienen. En lo que concierne a la preposición número 2, no se encontró una relación significativa entre el número de la comunidad y los resultados de los negocios. En cambio sí se encontró una correlación entre el número de asiduos feligreses y la contribución a la iglesia. Esto se debe a que muchas de las personas que se las considera como parte de la comunidad no suelen visitar al negocio de la parroquia.

Analizando la preposición número 3, los hechos indican que si la parroquia tiene mucha historia o si está ubicada en zonas históricas turísticas, la rentabilidad de su negocio es considerablemente mayor a las que no están en la misma situación.

Por último, en cuanto a la preposición número 4, todo parece demostrar que el uso efectivo de las herramientas del marketing tienen un impacto positivo en el desempeño financiero. Específicamente, la ubicación del negocio cerca de la entrada de la iglesia, el porcentaje alto de mercancía asociado a la propia institución, y la utilización de managers y staff pagos, todos parecen tener excelentes consecuencias en los resultados del negocio del retail en la iglesia.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

EL TRABAJO DE UN LÍDER

CASO DE ESTUDIO: IGLESIA SANTA CATALINA

El padre Rafael Braun asumió como párroco en la Iglesia Santa Catalina en marzo del 2001. Hasta esa fecha había estado cerrado el convento hacía unos treinta años. Hoy es una de las iglesias más importantes de la Capital Federal y su perímetro de trabajo se extiende a casi todo el microcentro.

Braun lo primero que hizo fue definir una misión que es "Atender las necesidades espirituales de las personas que trabajan en el microcentro", después tuvo que buscar fuentes nuevas de financiación para no depender de una sola y se encargó de que la administración fuese impecable y transparente. Así fue como en ingresos corrientes logró que hoy sean cuatro veces más que a su llegada.

Introdujo de entrada la idea de que existe una correlación directa entre el nivel de ingresos y el nivel de satisfacción del cliente, es decir, si vos atendés bien a la gente, te entra el dinero. Su principal objetivo fue lograr la atención personalizada de todas las personas que es lo que su comunidad pretendía. Antes la iglesia abría a las diez de la mañana, ahora hay misas desde las ocho, y está abierta hasta las 8 de la noche. Para lograr esto, tuvo que pagar un servicio de seguridad, dos turnos de seguridad entre otras cosas. También creyó siempre que la gente quiere ser escuchada y por eso existen 17 sacerdotes que con un horario predeterminado concurren a Santa Catalina para escuchar a la gente. Además con este objetivo, existen 40 profesionales que realizan un acompañamiento espiritual especializado en las siguientes áreas:

- Acompañamiento en el dolor: dirigido para padres que perdieron un hijo y para viudos y viudas.
- Acompañamiento en crisis laborales: es un lugar de encuentro para escuchar y reflexionar sobre los problemas laborales; y desde ahí, impulsar el crecimiento personal y delinear nuevas opciones y proyectos.
- Orientación laboral y profesional: dirigida a personas en situación de dificultad laboral (desempleo, reinserción, desocupación).
- Asesoría jurídica: es un servicio de asesoramiento gratuito, integrado por abogados que pertenecen a estudios jurídicos ubicados en la zona de Santa Catalina.

En este momento existen 180 personas trabajando en el templo. Alrededor de 15 son remuneradas, entre quienes se encuentran el personal de limpieza, seguridad, secretarias, es decir, quienes cumplen con un horario fijo y preestablecido. El resto de los trabajadores son voluntarios.

El Padre Braun también creó una comisión de desarrollo de fondos en donde existen profesionales que trabajan en pos de ese objetivo. "Esto está organizado con un espíritu eclesial pero con la estructuración de una ONG. Aquí el rector soy yo, pero por debajo mío hay una directora y vicedirectora laica" comenta el Padre Rafael. Con el objetivo de aumentar los ingresos para poder mantener esta inmensa iglesia que ocupa un cuarto de manzana y que hubo que reconstruirla hace cuatro años cuando volvió a tener vida, se hizo una página de internet y se creó una revista. Además están los ingresos ordinarios que son los siguientes:

- Colectas: todos los días se hacen normalmente, pero Braun impuso la estrategia de que los domingos se interrumpen las misas a la hora de las colectas para que se preste mayor atención a ellas.
- Contribuciones mensuales: son contribuciones vía tarjeta de crédito.
- Sacramentos: la gente dona plata por casamientos y da ofrendas cuando piden oraciones por difuntos.
- Alcancías: situadas en varios puntos de la Iglesia.
- Novenas y material bibliográfico: es un pequeño ingreso que se da por algunos libros que se venden en secretaría.

También existen ingresos provenientes del restaurante El Claustro Santa Catalina y la santería Santa Catalina. Ambos emprendimientos fueron encabezados por Braun y son dos locales que existen por la concesión del terreno y que generan un ingreso mensual importantísimo en lo que son las finanzas de la iglesia.

Por último, este líder de la Iglesia Católica, que formó parte del consejo de administración de la fundación compromiso por 9 años, creyó muy importante que todos los feligreses estuviesen al tanto de las cuentas de su Iglesia y por esto mensualmente imprime 5 mil folletos, que entre otras cosas, contiene información como la siguiente:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

INFORME ECONÓMICO DEL MES DE FEBRERO 2005

RECURSOS ORDINARIOS DEL MES	
Colectas	5232,56
Contribuciones mensuales	200
Sacramentos	1977,6
Alcancías	1539,5
Donaciones	10365,75
Novenas y Material Bibliográfico	51
TOTAL RECURSOS ORDINARIOS	19366,41

RECURSOS ORDINARIOS ACUMULADOS 2005	
Colectas	5887,71
Contribuciones mensuales	3327,49
Sacramentos	2415,35
Alcancías	2079,25
Donaciones	16700,56
Novenas y Material Bibliográfico	93
TOTAL RECURSOS ORDINARIOS	30503,36

GASTOS ORDINARIOS DEL MES	
Liturgia	786,5
Atención Espiritual	1890
Dirección y Secretaría	6010,13
Administración	573,56
Comunicación	731,8
Enseñanza	-
Servicios Comunes	1037,2
Mantenimiento Edificios	2088,66
Eventos	-
Vigilancia	2531,28
Limpieza	1821,778
Servicios Públicos e Impuestos	1217,55
TOTAL GASTOS ORDINARIOS	18688,46
SUPERAVIT ORDINARIO DEL MES	677,95

GASTOS ORDINARIOS DEL MES	
Liturgia	1360,5
Atención Espiritual	2965
Dirección y Secretaría	11919,19
Administración	1164,09
Comunicación	731,8
Enseñanza	-
Servicios Comunes	1164,2
Mantenimiento Edificios	3128,61
Eventos	-
Vigilancia	4776
Limpieza	3594,95
Servicios Públicos e Impuestos	2638,37
TOTAL GASTOS ORDINARIOS	33442,71
DEFICIT ORDINARIO ACUMULADO	2939,35

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

DIVERSIFICAR LAS FUENTES DE INGRESO

CASO DE ESTUDIO: BASÍLICA NUESTRA SEÑORA DEL PILAR

La basílica Nuestra Señora del Pilar comenzó siendo una iglesia y convento de frailes franciscanos recoletos en 1716. Poco más de cien años después, en 1822, a causa de la reforma eclesiástica, son desalojados los frailes recoletos, permaneciendo inactivo el templo durante ocho años. En noviembre de 1829 se crea la Parroquia del Pilar, con sede en el antiguo templo conventual de los recoletos.

Teniendo tanta historia, esta basílica es declarada en mayo de 1942 Monumento Histórico Nacional, todo el conjunto arquitectónico que compone la iglesia.

Los claustros se conservan con su piso primitivo de ladrillos de 30 centímetros y las paredes mantienen hoy su cohesión. Algunos herrajes y pasadores de las puertas y ventanas son los mismos desde la construcción. También pertenece a aquella época el alabastro de las ventanas que suplantaba al vidrio. Ventanas a través de las cuales se puede ver el actual Cementerio de la Recoleta (antiguamente la huerta de los Frailes Franciscanos).

Pese a poseer tanta belleza y contenido histórico y pese a estar en una de las zonas donde reside la gente de mayores ingresos del país, es imposible para la basílica poder autoabastecerse por sí misma con la plata de las colectas. El Pilar tiene muchos egresos de dinero: colabora con otras 4 parroquias, mantiene 15 comedores y además tiene un gran gasto que es el de mantenimiento del edificio. Siendo un monumento histórico nacional, el encargado de realizar las obras de mantenimiento es en principio el gobierno. Sin embargo, tras haber trabajado con compañías que ganaron las licitaciones pertinentes para los arreglos, se optó por dejar de recurrir al gobierno y encargarse ellos mismos. Las razones fueron varias entre las que se encontraban que el trabajo quedaba mal hecho, que una tarea que debía durar 6 meses se terminaba haciendo en 4 años o que durante el trabajo, la misma empresa que ofrecía el servicio, quebraba y eso llevaba a una nueva licitación y a una mayor pérdida de tiempo.

Como respuesta a todas estas salidas de dinero el Párroco Rómulo Puiggari comenta que estaban obligados a generar nuevas fuentes de ingreso que le permitiesen subsistir. Con este objetivo, existe en la Basílica una Fundación que se encarga de administrar un hogar de chicas y los claustros. El hogar de chicas es mantenido básicamente por padrinos y por

donaciones que la comunidad realiza con dicho fin. Los claustros, en cambio, están gerenciados por un profesional que rinde cuentas a la Fundación. Éstos fueron abiertos al público en 1997. En la actualidad, los tres niveles están convertidos en un museo de arte. En los mismos, se realizan, en forma periódica, visitas guiadas, recorridos libres, exposiciones y eventos culturales. El padre Rómulo comenta acerca de lo que para él significa este lugar: "Para el cristiano y para el turista en general, visitar un templo no es sólo un momento cultural, es participar de la religiosidad de un pueblo y de un momento histórico. Visitar la Basílica y Los Claustros, es volver al tiempo de la colonización de América. Es participar del empuje evangelizador del pueblo español y, en especial, de los franciscanos recoletos que construyeron este Convento, cuando admiramos su arte, admiramos también su profunda fe. Caminar por los pasillos, recodos, galerías y demás sectores de este templo es vivenciar la vigencia del tiempo. Es descubrir épocas. Es sentir el llamado a la divulgación de principios humanos. Hacia ese fin apunta la citada apertura de los Claustros. Un fin demasiado importante como para permanecer indiferentes."

Existe también un colegio parroquial, que se puede autoabastecer simplemente con una cuota de $40. Los ingresos que se generan de la librería que funciona en la basílica colaboran con el otorgamiento de becas a chicos y chicas que no pueden pagar el arancel, pero que desean tener una educación católica.

Por último, la Basílica cuenta con la Casa Solidaria. Esta organización cuenta con una serie de psicólogos profesionales que asisten a la comunidad en problemas personales. La idea es atender a todos aquellos que no puedan pagar lo que un psicólogo normalmente cobra. Sin embargo, la colaboración es aceptada y lo que sea que ingrese se divide entre todos los psicólogos que participan de este acto solidario. Si un mes se recaudan cien pesos, entonces se dividen esos cien pesos, si en cambio se recauda 400 pesos, entonces se dividen esa cantidad.

Cada una de estas partes de la Basílica, el hogar de chicas, la casa solidaria, el colegio parroquial y los claustros del pilar, le rinden cuenta mensualmente a la administración de la iglesia. Se presentan balances y además existen presupuestos que anualmente se le asignan a cada entidad para que sepa cuáles pueden ser sus gastos y no se excedan en ellos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Rómulo Puiggari cree que ya las iglesias se van a tener que ir ideando nuevas formas de financiación debido a que se les hace cada día más difícil poder vivir de las donaciones y de las colectas. El Pilar es una iglesia que no tiene ningún tipo de inconvenientes en cuanto a la convocatoria de fieles ya que en todas sus misas el templo está completo, es más, se pusieron nuevos horarios misas, patios con pantallas para que la gente pudiera seguir la celebración desde allí y sin embargo el espacio sigue sin dar abasto. Con todo ello, ni las donaciones ni las colectas son suficientes para poder conservar el monumento histórico en el que se encuentran ni para continuar con las obras solidarias que realizan.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CONCLUSIONES

Después del análisis de los casos de estudio expuestos anteriormente, son muchas las conclusiones a las que he arribado y que detallo a continuación.

- En primer lugar, de entre las diversas extensiones del marketing que existen (social, público, político, etc), se concluye que al que estamos haciendo referencia a la hora de hablar del marketing de instituciones religiosas es al marketing de las organizaciones no lucrativas ya que se refiere a un tipo de organización que se caracteriza porque sus actividades no persiguen el beneficio monetario. Lo que lo diferencia del marketing social y político es que en ambos los productos son ideas, mientras que en nuestro caso, el producto es un servicio, tal como lo explica el Padre Martín Bracht en la Iglesia San Francisco Javier. Y por último, del marketing público difiere en que éste se encarga de las actividades de intercambio de las entidades públicas, mientras que en las organizaciones no lucrativas no es así. El dominio de las propiedades pertenecen al Arzobispado y por ende es de carácter privado.

- Otra conclusión es que así como una empresa con fines lucrativos debe conocer las necesidades de sus clientes, así también lo debe hacer una entidad religiosa. De hecho, ésa fue la idea que primó en la Parroquia Patrocinio San José y gracias a ella fue que el templo pudo crecer de la manera descripta, en materia económica y en el número de feligreses. Por lo tanto, el concepto de que el marketing es entender que la misión máxima de las organizaciones sociales es servir a sus clientes y que para poder hacerlo tienen que conocer qué es lo que cada grupo de clientes desea, es aplicable en un 100% a la gestión de una institución religiosa. Para poder realizar en forma eficaz esta tarea se tuvo que dejar de lado el "efecto trinchera", cuya característica distintiva es considerar que la organización conoce de antemano lo que los beneficiarios quieren y esperan recibir de ella. De esta manera lo decía el Padre Jorge Junor (párroco del Patrocinio San José): "... se dejó de lado la idea de que el párroco conoce las necesidades de sus fieles para pasar a preguntárselas a ellos mismos."

- La jerarquía de las necesidades que el psicólogo Abraham Maslow planteó no debe ser descartada a la hora de administrar una entidad religiosa. Así lo pudimos ver en el caso de estudio del ejército de salvación, en donde se dieron cuenta que no se le podía hablar a una persona de la religión y de un Dios, si ésta estaba pasando hambre y frío. Tal como Maslow lo describe, no se puede saltar de un escalón al otro, si el anterior no fue cubierto y satisfecho. Es por ello, que a partir de ese pensamiento, el Ejército inició una actividad muy grande en la asistencia social de los desamparados para poder luego llegar a su fin primordial que es el de enseñarles de religión e incluirlos en su iglesia. Este ejemplo es también aplicable a cualquier Iglesia o templo ya que en su mayoría tienen centros asistenciales, comedores o prestaciones de servicios básicas para poder satisfacer las necesidades más elementales del hombre.

- Otra idea que prima en las empresas lucrativas, principalmente lo que es en el marketing dentro de ella, es que quien trata de servir a todos, no sirve a nadie, y que quien trata de satisfacer todas las necesidades, no satisface ninguna. He aquí la importancia fundamental de enunciar con claridad cuál es la misión. Este ejemplo lo volvemos a ver, muy concretamente en el Ejército de Salvación, ya que pese a que estuviesen creciendo en cantidad de gente alcanzada y en construcciones, habían perdido el por qué estaban haciendo cada tarea, o sea, que habían perdido su misión. Se dieron cuenta que por ejemplo, su objetivo no era lograr un lugar para albergar la mayor cantidad de niños posibles, sino que era preferible atender a una menor cantidad pero que el servicio y el acompañamiento fuese mejor para lograr resultados permanentes y no temporales. Una vez que se replantearon los principales objetivos, las metas y principalmente la misión, se enfocaron en una menor cantidad de gente y de actividades. Cuando creían que podían ir abriéndose a un número más grande de personas, lo hacían, pero siempre sin descuidar el principal propósito de la organización que era el de darle una asistencia a la gente de la calle para poder reinsertarla en la sociedad y no simplemente darle un plato de comida para que pudiera sobrevivir ese día.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

- El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) presente en todas las empresas con fines de lucro, también está presente en la administración de una institución religiosa. Así es como el padre Martín Bracht habla de las *amenazas* de las contingencias que pueden suceder en un futuro, acentuadas por las fluctuaciones que se producen en la economía de cada uno de sus feligreses y el consecuente impacto en los fondos de su Iglesia ya que en gran medida depende de las donaciones y colectas de la gente. También él se da cuenta de la *oportunidad* que tiene debido al crecimiento económico que se ha dado en el barrio en el que se encuentra y que ello llevó a una mejor valoración de las propiedades pertenecientes a la iglesia por lo que decidió ponerlas en alquiler para que generasen un ingreso permanente y considerable para el mantenimiento del templo. El ejemplo de fortalezas en una Iglesia se da muy claramente en la Basílica Nuestra Señora del Pilar, en donde su condición de monumento histórico nacional, les permite generar fondos del museo que se encuentra allí y de los tours que realizan mensualmente. Las debilidades en este tipo de instituciones son muchas y son tenidas en cuenta a la hora de proyectar presupuestos anuales, como por ejemplo la Basílica de Flores que sabe que no tendrá grandes sumas de dinero en sus colectas debido a la clase social a la cual pertenecen sus feligreses, o la Basílica del Pilar que conoce cuál es la realidad del Estado y de su colaboración para las obras de mantenimiento y que por lo tanto no puede contar con ese dinero para las tareas de reparación que se lleven a cabo durante el año.

  En consecuencia, el análisis FODA en las instituciones religiosas existe, algunos maneras de manera consciente (Parroquia San Francisco Javier) y en otras no tanto (Basílica San José de Flores), sin embargo en todos los casos su aporte es invalorable.

- Hasta ahora se concluyó que muchas de las actividades en la administración que realiza una entidad religiosa son similares a las de una empresa con fines de lucro para lograr una mejor efectividad en los procesos y mejores resultados. A esto hay que sumarle la experiencia del retailing dentro de las Iglesias que no es nada más ni nada menos que una pequeña empresa con fines de lucro dentro de una institución religiosa. En algunos casos esto es totalmente cierto ya que como en la Iglesia Santa Catalina, el pequeño negocio de la santería parroquial está bajo concesión por una determinada cantidad de

años. En otros casos no lo es tanto, ya que de no estar concesionado, el retail de la iglesia tiende a producir beneficios pero con el fin de ser una contribución orientada a soportar la iglesia misma o ciertas actividades de ella. Lo cierto es que sea de la naturaleza que fuere (concesionado o no) todas las estrategias llevadas a cabo por el negocio son para producir un aumento en los beneficios así como lo hace cualquier empresa privada con fines de lucro.

- También se concluye que así como toda empresa que arranca de la nada necesita de un líder que la guíe, que sea carismático, que sepa coordinar grupos de personas, así también lo requiere una iglesia que debe empezar de cero. El nuevo líder de una organización no dispone de mucho tiempo para establecerse en su puesto: un año, tal vez dos y para llegar a ser eficiente en tan breve plazo, su papel de liderazgo debe adecuarse a la misión y a los valores de la institución. Esto quedó plasmado en el caso de estudio de la Iglesia Santa Catalina, la cual tras haber estado cerrado el convento unos treinta años, al llegar el Padre Braun logró abrirla y que adquiriera vida nueva. Lo primero que hizo fue definir una misión que no existía, introdujo la idea de la correlación directa entre el nivel de ingresos y el nivel de satisfacción del cliente y en menos de un año ya trabajaban 180 personas en la casa parroquial, en conclusión, dio vuelta absolutamente por completo el lugar. Un problema que suele pasarle a los líderes y del que deben cuidarse mucho, es que en el día en el que se retire, su organización se venga abajo. Ese derrumbe significa que el llamado líder no construyó nada; "vació" a la entidad, chupándole hasta la última gota. Puede haber sido un operador eficaz, pero no creó una visión. Este el caso, aunque no de manera tan drástica, de lo que sucedió en el caso de estudio Patrocinio San José: a la partida de Jorge Junor, se detuvo el crecimiento en el que venía inmersa la parroquia ya que muchos de los voluntarios y feligreses estaban muy emparentados con el antiguo párroco y a su partida no se sintieron cómodos trabajando para otro.

- A la idea compartida por muchos de los autores de la gestión de empresas sobre la necesidad de diversificar los riesgos para lograr una mayor seguridad en el futuro, se concluye que dentro de este grupo de entidades también hay que contar a las

instituciones religiosas. Es decir, por ejemplo, que en caso de exportar hacia un solo país, es recomendable abrirse a nuevos mercados en nuevos lugares para no depender tan solo de una economía que en caso de quebrar arruinaría el negocio. Bajo esta misma idea es que trabaja la Basílica Nuestra Señora del Pilar, ya que frente a la ausencia de donaciones y grandes colectas, tiene diversas fuentes de ingreso como el hogar de chicas, la casa solidaria, el colegio parroquial y los claustros del pilar, con lo que en caso de que algún mes alguna fuente caiga, otra la pueda cubrir sin generar mayores problemas.

- A la hora de hablar de emprendedores en lo que es el sector privado es indispensable un espíritu intempestivo, agresivo y arriesgado. Son muchas las veces en las que la financiación no existe, pero que sin embargo, el verdadero emprendedor no lo ve como obstáculo y cree tanto en su proyecto que sigue para adelante. Estos casos también existen en el manejo de una iglesia, como por ejemplo en la Basílica San José de Flores. El párroco de dicho lugar posee ese espíritu de emprendedor necesario para hacer cosas nuevas como la casa parroquial, para hacer crecer lo que ya existía como el número de personas a las que atiende el comedor o mejorar lo que andaba mal como por ejemplo la cúpula de la Basílica. Sin fondos, sin certezas, el espíritu es el mismo: animarse a comenzar algo que no se sabe realmente cómo va a terminar.

- Otra idea que se desprende de la gestión moderna y que se puede aplicar a la administración de una institución religiosa es el concepto de la planificación. Esta actividad que en las parroquias se la suele considerar inútil para sus trabajos ha demostrado ser de gran ayuda para entidades como el ejército de salvación. En ese caso, el mayor Bernao contó cómo el establecer metas, presupuestos, responsables y objetivos se eficientizaban las acciones, a contraposición de cómo antes se realizaba todo librado al azar.

- El armado de presupuestos y balances son otras herramientas que no siempre son utilizadas en las parroquias, pero que sin embargo, quienes las usan se dan cuenta de lo útiles que pueden llegar a ser. El padre Martín Bracht, fanático de los números, puede

llevar controles, hacer proyecciones y trabajar tranquilo a la hora de las cuentas ya que él y su equipo llevan ordenadamente adelante todos estos informes. Un desprendimiento de esta idea es la publicación de los balances de las iglesias. Tanto en la parroquia San Francisco Javier, en Santa Catalina como en San José de Flores, se detalla públicamente a los feligreses cuáles fueron los gastos y entradas de cada mes. Todos los curas coinciden en que esto es muy valorado por los fieles, de la misma manera en que una empresa con cuentas claras y transparentes es más valorada por los consumidores.

Finalmente, se puede corroborar la idea que se planteó desde un comienzo: el marketing es una herramienta más para ganar efectividad en la administración o gestión de una institución, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro, privada o no. De ser una institución con fines de lucro, hay centenares de libros que comprueban y sostienen esta idea. En el caso de las sin fines de lucro fue lo que se intentó demostrar en este trabajo. Con buenas intenciones no alcanza. Hay que utilizar las mejores técnicas para ser más eficaces en el cumplimiento de la misión que la organización se propuso, para que el resultado sea más cantidad de vidas cambiadas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

BIBLIOGRAFÍA

- Andreasen, Alan y Kotler, Philip. STRATEGIC MARKETING FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS. Prentice Hall, México, 1995.
- Cuarta Jornada Argentina del Sector Social. DE LA NECESIDAD AL CAMBIO. Granica, Buenos Aires, 1998.
- Devlin, J. F., Ennew, C.T., Hull, K.A. and Sherman, A. MARKETING AND THE CHURCH: SHOULD GOD BE SOLD OR FOUND? Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 2, Nro 1. 1997.
- Drucker, Peter F. DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 2001.
- Encíclica Evangelio Nuntiandi.
- Fiorentini, G. SOME CHARACTERISTICS OF RELIGIOUS INSTITUTIONS IN TE ROLE OF NON PROFIT ORGANIZATIONS. Journal of Professional Services Marketing. Vol. 11, Nro 1. 1994.
- Kotler, Philip y Roberto, Eduardo L. MERCADOTECNIA SOCIAL. Diana, México, 1992.
- McKenna, Regis. MARKETING IS EVERYTHING. Harvard Business Review, 1991.
- Senge, Peter. LA QUINTA DISCIPLINA. Ediciones Granica. 1998.

Universidad de SanAndrés

ENTREVISTAS

- Entrevista al Padre Jorge Junor. Parroquia El Patrocinio San José.
- Entrevista al Mayor Raúl Bernao. Ejército de Salvación.
- Entrevista al Padre Martín Bracht. Parroquia San Francisco Javier.
- Entrevista al Padre Martín Bustamante. Basílica San José de Flores.
- Entrevista al Padre Rafael Braun. Iglesia Santa Catalina.
- Entrevista al Padre Rómulo Puiggari. Basílica Nuestra Señora del Pilar.