4

INDEPENDENCIA

Financiera de las Organizaciones del Tercer Sector

UCAB

Guía práctica número CUATRO

abc

de la Gestión de Organizaciones del Tercer Sector

UCAB

4

INDEPENDENCIA

Financiera de las Organizaciones del Tercer Sector

Guía práctica número **CUATRO**

abc

de la Gestión de Organizaciones del Tercer Sector

GUÍAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN
DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

INDEPENDENCIA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Guía práctica N° 4

Luis Pedro España

Contenido de esta guía

8 **Justificación**

13 **Objetivo del Manual**

15 **Los cambios necesarios para incorporar nuevas formas de financiamiento**

17 » El sistema de creencias: el cambio más difícil y el más importante

18 » ¿Cuál es la nueva forma de pensar y comunicar para acceder a las nuevas formas de financiamiento?

21 » Ejercicio sobre la nueva forma de comunicar lo que hacen las organizaciones del Tercer Sector

24 » Requisitos previos para una estrategia de captación de fondos moderna

27 **Estrategias para captación de fondos recurrentes y la fidelización**

30 » Técnicas de Captación de Micro-donantes

33 » Costos de la Captación y determinantes de la fidelización de los donantes

36 » Clave de la captación: definir el perfil del donante preferido

38 » El ciclo del donante

Contenido de esta guía

39 **El plan para la independencia financiera**
40 » Plan para diversificación de fuentes de ingresos
41 » ¿Cómo decidir las nuevas fuentes de financiamiento?

44 **Técnicas de recaudación de fondos**
44 » Técnica “Cara a Cara”
47 » Técnica de telemercadeo
49 » Captación en línea
50 » Alianza con Empresas
51 » Eventos solidarios
55 » Iniciativas Solidarias
56 » Grandes Donantes
57 » Legados Solidarios
58 » ¿Cuál técnica escoger para las organizaciones?

59 **Estrategias de crowdfunding y bonos sociales**
59 » Tipos de crowdfunding
60 » Bonos Sociales

Contenido de esta guía

62 **La creación de un área de captación de fondos privados**

62 » Los puntos clave de la creación de una unidad responsable de captación de fondos

64 » ¿Quién hace qué dentro de cada una de las áreas?

64 » Perfil del líder de la unidad de Fundraising y los compromisos de la organización

67 **Anexos**

68 » **NÚMERO I:** las diferencias entre la filantropía de origen católico y la de origen protestante en el siglo XIX

69 » **NÚMERO II:** el evangelio de la riqueza. Primeras justificaciones sobre la responsabilidad social y la donación a causas sociales

71 **Algunos recursos bibliográficos**

Justificación

En una consulta realizada por el Centro para el Tercer Sector de la Universidad Católica Andrés Bello a distintas organizaciones sociales sobre cuáles eran sus principales necesidades de apoyo, la inmensa mayoría colocaron el tema del financiamiento y la obtención de fondos como primera necesidad.

Para nadie fue una sorpresa ese resultado. De igual forma, cuando se les consultó sobre cuáles serían las principales de áreas de formación, nuevamente fueron precisamente las áreas de gestión financiera y diversificación de fondos las que concentraron las solicitudes.

Adicionalmente entre los años 2022 y 2023 el Centro para el Tercer Sector y el Centro Internacional de Actualización Profesional dictaron diplomados y cursos de desarrollo organizacional para gerentes de las organizaciones sociales del tercer sector venezolano y una de las recomendaciones, fue precisamente ampliar la carga horaria de la formación destinada a la creación de unidades de fundraising y sus técnicas asociadas.

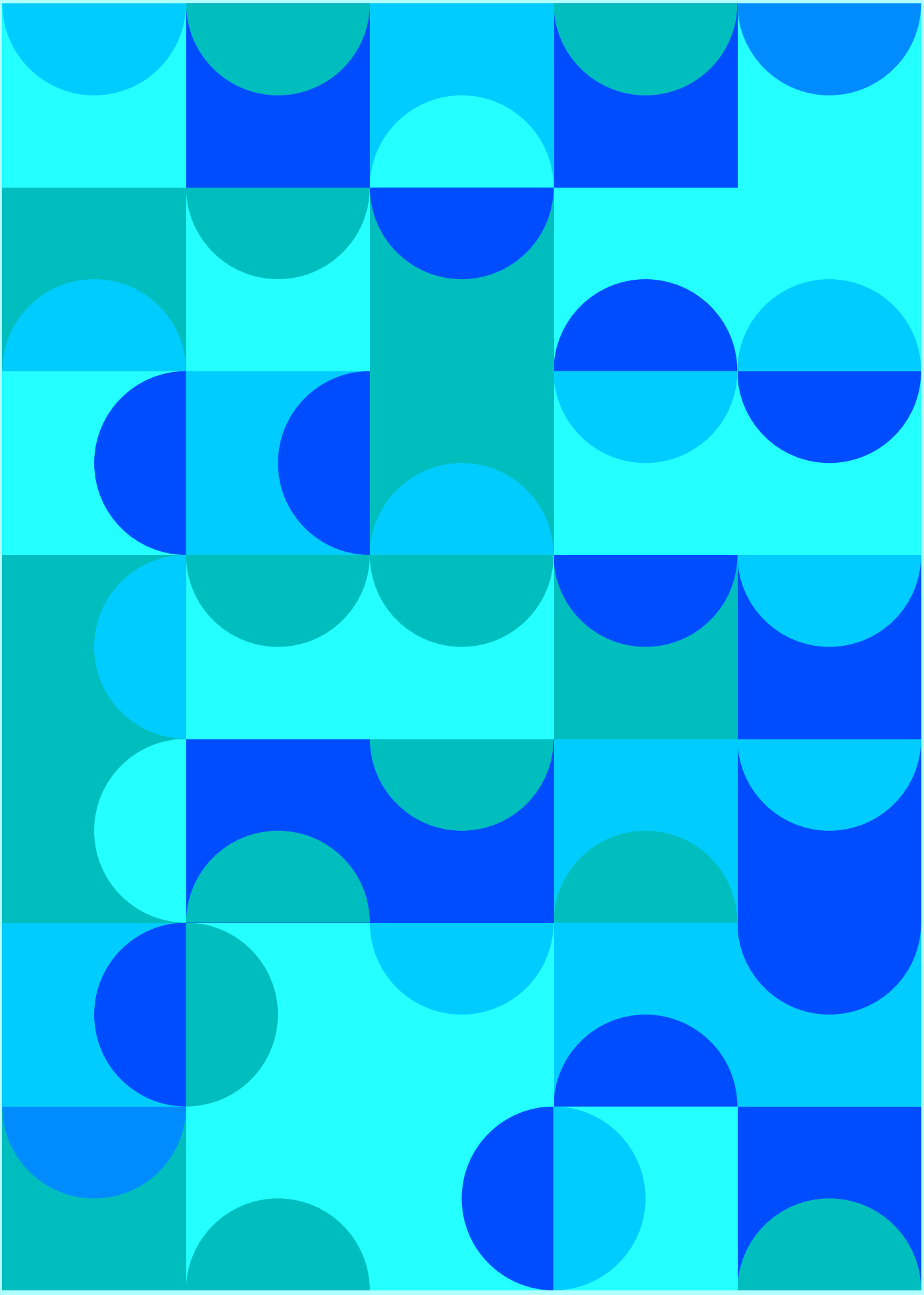
Este manual trata entonces de cubrir esa demanda y de llenar la necesidad de formación en las estrategias de diversificación de fondos, entendiendo que organizaciones que diversifican sus fuentes de financiamiento se hacen más sostenibles, logran mayores grados de libertad respecto a sus metas y objetivos estratégicos, no están supeditadas a los vaivenes de las necesidades y referencias de los fondos internacionales de financiamiento a proyectos sociales, ni son dependientes de las preferencias de las grandes corporaciones.

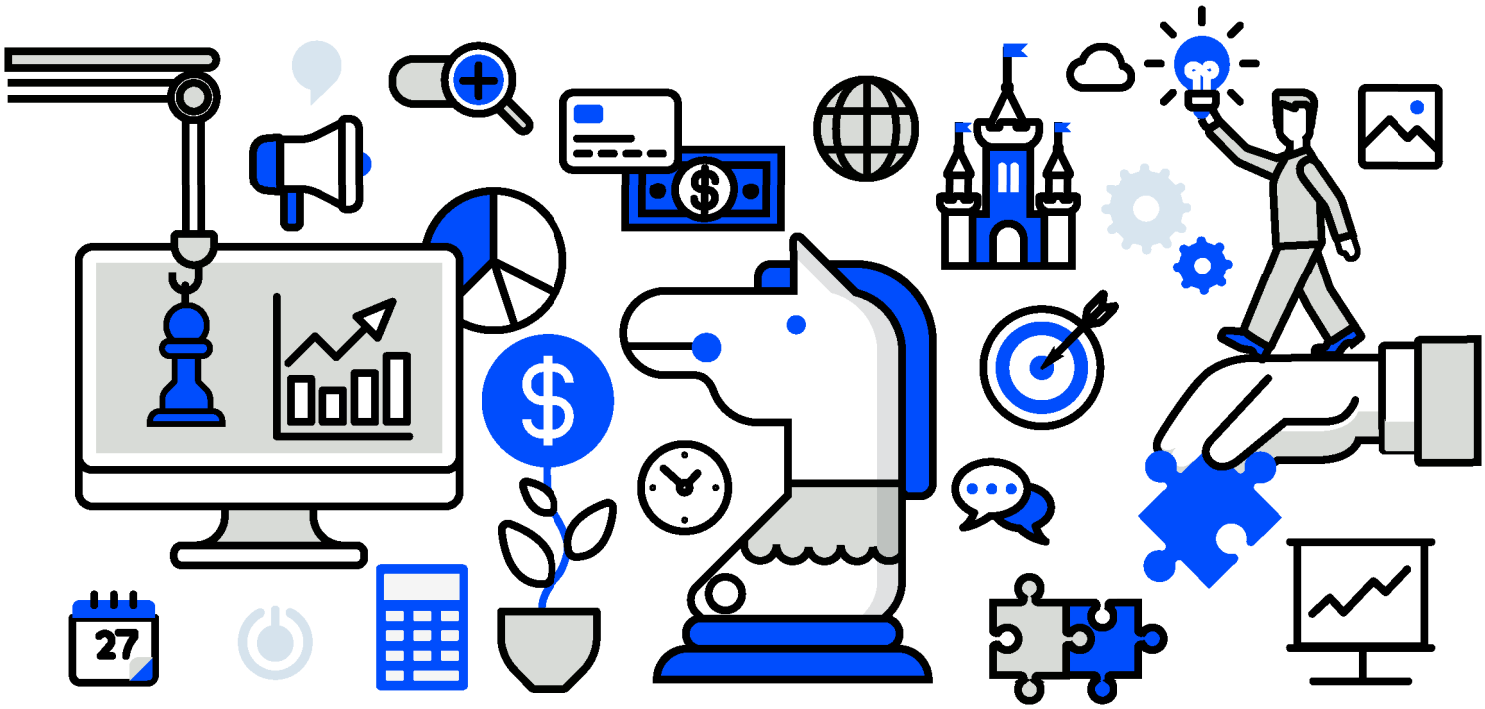
En el contexto venezolano, del cual tampoco están exentas otras realidades de la región, estos son tiempos donde el financiamiento a las organizaciones sociales atraviesa importantes dificultades, dada la coyuntura económica, la incertidumbre institucional y la multiplicidad de conflictos mundiales que acaparan la atención de las agencias internacionales de financiación, incrementando la complejidad y acceso a esos fondos.

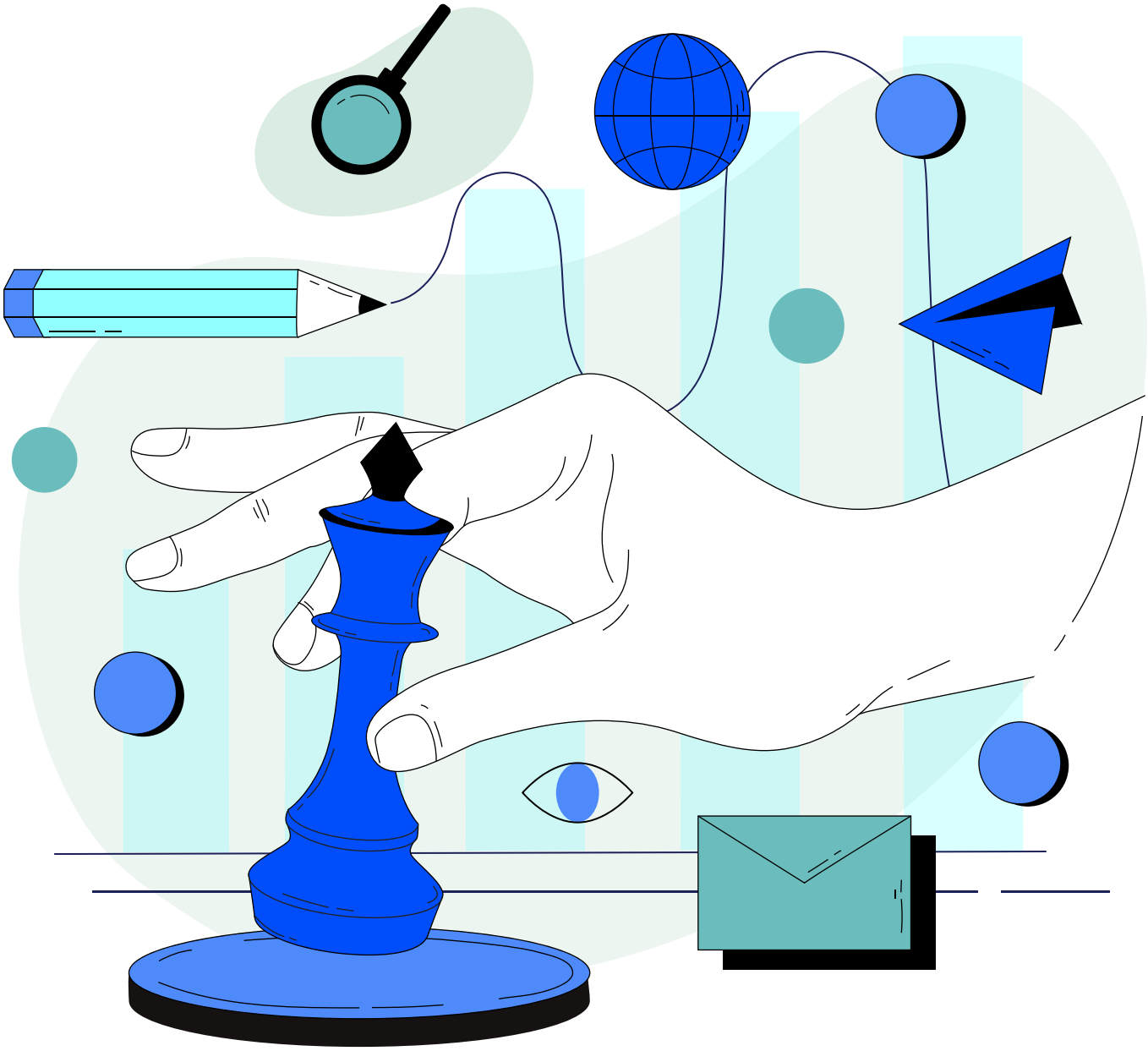
Las dificultades para acceder a las fuentes “tradicionales de financiamiento” coinciden con el aumento de la necesidad de cubrir espacios de atención social que la crisis del estado social está abandonando, ámbitos y áreas que si no son atendidos por organizaciones del Tercer Sector probablemente quedarán abandonados a su suerte.

Este es el contexto en el cual surge este manual que procura que las organizaciones desarrollen estrategias de financiamiento autónomo tratando de involucrar a la propia sociedad civil en el financiamiento de sus propias necesidades y aspiraciones de desarrollo.

Por último, este esfuerzo se enmarca en la producción de un conjunto de manuales, con una fuerte orientación práctica, que les permita a las organizaciones desarrollar sus procesos formativos o sean parte de los materiales de apoyo para los cursos de formación de especialistas y docentes encargados de fortalecer las capacidades de las unidades y gerencias de las organizaciones del tercer sector.




27



Objetivo de esta guía

El manual para la Independencia Financiera de las Organizaciones del Tercer Sector busca preparar a las organizaciones sin fines de lucro para cambiar sus políticas de captación de fondos con el objetivo de alcanzar la autonomía financiera, aumentar su independencia económica y elevar su sostenibilidad. Esto se logra mediante la implementación de nuevas estrategias de captación de fondos, desarrollo de competencias específicas dentro de las organizaciones, así como cambios en sus sistemas de creencias.

Para lograr este objetivo lo primero que vamos a hacer es sensibilizar sobre los cambios que deben tener lugar en las organizaciones para cambiar la forma como normalmente se captan los fondos en Venezuela.

En segundo lugar, revisaremos las estrategias que se deben poner en práctica para obtener ingresos de manera recurrente y no depender de proyectos concretos o de coyunturas de financiamiento público o multilateral en el sector social.

En tercer lugar, vamos a identificar cuáles serían los elementos para elaborar el plan que debemos desarrollar para que las organizaciones se adecúen al desarrollo de prácticas modernas de captación de fondos.

En cuarto lugar, revisaremos cuáles son las principales técnicas de captación de fondos (fundraising) a fin de establecer cuáles de ellas pueden ser las más adecuadas para cada una de las organizaciones según su naturaleza, fortalezas y oportunidades.

En quinto lugar, exploraremos los elementos básicos de las campañas específicas (groundfunding) de captación de fondos, así como otros mecanismos más vinculados con el mercado de valores como son los bonos sociales. Sobre lo cual advertimos de una vez que estos últimos dependen del desarrollo de un mercado de valores dentro del país, lo cual, si bien actúan como una limitación en la actualidad, esto puede cambiar.

Por último, desarrollaremos una guía práctica para la creación de una unidad de captación de fondos para las organizaciones del Tercer Sector.

A lo largo de estos seis temas, vamos a presentar ejercicios y propuestas de autoevaluación para que la organización identifique las áreas donde requieren hacer más inversiones de transformación, seleccionar cuales serían las técnicas de captación de fondos que más se adecúan a las particularidades de cada una y la indicación de los pasos o secuencia lógica de los procedimientos que deberán incorporar para el logro de nuevas formas de financiamiento.

Los cambios necesarios para incorporar nuevas formas de financiamiento

Comencemos con el elemento más inicial y es preguntarnos a nosotros mismos, preguntarle a la organización, cómo es el procedimiento a través del cual la organización capta fondos. Esta primera pregunta es indispensable porque (como decíamos en la justificación y motivación de este manual) la forma como tradicionalmente las organizaciones se han financiado está sufriendo unos cambios muy importantes que pueden llegar a inviabilizar las formas tradicionales de financiamiento.

En primer lugar, porque en el contexto venezolano el Estado está cambiando, se está reduciendo tanto institucionalmente como financieramente y esto limita su capacidad de gasto social y su canalización a través de organizaciones del Tercer Sector. Adicionalmente, desde hace ya algunos años, hay una relación de desconfianza entre el Estado y las organizaciones del Tercer Sector.

Pero no sólo están teniendo lugar estos cambios en el sector público, sino que tampoco son buenas las noticias del lado del sector privado. Las empresas y demás organizaciones con fines de lucro se han reducido, la economía venezolana se ha reducido en al menos dos tercios y eso por supuesto reduce de manera importante las posibilidades que tienen las organizaciones del Tercer Sector para captar fondos por parte de donantes privados o de grandes donantes, tal y como en algunas épocas o en algunos momentos tuvo lugar en el país.

Además de las causas internas de la reducción del financiamiento potencial, el financiamiento externo también está comprometido, más allá de las amenazas que se ciernen sobre las posibilidades de acceder al fondos internacionales, es absolutamente cierto que el financiamiento internacional está muy condicionado por los intereses y las preferencias por las áreas de intervención que tienen los donantes internacionales, con lo cual la autonomía de las organizaciones locales se reduce al tener que ir cambiando sus objetivos y prioridades según sean las preferencias o los objetivos del financiamiento externo, bien sean multilaterales, fondos filantrópicos, empresas internacionales u organizaciones del Tercer Sector procedentes de países que destinan fondos para ayudas humanitarias.

Explorar nuevas formas de financiamiento supone el desarrollo de nuevas competencias y paradigmas. Las organizaciones del Tercer Sector deben realizar cambios significativos en su sistema de creencias y prácticas para adaptarse a nuevas técnicas de financiamiento. Esto incluye, por ejemplo, dejar valorar a los beneficiarios sólo como personas o comunidades con necesidades y carencias, sino también como sujetos de la acción de las propias organizaciones. También supone incrementar el grado de transparencia en sus procedimientos técnicos y financieros, ser más competitivos y demostrar objetivamente el impacto social de sus acciones.

Hay cambios importantes en lo que es nuestra imagen, la imagen de las organizaciones y la forma como las organizaciones se comunican hacia terceros. Hay que aproximarse también a nuevas formas de gerenciar, formas de gerenciar probablemente más horizontales, donde hay confianza entre los distintos miembros gerentes de las organizaciones frente a los recursos.

Así, por ejemplo, en las organizaciones más tradicionales el manejo de la finanza suele estar concentrado en muy pocas personas, en el fundador y un grupo de personas vinculadas al fundador. Pasar a estas nuevas formas de financiamiento requiere que haya un proceso mucho más transparente con respecto al manejo de las finanzas internamente y, en la medida de lo posible y que las condiciones del entorno lo permitan, también externas, dado que de lo que se trata es de profesionalizar el proceso de búsqueda de financiamiento.

Para que las nuevas técnicas de financiamiento superen a las tradicionales o a las que actualmente predominan en la organización, se requiere tiempo, para que los cambios arrojen sus frutos, se requiere paciencia, porque los cambios que vamos a proponer en este manual no son, en modo alguno, “varitas mágicas” que de la noche a la mañana van a diversificar las fuentes de financiamiento. Los nuevos procedimientos deben madurar y, por lo tanto, se requiere confianza, es decir, que el equipo director de la organización esté confiado y comprometido con esos cambios para que la organización mantenga la constancia necesaria porque (lo diremos varias veces en este manual) los resultados no serán en el corto plazo.

El proceso de aprendizaje de las nuevas técnicas y procedimiento de financiación supone aprender de los aciertos, pero sobre todo los fracasos o los errores. Hay que estar preparados para la no consecución de objetivos en los plazos previstos (especialmente si estos fueron muy optimistas) y replantear las expectativas de logro a la realidad de los avances. En resumen, las organizaciones se juegan la sostenibilidad de su operación con la innovación financiera y ese debe ser el combustible para aguantar, hasta que finalmente la diversificación de las fuentes de ingresos tenga lugar.

El sistema de creencias: el cambio más difícil y el más importante

Quizás el cambio más importante que tiene que ocurrir dentro de las organizaciones es el cambio en el sistema de creencias. Ciertas creencias que tienen mayor arraigo en las organizaciones sin fines de lucro provienen de su historia, incluso de la tradición y el contexto en el que nacieron las primeras organizaciones filantrópicas y con fines altruistas (ver el anexo: La religión y el sistema de creencias en las organizaciones del Tercer Sector).

En los primeros dos anexos a este manual vamos a desarrollar un poco la historia de lo que ha sido el desarrollo de las organizaciones filantrópicas sin fines de lucro, o en la actualidad conocidas como organizaciones del tercer sector, y como esa historia puede que pese para incorporar los cambios que requiere la incorporación de técnicas de captación de fondos.

Uno de los principales cambios es que las organizaciones deben dejar de creer ellas son inherentemente buenas (sin más) por su origen altruista.

Las organizaciones son, como cualquier otra organización racional dentro del mundo moderno, lo que efectivamente realizan, la naturaleza de sus logros en función de sus objetivos. Logros que deben ser mensurables, medibles y contrastados con la situación que pretenden cambiar.

Por lo tanto, las organizaciones filantrópicas tradicionales o las organizaciones del tercer sector, que están muy vinculadas a sus fundamentos históricos, religiosos o políticos, que se inspiran en causas o persiguen objetivos nobles, piensan que en sí mismas son buenas.

Muchas de nuestras organizaciones creen que por su origen, por sus motivaciones, son buenas en sí mismas y, de manera correlativa, los individuos que trabajan en ellas son personas que se sacrifican por los demás, que sus acciones las hacen de manera desinteresada, por lo tanto son organizaciones que no piensan en el dinero, la justificación de los recursos que reciben es porque todos los aportes los destinan íntegramente a los beneficiarios.

> No existen organizaciones buenas por su origen, creencias o intenciones. La pertinencia de las acciones de las organizaciones debe probarse por medio de casos de éxito en la resolución de problemas importantes.

Pero no sólo son organizaciones buenas y desinteresadas, sino que además aquello que hacen, las actividades que realizan son buenas en sí mismas. La motivación de la acción, y no la acción en sí misma, sustituye la necesidad de demostrar que los fines y actividades que realizan son adecuadas, necesarias y favorables en sí mismas. No necesitan corroboraciones, se valora la intencionalidad por encima del logro o del impacto, en una frase: "si no se logra el objetivo, queda el testimonio", o en dos, "no jugamos para ganar, sino por competir".

Esa idea de que las organizaciones sin fines de lucro son sacrificadas, humildes y que no necesitan mucho, porque "con muy poquito hacen mucho", son valores que pudieron ser importantes y sensibilizadores para las formas de financiamiento y de donantes del pasado, pero para el presente restan capacidades para entender que los nuevos donantes necesitan:

- Pruebas sobre cuál ha sido el impacto de los proyectos y la efectividad del cambio que propuesto.
- Verificación, de que el destino de los recursos fue a parar exactamente a los componentes y actividades que estaban en la planificación del proyecto.
- Transparencia, en todos los procedimientos y usos de los recursos.
- Respeto por los derechos y dignidad de las personas o comunidades que fueron objeto de la intervención.
- Evaluación, sobre la intervención realizada y el aprendizaje que subyace a todo proceso de revisión y monitoreo.

¿Cuál es la nueva forma de pensar y comunicar para acceder a las nuevas formas de financiamiento?

En resumen, debe superarse esa forma de pensar que supone que es un despilfarro invertir en sus propias organizaciones, en equipos, en personal bien remunerado, en investigación y desarrollo organizacional o, como es el caso que nos ocupa, invertir en diversificar sus fuentes de financiamiento. Si las organizaciones no invierten en ellas mismas, en su promoción y en dar a conocer las cosas comprobadamente buenas que hacen, será imposible dar el paso a nuevas formas de financiamiento.

Si no se comunica lo que se cree, el mensaje no es auténtico. Una forma rápida de responder a cuál debe ser la nueva forma de comunicarse con los donantes, consiste en demostrar que existe un problema concreto en la comunidad (o ámbito sobre el cual se actúa) que es importante resolver; que ese problema tiene una o un conjunto de soluciones adecuadas y probadas sobre cómo resolver ese problema y que, además. Se puede demostrar el éxito con ejemplos concretos. Adicionalmente, la organización sabe cuánto cuesta lograr estos éxitos por unidad de producto, de forma tal de que se pueda informar a los donantes será el rendimiento de su inversión.

Las organizaciones deben comunicarles a los potenciales donantes en el problema concreto que la sociedad o la comunidad donde intervienen desea resolver, bien porque afecta a muchas personas, porque ese problema resta posibilidades de realización o de desarrollo de la dignidad de las personas, o porque aun afectando a un porcentaje modesto de personas su intensidad es muy alta y requiere reducirse o superarse por completo.

Una vez establecida de importancia del problema, su amplitud y localización, hay que demostrar que ese problema puede y necesita ser resuelto, y que nuestra organización quiere resolverlo.

El hecho de que la organización "tenga la solución al problema" es porque conoce sus causas, la organización tiene el conocimiento científico para saber cuáles son las causas de los problemas y cuáles son las acciones que pueden producir los cambios para que esas causas se disminuyan o desaparezcan. En el proceso de comunicación las organizaciones tienen que demostrarles a los nuevos donantes que ese problema concreto, que es importante, y que por lo tanto es relevante de solucionar, la organización tiene la fórmula para resolverlo. Entonces, no sólo sabe cuáles son las causas, sino que además sabe las acciones específicas que hay que implementar para atacar esas causas que producen esos problemas. Por lo tanto, la organización, y este es el tercer elemento de esta nueva forma de pensar y de comunicar, tiene la solución a esos problemas que son importantes y que se quieren resolver.

No se trata de un acto de fe, un voluntarismo extremo o una propuesta teórica sobre cómo resolver los problemas, se trata de que la organización tiene soluciones que están probadas, es decir, que la organización tiene ejemplos de éxito, que se los presenta al donante en forma de cambio en los indicadores, en testimonios de quienes padecían el problema o en evidencias constatables de que algunas de las causas del problema se han superado.

Además de estructurar la forma de encarar y comunicar el trabajo de las organizaciones a partir de problemas relevantes que vale la pena resolver, de la comprobación empírica a través de indicadores y de testimonios de quienes lograron la solución a esos problemas con ejemplos de éxito, es necesario mostrar que esas experiencias pueden ser ampliadas y replicadas en otras poblaciones o localidades, porque el conocimiento científico nos permite establecer cuáles son las causas de ellos y se sabe el costo de resolución por unidad de problema, en otras palabras, la organización sabe cuál es la equivalencia entre recursos y resultados.

La forma de comunicar lo que la organización hace con el objetivo de captar donaciones recurrentes consiste en establecer equivalencias claras que informen al donante potencial el destino de su inversión.

La equivalencia implica identificar el impacto de cada divisa recibida, mientras que la transparencia requiere establecer un valor claro para cada unidad de logro. Así, por ejemplo, si la organización tiene un programa de reducción de la desnutrición o de erradicación de una enfermedad prevenible, la equivalencia consiste en establecer cual es costo de recuperar a un niño con desnutrición o de vacunar a un niño contra el sarampión, de este modo, **la nueva forma de comunicar** consiste en presentarle al donante potencial cuanto de su aporte supone en términos de niños inmunizados contra el sarampión o niños recuperados de la desnutrición.

Ejemplo de Tabla de equivalencia de una donación mensual de 5$

¿Cuánto equivale su ayuda? Por ejemplo, una persona que haga un aporte de 5 dólares al mes, esto supone al año un aporte de 60 dólares. Esos 60 dólares supongamos que equivale a “x” número de cosas que hace la organización. Por ejemplo, eso equivale a 6 desayunos escolares, o equivale a 3 vacunas contra el sarampión o a 2 horas de clase para el desarrollo de emprendimientos comunitarios.

Esa equivalencia es importante para que el donante, sea grande o pequeño, sepa cuál va a ser el destino y cuál va a ser el impacto de su donación. Es una forma de presentar cual es el retorno de la inversión que el donante hace en la organización. El dinero invertido en la organización en función del cambio o la transformación del problema que se pretende solucionar.

Ejercicio sobre la nueva forma de comunicar lo que hacen las organizaciones del Tercer Sector

Con el fin de ejercitarnos en esta nueva forma de comunicar lo que hacen las organizaciones del Tercer Sector, proponemos el ejercicio de responder a seis preguntas que son esenciales para establecer el sistema de equivalencias que se necesita para comunicar a los donantes la importancia de su aporte y el destino que este tendrá.

1. Identificar cuál es el problema concreto que la organización pretende solucionar. Las organizaciones pueden enfrentar más de un problema en las comunidades y áreas donde intervienen, pero de ellos identifiquemos uno para completar el resto de los pasos.

2. Cuáles son las causas concretas del problema que se pretende solucionar, a fin de establecer una relación de causalidad. Puede haber más de una causa, por lo tanto habría que señalarlas todas y tratar de ponderarlas. Si bien no siempre se cuentan con modelos de regresión que expliquen el porcentaje de explicación de cada causa al problema, habría que tratar de establecer un porcentaje, al menos apreciativo, para entonces aproximarnos a saber cuál es el porcentaje de incidencia de la acción de la organización en el problema.

3. Cuáles son las acciones concretas que lleva a cabo la organización para resolver el problema. Es decir, cuáles son las acciones que actúan sobre las causas de los problemas.

4. Del conjunto de actividades que desarrolla la organización para actuar sobre los problemas ¿Cuáles son más importantes debido a las causas sobre las que afectan?

5. Dónde están las pruebas de que esas acciones han solucionado los problemas y se pueden demostrar por medio de casos concretos, que como decíamos, pueden ser testimonios o indicadores.

6. Y por último, responder a la pregunta de cuánto dinero se necesita para solucionar el problema que se ha identificado. Ese valor total hay que tratar de llevarlo a un valor unitario, sea por acciones o por resultado. Por ejemplo: valor por plato de comida servido, costo necesario por niño desnutrido recuperado, valor de dosis de vacuna administrada, costo por niño inmunizado.

Preguntas para la Discusión en la Organización

Identifique un problema concreto que pretende solucionar nuestra organización

Mencione la o las acciones concretas que hace nuestra organización para resolver ese problema

Indique cuales son las causas concretas de ese problema que pretendemos solucionar y mencione en que nos basamos para señalar tal causalidad

Qué actividad realizamos para intervenir sobre que cuál causa

Menciones casos concretos donde se demuestre que hemos solucionado ese problema

Cuánto dinero necesitamos para solucionar ese problema por persona

Requisitos previos para una estrategia de captación de fondos moderna

Hay un conjunto de requisitos que son necesarios que la organización disponga antes de iniciar una estrategia de cambio en la forma de captar fondos privados. Algunas organizaciones puede que ya dispongan de estos requisitos, otras quizás requieran desarrollarlos previamente y, por lo tanto, necesitarán de más tiempo para iniciar las estrategias de diversificación de ingresos. Estos requisitos previos son:

1. Es necesaria una implicación directa y explícita de los directores de la organización. Sean ellos junta directiva, coordinador general o fundador de la organización. Los directivos tienen que estar absolutamente implicados en esta transformación. Los primeros que se tienen que convencer de la nueva estrategia de captación de fondos son los directores.

Lamentablemente este no es un proceso de cambio en las organizaciones de abajo hacia arriba, sino que para que se puedan iniciar los cambios, los directores, la junta directiva, la asamblea de la organización, tienen que estar convencidas de que estos cambios tienen que ocurrir. De lo contrario, no se contará con la constancia, la decisión de invertir en la nueva estrategia y asumir los cambios organizaciones que requiere la nueva forma de captación de fondos.

2. El segundo requisito que debe tener la organización es que el área de captación de fondos no puede ser un área aislada. Tiene que ser un área donde todas las unidades de la organización estén involucradas. No importa el tamaño de la organización, grande o pequeña. Si es grande, por supuesto va a ser más complejo involucrar a todos los miembros de la organización. Si es pequeña puede ser más sencilla desde el punto de vista del convencimiento, pero evidentemente va a ser más complicado la implementación por lo escaso del personal disponible para las funciones adicionales que supondrá la diversificación de financiamiento. Pero en todo caso lo que sí es cierto es que, independientemente del tamaño de la organización, el proceso de captación de fondos tiene que cubrir al menos tres áreas:

   a. El área de administración, para poder conocer y controlar el costo por unidad de solución.

   b. El área programática, para describir con claridad cuáles son las acciones de los programas y cómo se relacionan con las causas sobre las que se pretende incidir y, por último,

   c. El área de comunicación, porque la estrategia de diversificación de ingresos supone comunicar asertivamente lo que la organización hace para que muchos donantes conozcan, valoren, se comprometan y aporten en favor del impacto social que la organización pretende tener o tiene y pretende expandir.

3. Constituye un capital de partida importante si la organización cuenta con un amplio reconocimiento externo. Las organizaciones que ya tengan un prestigio dentro de la comunidad donde opera y gocen de reconocimiento social, tendrán parte de la batalla comunicacional ganada. Decimos parte, porque probablemente para las nuevas formas de recaudación de fondos necesitan dar a conocer de forma distinta las cosas que esa organización hace.

La precondición de reconocimiento externo es una ventaja, pero no es un impedimento para que organizaciones nuevas o poco conocidas, no puedan desarrollar esa valoración social que se necesita para captar nuevos y numerosos donantes.

4. Es indispensable el desarrollo de una comunicación profesional. La organización tiene que entender que debe tener un nivel de profesionalización creciente, es decir, para la aplicación de muchas de las técnicas para capturar fondos privados se requiere que el personal de la organización tenga unos niveles de capacitación altos. Esto es especialmente cierto en el área de la comunicación, donde es posible que inclusive se tengan que contratar o captar personal que tiene habilidades que no están presentes en la mayoría de las organizaciones. El área de comunicación es estratégica porque en buena parte de lo que trata la búsqueda de financiamiento por medio de nuevos y numerosos donantes, es comunicar de manera diferente las cosas que ya hacen las organizaciones.

5. Para comunicar asertivamente se necesita Identificar a las audiencias que serán los nuevos donantes de la organización. Este requisito forma parte del desarrollo de una comunicación profesional. Como veremos más adelante, identificar las audiencias de las cuales la organización va a reclutar a sus afiliados, socios o nuevos donantes, será clave para acertar en la forma de comunicarse con ellos.

Con lo visto hasta ahora, el lector ya se debe imaginar que la organización debe tener unos primeros pasos, unas primeras aprobaciones, unas primeras aceptaciones compartidas por todos los miembros de la organización, para que efectivamente se pueda concretar esta nueva forma de comunicar y esta nueva forma de relacionarse con los donantes.

Pero lo que en verdad constituye el primer requisito para implementar las estrategias de diversificación de fondos, es que la organización tenga la necesidad de diversificarse. Decimos necesidad, pero no que tenga urgencia de conseguir recursos para seguir operando. Esto puede que sea una mala noticia. Si la organización está con problemas de recursos, si la organización tiene urgencia de recursos en el corto plazo, pues lamentablemente estas nuevas prácticas de captación de fondos no son la solución. Si tiene problemas de corto plazo para el financiamiento, tiene que buscar según los métodos tradicionales, tales y como la organización ha obtenido estos fondos en el pasado.

Si la organización está en emergencia financiera las técnicas de captación de fondos basadas en Fundraising no funcionan. Si la organización está en riesgo, porque depende de pocos proyectos o donantes, entonces es una decisión acertada invertir en nuevas formas de financiamiento para su diversificación

Ahora bien, si la organización no tiene problemas de corto plazo, tiene dificultades financieras (porque toda organización las tiene), pero son dificultades financieras que no impiden o que no comprometen la operación de la organización, pero sí está consciente que en el mediano plazo pudiera tener problemas de financiamiento , sea por los cambios en las fuentes tradicionales de financiamiento (y que mencionábamos anteriormente) o porque depende de fuentes cuya permanencia en el tiempo no está garantizada, entonces en este caso, efectivamente estas técnicas de búsqueda de fondos sí pueden ser la solución.

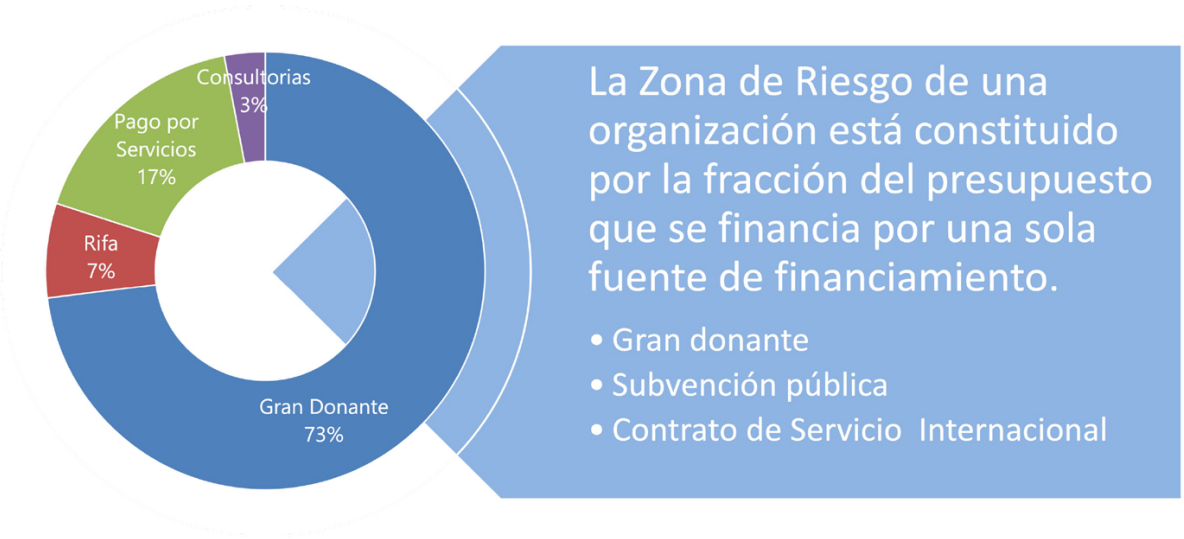
Esto es así porque la adopción de las técnicas de captación de fondos que aquí vamos a desarrollar requiere de tiempo de maduración, de inversión y de desarrollo de capacidades que, lamentablemente, una organización en emergencia no podrá asumir.

Estrategias para captación de fondos recurrentes y la fidelización

En este capítulo vamos a desarrollar cuáles son las estrategias para tener ingresos recurrentes en las organizaciones sin fines de lucro. Lo primero que debemos hacer es una evaluación sobre cuál es el nivel de riesgo que tiene la organización. El nivel de riesgo está dado por el grado de diversificación de las fuentes de financiamiento. A menor número de fuentes de financiamiento mayor es el riesgo de que la organización vea comprometida sus ingresos si alguno de sus proyectos o donantes principales se retira.

Cuanto mayor cantidad de donantes o de fuentes de financiamiento se tenga, el nivel de riesgo de la organización es menor. Veamos el siguiente gráfico.

El riesgo financiero de la Organización



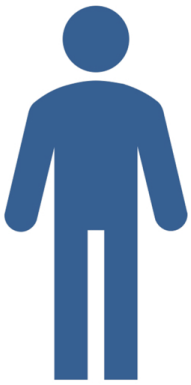
Supongamos que tenemos una organización donde un gran donante, digamos un mecenas privado, financia el 73% de todos sus gastos. Adicionalmente, esa organización tiene otras fuentes (menores) de financiamiento. Por ejemplo, realizan una rifa anual, y eso reporta el 7% del total; desarrolla un conjunto de servicios que la organización presta a otras organizaciones, lo que generan algo de ingresos, y supongamos que eso es el 17%. Por último, algunos de los beneficiarios suscriben una matrícula o cuota mensual a modo de contribución por los servicios subvencionados que reciben y estas representan el 3% del total.

Como se podrá concluir la zona de riesgo está constituida por la fracción del presupuesto que se financia por una sola fuente. En el caso gráfico que hemos señalado sería el gran donante, que representa más de las dos terceras partes de los ingresos de la organización.

Si este gran donante, por alguna razón, no puede o no quiere seguir apoyando a la organización y reduce sustancialmente su donación anual o inclusive desaparece, pues entonces la organización va a perder casi las dos terceras partes de su fuente de financiamiento y por lo tanto tendría que cerrar sus operaciones.

Una forma de tener un presupuesto más sostenible a mediano y largo plazo es incorporar una estrategia de pequeños donantes. Eso es lo que se conoce con el nombre en inglés de "longtail", es decir "cola larga", y de lo que se trata es de pensar que en vez de tener un donante que aporta, por ejemplo, mil dólares al mes, pues entonces pensar en que pudiéramos tener mil donantes que aportan un dólar al mes.

Gran donante y Micro donantes Recurrentes (Longtail)



Donante fidelizado (aportes recurrentes)
1$ x 12 meses x 1.000 personas = 12.000$

- Aumentar cuotas
- Campañas especiales
- Participación en la organización (voluntario / especies)
- Compra en tienda

1.000$ x 1

1$ x 1.000

Es equivalente que una persona o un donante que aporta mil dólares al mes, a que mil personas aporten un dólar al mes, pero con una diferencia o con una ventaja, y es que si se retira un donante de estos mil donantes, pues entonces lo que se pierde es el 0.001% de financiamiento total.

La diversificación de las fuentes de ingreso es la forma de minimizar los riesgos financieros en las organizaciones del Tercer Sector

Adicionalmente, tener a mil donantes que recurrentemente aportan una pequeña cantidad, es como tener mil socios, a los cuales por ejemplo se les puede pedir que aumenten en algún porcentaje su contribución, o pedirles una contribución única espacial para el inicio de un nuevo proyecto, entre otras posibilidades.

Los mil socios pueden ser una fuente de nuevas oportunidades financieras, por ejemplo, se les puede proponer u ofrecer productos "souvenirs" que tenga la organización, que participen en eventos especiales, que sean voluntarios en algunas de las actividades que desarrolla la organización. En el caso de socios con perfiles profesionales o habilidades particulares que puedan ser de utilidad para la organización, se les puede pedir que asistan a la organización en ciertas tareas especializadas o que sean asesores pro-bono para el desarrollo de ideas o nuevos proyectos.

Hay que recordar entonces que los pequeños donantes son valiosos porque permiten planificar a largo plazo, ofrecen ingresos permanentes y pueden participar en otras actividades de la organización. Tener una base de datos de pequeños donantes es crucial para la independencia de la organización. Una base de fidelizados es una de las claves de la independencia financiera.

En resumen:

» Los ingresos de pequeños donantes permiten planificar a largo plazo.

» Los pequeños donantes pueden participar en otras actividades de la organización.

» Las bases de datos de donantes son recursos valiosos para la organización.

» La independencia de la organización se fortalece con una base diversificada de donantes.

Un socio es algo más que una cuota mensual para una organización del Tercer Sector

Técnicas de Captación de Micro-donantes

Para la captación de fondos o donaciones de "cola larga" existen varias estrategias. Ellas son lo que se conoce como las técnicas de captación de fondos de micro donantes recurrentes.

Las técnicas de captación de fondos pueden dividirse en dos grandes grupos. Un grupo que son las **donaciones únicas**, que son las que probablemente nuestras organizaciones están más habituadas a recibir y las **donaciones recurrentes**. Las donaciones únicas están compuestas por uno o varios grandes donantes. Un donante principal que puede ser una empresa o un particular. Otro ejemplo de donaciones únicas pueden ser eventos, es decir, actividad que realiza la organización y que hacen una vez al año, con el fin de captar fondos. Estas pueden ser verbenas, rifas anuales, eventos deportivos, etc.

Las donaciones únicas más comunes son:

» Grandes donantes

» Eventos anuales (rifas, verbenas, actividades deportivas o culturales, etc.) y,

» Legados o herencias.

Las donaciones recurrentes suponen en primer lugar la captación de muchos donantes pequeños y en segundo lugar mantenerlos en el tiempo. Las técnicas para captar, fidelizar y mantener a muchos donantes recurrentes son las técnicas del Fundraising o de diversidad.

Existen al menos 5 técnicas principales para la captación de micro-donantes recurrentes y la diversificación de las fuentes de financiamiento, ellas son:

» Captaciones cara a cara

» Estrategias de Telemercadeo

» Mercadeo On-line

» Alianzas con empresas, y

» Micros eventos solidarios

Si bien en el capítulo cuarto desarrollaremos concierto detalle cada una de ellas, ahora vamos a explicar brevemente en que consiste cada una de ellas, como una introducción a lo que seguirá en los próximos capítulos.

» La primera de ellas "cara a cara" es una estrategia de abordaje a personas en lugares públicos concurridos donde se les explica cuál es el objetivo que persigue la organización y proponerles que se afilien para la consecución de ese objetivo.

» La búsqueda de donantes "cara a cara" tiene una primera derivada (que sería la segunda técnica), y consiste en captar donantes a través de estrategias de telemarketing. Esto consiste en disponer de listados de personas con sus datos telefónicos o de correo electrónico y a través de telemercadeo, utilizando esas bases de datos, reclutar donantes para nuestras organizaciones.

» El mercadeo On-line consiste en captar donantes por medio de páginas web, redes sociales, estrategias de comercialización por medio de motores de búsqueda, publicidad on-line, entre otros.

» Las alianzas con empresas suponen identificar alianzas con organizaciones con fines de lucro donde las actividades, públicos o pertinencia social de la organización puede ser un valor de mercado para ellas.

» Por último, están los micro eventos solidarios que son propuestas que hacen las organizaciones a colectivos específicos (escuelas, gremios, centros deportivos o culturales, entre otros) para que desarrollen o promocionen actividades que derivan en donaciones en favor de la organización.

Si bien volveremos sobre estas técnicas para explicarlas en detalle, por ahora lo que queremos precisar es que cada una de ellas lo que pretenden es aprovechar las ventajas de disponer de un gran número de pequeños donantes.

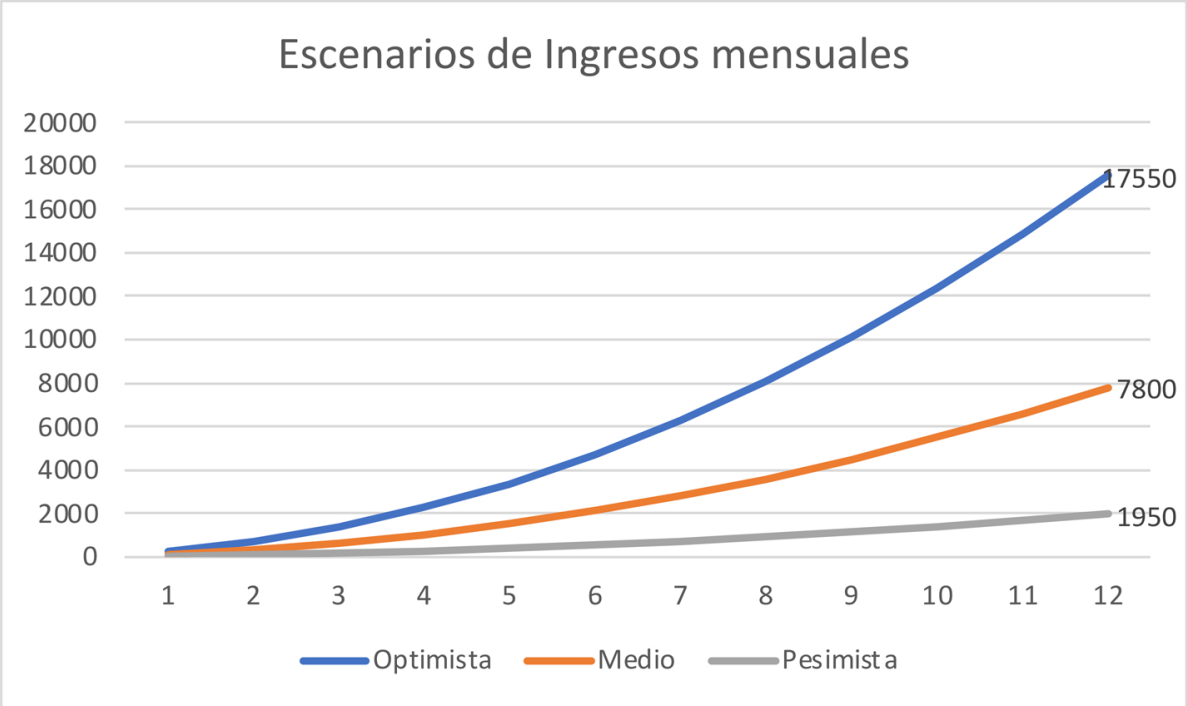
Esa ventaja consiste en que la búsqueda constante de pequeños donantes implica la posibilidad de obtener ingresos que crecen exponencialmente.

Podemos hacer el ejercicio para ver la magnitud de lo que sería el potencial de captar pequeños donantes y, de esta forma, establecer escenarios de ingresos.

Si una organización por medio de la implementación de alguna de estas técnicas consiguiera captar a 10 donantes al mes y que cada uno aportara 10$ al mes, al finalizar el primer año tendrían a 120 socios que desde el momento de su membrecía aportarían el primer año 7.800 dólares; el segundo año tendrían 220 socios para un aporte el segundo año de 17.500 dólares y, al tercer año 320 afiliados para un aporte en ese año de 27.500 dólares.

Se trata de un crecimiento exponencial en la medida en que se logre la captación mensual estimada y los socios se mantengan por tres años (36 meses). Las organizaciones podrían trazarse escenarios de captación, monto de la micro-donación y permanencia del donante y, en función de ello, establecer escenarios de ingresos.

Escenarios para la Planificación de Recaudación



	Parametros			Totales	
Escenarios	# Donantes	Frecuencia	Monto $	Donantes	Anual $
Optimista	15	1	15	180	17550
Medio	10	1	10	120	7800
Pesimista	5	1	5	60	1950

Estimar la cuota razonable de la micro-donación también debe establecerse en función de una equivalencia. En nuestro ejemplo, los 10$ representan una comida en una calle del hambre, seis cervezas, una franela sin estampar, tres refrescos grandes, etc. De lo que se trata es de establecer equivalencias que le indiquen al donante que no se estaría privando de grandes cosas, pero si está contribuyendo a la solución de un gran problema.

Por supuesto, como se comprenderá, la afiliación de pequeños donantes requiere un trabajo de mercadeo que tiene un costo. A ese cálculo de ingresos hay que descontar la inversión que supone captar y mantener a los afiliados. Veamos de que se trata.

Costos de la Captación y determinantes de la fidelización de los donantes

Supongamos que el costo promedio de incorporación de un socio es de 150$. Eso significa que si cada socio que va a donar 10 dólares al mes debería mantenerse afiliado a la organización por 15 meses para recuperar la inversión (cálculo del ROE) y, por lo tanto, el beneficio por donante sólo aparece a partir del mes 16. Es por ello por lo que mantener a los socios la mayor cantidad de tiempo es tan importante como captarlos. Esta es la importancia de la fidelización de los donantes.

La fidelización de donantes se basa en cuatro componentes principales, ellos son: el cumplimiento de expectativas, el enganche afectivo, el monto de la donación y la atención al donante.

Estos componentes se dividen en dos categorías: emocionales y prácticas. La satisfacción emocional proviene del cumplimiento de expectativas y la reputación de la organización, mientras que los aspectos prácticos incluyen la facilidad de la donación y el monto de ella como barrera de entrada. De tal manera que estos cuatro componentes contribuyen a mantener al socio fidelizado en la medida en que:

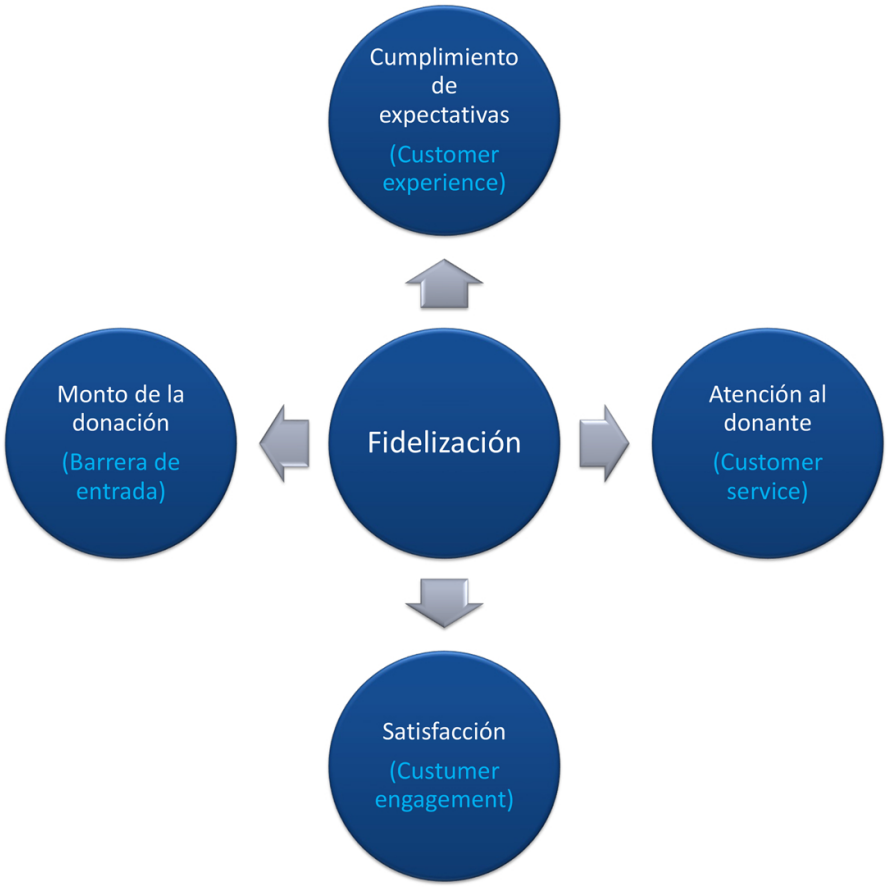
» El cumplimiento de expectativas es crucial para mantener la fidelización de los donantes. No puede haber la menor duda de que el impacto social esperado por la donación no es cierto o no se logra.

» El enganche afectivo con la organización aumenta la fidelidad del donante. Las organizaciones al generar soluciones de problemas importantes para personas y comunidades deben generar vínculos de afecto con la obra de la organización.

» El monto de la donación puede ser una barrera de entrada. Por lo tanto debe ser muy modesta.

» La atención al donante debe ser sencilla y eficiente para facilitar la donación. Si para donar se debe invertir mucho tiempo o es un problema para quien hace la donación, se está elevando el costo transaccional de hacerla y eso hará que el donante deje de hacer donaciones recurrentes.

Determinantes de la Fidelización



Mejorar la fidelización significa tratar de mantener al socio dentro de la organización la mayor cantidad de tiempo posible. Como mínimo hay que mantener al socio más allá del punto de equilibrio de lo que representó la inversión de captarlo, para no tener pérdidas.

A fin de planificar adecuadamente la inversión y su rendimiento hay que tratar de estimar cuánto tiempo permanece activo en promedio un socio en la organización, es decir, cuánto tiempo se mantiene una persona donando.

Si cuidamos los cuatro elementos señalados como responsables de la permanencia de los socios, entonces es más probable que los socios se mantengan.

La experiencia a nivel internacional es que la permanencia de los socios ronda los 60 meses. Según ese promedio y, según los datos del ejemplo que hemos estado manejando, a esos 60 meses de donación hay que restar los 15 meses que representan los costos de captación, Dicho esto, cada socio en promedio proporcionará un beneficio de 450 dólares.

Por lo anterior la fidelización es un componente indispensable y tan importante como la captación. La mayoría de las veces las organizaciones se centran en la captación y des-

cuidan a sus socios, no los atienden, pudiendo perderlos antes de completar su promedio de permanencia. Por lo tanto detenerlos en los factores que explican la permanencia de los socios es indispensable.

» **Experiencia del cliente:** El primer componente es lo que en mercadeo se llama el "customer experience". Esto se resume en la respuesta a la pregunta sobre ¿qué tanto la organización ha cumplido con las expectativas que tiene el donante? Al donante, al momento de captarlo se le hizo una oferta concreta sobre el destino de su inversión. Mostrarle que efectivamente ese destino se está concretando es la clave para satisfacer sus expectativas.

En la medida en que la experiencia de la expectativa que tiene el donante se va satisfaciendo, pues entonces en esa medida hay más probabilidad de que se mantenga fidelizado, que se mantenga dentro de la organización.

» **Satisfacción:** El cumplimiento de la expectativa es importante, pero este no es el único componente de satisfacción, hay otros que son especialmente importantes por el tipo de objetivos que persiguen las organizaciones sin fines de lucro. Nos referimos al compromiso, a la identificación del socio con los fines de la organización. En la medida en que el compromiso (engagement) sea mayor más posibilidades de que el socio se mantenga.

Mostrarle al socio las motivaciones que alimentan su compromiso con la organización es importante porque de esa manera el socio no solamente se mantiene fidelizado porque quiere respaldar el objetivo concreto que se logra con su donación, sino que además, valora a la organización porque esta tiene una reputación alta, es valorada socialmente y, por lo tanto, el socio siente orgullo de forma parte de ella.

» **Monto de la donación:** el monto de la donación es una barrera de entrada. Si la donación es alta pues el donante no estará dispuesto a comprometerse recurrentemente con ese monto. Por el contrario, si la donación es suficientemente pequeña, al donante quizás que no le resulte una carga muy pesada y se mantendrá como donante. Mostrarle al donante (por medio de equivalencias) lo poco que estaría sacrificando cada mes con su donación, en favor de un gran resultado, es una forma de captarlo y de mantener su fidelidad.

» **Atención al cliente:** Por último, el cuarto componente de la fidelización es la atención al cliente. Esto significa simplificar al máximo cualquier trámite o actividad que deba realizar el socio para formar parte de la organización como donante y para mantenerse dentro de ella.

Los aspectos relacionados con la forma de realizar las donaciones recurrentes es el punto crítico, así como responder pronto y eficientemente ante cualquier duda o consulta que el socio quiera hacer sobre, por ejemplo, la forma como está realizando las donaciones, si quiere cambiar el método de pago o su monto, si desea desafiliarse, etc. Cualquier complejidad o tarea adicional que le pidamos al socio es una razón para no afiliarse o no mantenerse dentro de la organización, es una elevación del costo en forma de tiempo y preocupación.

Clave de la captación: definir el perfil del donante preferido

Construir el perfil del donante de la organización es fundamental para identificar cuál es la audiencia a la que nos vamos a dirigir y conocer cuál es el tipo de comunicación que vamos a utilizar para captar a ese tipo de personas que creemos que son las que estarían más dispuestos a enrolarse como socios.

Identificar el perfil "ideal" de donantes consiste en responder a una serie de preguntas muy generales, pero muy importantes para definirlo e idear la forma y la vía para comunicarnos con ellos.

Según los fines, características y ámbito donde actúa la organización, es posible que sea un tipo de personas, y no otras, las que estén más dispuestas a donar. Una comunicación más efectiva y una captación más probable dependerán de si la organización está buscando donantes en el lugar adecuado.

Una primera forma de determinar el perfil del donante es hacer un estudio descriptivo de las personas que forman parte de la periferia de interés de la organización. Si esta descripción no se puede hacer porque se carece de bases de datos previas, entonces habría que hacer el ejercicio de construcción de perfil, similar al que proponemos en el cuadro adjunto.

En definitiva el ejercicio consistiría en trata es de responder a al menos 7 preguntas generales y a partir de ellas extraer el perfil de los donantes potenciales.

Edad, género, lugar de trabajo, lugar donde vive, aficiones, modo de vida, que tipo de medios de comunicación utiliza, cuáles son sus intereses, entre otras, son parte de las preguntas a responder para construir el perfil.

Definir el perfil es el componente clave para comunicarse con el donante potencial que suponemos que es más propenso a convertirse en socio de la organización.

Construcción del Perfil del Donante

El ciclo del donante

Por último vamos a revisar cual es el ciclo del donante. Este comienza con el conocimiento de la organización, seguido por la sensibilización hacia la causa, el contacto específico y finalmente la conexión emocional. La conexión emocional es clave para la afiliación del donante. Las organizaciones del Tercer Sector persiguen objetivos que normalmente movilizan las emociones de las personas, llegar a trasmitir esa sensibilidad es fundamental para lograr la conexión.

Los pasos necesarios para que una persona, que cumpla con el perfil de donante de una organización, termine por convertirse en socio de ella es el siguiente:

» El **conocimiento de la organización** es el primer paso en el ciclo del donante: esta se logra comunicando al donante potencial la existencia de una organización que se ajusta al perfil de sus intereses públicos, de sus deseos o motivaciones como ciudadano.

» **La sensibilización** depende de la importancia, solución y actualidad del problema. Se debe conectar o buscar personas que tengan la misma sensibilidad sobre el tipo de problemas que la organización pretende resolver.

» **Contactabilidad**, esta puede ser física o virtual, por medio de estrategias de telemercadeo o a través de embajadores especiales (influencers), es decir personas, que tienen relevancia comunicacional y que pueden servir de canal para dar a conocer qué tipo de organizaciones resuelven el tipo de problemas que le preocupan a las audiencias. Para mejorar la contactabilidad se necesita información, de datos de contacto de los donantes que se ajustan al perfil de los fines que persigue la organización.

» **La conexión emocional** facilita la afiliación del donante. Como hemos dicho este es el punto "clímax" para lograr la donación. Una vez que la motivación llega a este punto concretar la afiliación debe ser muy sencilla, sin muchos pasos o requisitos burocráticos, de lo contrario "la magia emocional" desaparecerá y puede que el ciclo de captura del socio se frustre.

Una vez que el potencial donante se convierte en socio, corresponde a los determinantes de la filiación mantenerlo como donante en por lo menos por 60 meses, o más, si el seguimiento al cliente y la atención de sus necesidades se satisface plenamente.

El plan para la independencia financiera

Para iniciar un plan de diversificación de las fuentes de financiamiento según las distintas estrategias que existen para la captación de fondos, lo primero es evaluar cuál es la composición de las fuentes de ingresos que tiene la organización. Esto consiste en identificar cuál es el porcentaje que representa las distintas fuentes de financiamiento del total.

Hay que determinar qué porcentaje del total del financiamiento viene, por ejemplo, de subvenciones públicas o de contratos internacionales, de pagos por servicios que haga la organización, contribuciones de grandes donantes, donaciones de empresas, realización de eventos, venta de artículos o souvenirs, entre otros.

Lo ideal para la independencia financiera es que la organización dependa de varias fuentes y que ninguna de ellas represente más del 20% o 25%.

La primera imagen para enmarcar el plan de independencia financiera es el gráfico de la situación actual (Diagnóstico Actual) y proyectar una situación objetivo (Meta del Proyecto) donde se presentan las nuevas formas de financiamiento y su peso relativo en relación con las demás. El plan de diversificación de financiamiento sería entonces identificar cuál es el estado actual de esa composición de financiamiento y tratarse una meta a dos o tres años, proyectando cuál debería ser la cartera de ingresos y cuál sería la composición o peso porcentual de cada una.

Plan a Tres Años de Diversificación y Aumento de Ingresos

Situación Inicial

Tipo de Donante	Dolares al Año	%
Organización Sector Público	55,000	50.1%
Proyectos Internacionales	35,000	31.9%
Rifa Anual	10,000	9.1%
Servicios a Terceros	5,000	4.6%
Matricula de beneficiarios	4,700	4.3%
Ingresos Totales	**109,700**	**100.0%**

Situación Objetivo a 3 años

Tipo de Donante	Dolares al Año	Var % 3 años	%
Organizacón Sector Público	20,000	-63.6%	8.6%
Proyectos Internacionales	30,000	-14.3%	12.9%
Rifa Anual	25,000	150.0%	10.8%
Servicios a Terceros	15,000	200.0%	6.5%
Matricula de beneficiarios	10,000	112.8%	4.3%
Microdonaciones 1	45,000		19.4%
Microdonaciones 2	35,000		15.1%
Eventos Solidarios	25,000		10.8%
Iniciativas Solidarias	27,500		11.8%
Ingresos Totales	**232,500**	**111.9%**	**100.0%**

Supongamos (como en el ejemplo) que el plan consiste en pasar de una cartera donde el 50% de los ingresos son subvenciones públicas y reducirlas sustancialmente por medio de otras fuentes en un plazo determinado, a menos del 10%.

La elaboración de ese plan de diversificación contendría los siguientes pasos:

» Evaluar la cartera de ingresos por tipo de ingresos.

» Identificar el porcentaje que representa cada fuente de financiamiento.

» Establecer una meta a dos o tres años para la re-composición de la cartera de ingresos.

» Reducir la dependencia de subvenciones públicas, o de cualquier fuente que represente un porcentaje elevado del total de los ingresos, y aumentar otras fuentes nuevas o aumentar la proporción de las existentes.

Plan para diversificación de fuentes de ingresos

La clave para la diversificación de ingresos consiste en identificar cuáles de las posibles fuentes alternativas son las más adecuadas y posibles de obtener por la organización. En otras palabras hay que alinear las nuevas fuentes de ingresos al tipo de organización, a su experiencia en la búsqueda de financiamiento, a sus potencialidades destrezas profesionales. Hay que tener en cuenta que si una fuente de financiamiento requiere desarrollar una fortaleza que no se tiene, habría que desarrollarla y eso supone incurrir en costos y tiempo para conseguirlas.

Los pasos para elaborar el plan de diversificación de ingresos serían:

» Identificar las técnicas de captación de fondos.

» Definir los públicos objetivos para cada técnica.

» Establecer metas de cantidad de donantes.

» Desarrollar estrategias para cada técnica.

» Identificar beneficios esperados y el peso de los nuevos ingresos del total de la organización.

» Asignar responsabilidades dentro de la organización.

El plan tendría seis pasos, pero el primero de ellos es el más importante, porque una vez definida y decidida cual sería la técnica de captación de fondos que la organización va a desarrollar, de esa decisión se desprende el resto de las acciones.

¿Cómo decidir las nuevas fuentes de financiamiento?

Acertar en la técnica (o las técnicas) que se va a impulsar y de cuyo éxito dependerá el logro de la diversificación financiera, es una apuesta dura de la organización y por lo tanto requiere de un buen diagnóstico sobre las potencialidades que tiene la organización para el desarrollo de cada técnica.

Una herramienta de diagnóstico muy tradicional y de fácil implementación sería aplicar un diagnóstico DOFA para el desarrollo de cada tipo de técnica.

De lo que se trata es de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que supondría para la organización el desarrollo e implementación de cada una de las técnicas. De esa primera evaluación se debería escoger cuál de todas ellas es donde más fortaleza se tienen, menos debilidades habría que superar (desarrollar habilidades nuevas) para aplicarla, más oportunidades de captación de fondos se prevé y menos amenazas o riesgos de fracaso se estima que existe.

Con el resultado del análisis DOFA que se haga, entonces se debería decidir para cada una de las técnicas seleccionadas (en el caso de que hayan sido más de una), identificar los públicos de cada una.

Ejercicio Inicial para identificar las nuevas fuentes de financiamiento

FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	
FORTALEZAS (+)	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

FACTORES EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	
OPORTUNIDADES (+)	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

DEBILIDADES (-)	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

AMENAZAS (-)	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Para identificar los públicos o las audiencias, lo que tenemos que construir es el perfil del donante ideal, visto en el capítulo anterior, a fin de establecer la estrategia comunicacional y de contactabilidad con los nuevos futuros donantes.

A la vez que se define el donante ideal, también es importante definir cuál es el donante "no ideal". Aquí de lo que se trata es de establecer cuáles son las líneas reputacionales que la organización no puede trasponer. En otras palabras definir también qué tipo de donante definitivamente no se va a aceptar.

Por ejemplo, no se pueden recibir donaciones de organizaciones o empresas que no estén claramente establecidos el origen de sus fondos, o las de organizaciones o personas que en redes sociales o su posicionamiento público fijan posiciones no acordes con principios fundamentales de derechos humanos. De igual manera es indispensable "conocer al donante" especialmente si este es un donante importante. Para cualquier donante que supero los 10.000 dólares de aporte, la organización debería tener una política de conocer al cliente, bien sea por medio de entrevistas o formularios donde el donante le indique a la organización el origen de sus fondos y el tipo de actividades públicas en que la ha participado (de ser el caso) para que la organización pueda hacer una mínima averiguación sobre es donante. Como se entenderá para los pequeños donantes esta práctica no es necesario donde que el impacto de sus posibles problemas reputacionales afectará poco a la organización por lo bajo de su donación.

Esas "líneas rojas" y los procedimientos para identificar las posibles transgresiones, hay que establecerlas porque a veces las organizaciones, sin darse cuenta, reciben fondos de organizaciones o de personas donde el origen de sus donaciones, de sus fondos, no es transparente y pudieran estar utilizando a una organización sin fines de lucro para mejorar su reputación o "blanquear" sus actividades.

Una vez definida la técnica y las audiencias, el tercer paso consiste en establecer cuál es la meta de ingresos para cada técnica, a partir de una estimación realista del porcentaje de ingreso que esta nueva fuente representaría.

Por último, la organización debe desarrollar cual sería la estrategia para desarrollar cada una de las nuevas técnicas escogidas y asignar tareas. Para ello es necesario conocer en profundidad las características de cada nueva técnica de captación de fondos, a lo que nos referiremos en el próximo capítulo.

Antes de terminar sobre el apartado de la formulación del plan de financiamiento es bueno recordar y resumir cuatro componentes que deben estar presentes en la elaboración del plan, ellos son:

» **Trabajo en equipo para la formulación del plan**. Hay que tratar de involucrar a todo el personal de la organización en todo el proceso de elaboración del plan. Su ejecución, como hemos dicho, va a comprometer a todas las dependencias, por lo tanto que toda la organización se sienta parte del diseño es un requisito para posteriormente contra con la colaboración y compromiso de todos.

» **Establecer actividades, responsabilidades, presupuestos y plazos, los más claros posibles**. Responsabilidades compartidas o difusas no permiten hacer seguimiento a las metas de cumplimiento del plan.

» **Calcular las equivalencias de beneficios**. Para todos los fines (comunicacionales, programáticos y administrativos) es necesario establecer las equivalencias de los productos que realiza la organización. Estas equivalencias (costo por unidad de resultado) son fundamentales para el desarrollo de cualquiera de las técnicas que se vayan a implementar.

» **Evaluar la ejecución de cada técnica**. Como parte de cualquier plan es indispensable el seguimiento de las metas propuestas en cada etapa, a fin de introducir correctivos, re-estimación de objetivos y expectativas (si fuera necesario), así como ejecución de actividades y valoración de los resultados.

Técnicas de Recaudación de Fondos

En este capítulo vamos a explicar las principales técnicas de recaudación de fondos que utilizan estrategias de mercadeo propias de las organizaciones con fines de lucro, adaptadas para las organizaciones del Tercer Sector. Vamos a enfocarnos en la recaudación de fondos de micro donantes, pero sin dejar de lado las que se orientan a captar grandes donantes.

Comencemos por la más utilizada por las organizaciones del Tercer Sector en países con tradición filantrópica o donde la donación ciudadana es común, nos referimos a la denominada "face to face" o "cara a cara".

Técnica "Cara a Cara"

La primera técnica de lo que trata es de entrenar a equipos especializados en contactar a peatones o a personas que están congregados en lugares públicos (centros comerciales, eventos, salidas de oficinas, lugares de culto, paradas de transporte público, etc.), con el fin de enrolar a las personas como socios de la organización que representan como donantes. Consiste en abordar a las personas y proponerles que realicen una pequeña donación mensual para el fin que persigue la organización que representan.

Esta técnica es muy apropiada para aquellas organizaciones que tienen un alto nivel de presencia en la comunidad, gozan de prestigio y, por lo tanto, hay una alta posibilidad de reconocimiento de la organización por parte de los ciudadanos comunes. Por supuesto, las organizaciones que tienen menos presencia en la comunidad, que son menos conocidas, que quizás tengan menos antigüedad, no es que no puedan desarrollar esta técnica, pero por supuesto les va a resultar mucho más difícil conseguir donantes, porque una buena parte del contacto al ciudadano tendrá que consistir en explicar o presentar a la organización para la que se está buscando donantes.

Otro elemento esencial de esta técnica es la preparación y captación de los equipos de calle. Como en cada abordaje se debe explicar en muy corto tiempo lo que se le está pidiendo al transeúnte, los embajadores o reclutadores de donantes deben expresar con claridad lo que quiere transmitir a la persona contactada.

Los equipos de calle, conformado normalmente por tres reclutadores (un jefe responsable del equipo y dos miembros del equipo) debidamente identificados con la indumentaria (chalecos, gorras, franelas y carnets) de la organización, deberán preparase para presentarse a las personas y con un mensaje (espeech) no mayor a 20 segundos, el cual debe transmitir:

» A quien representan

» Cuál es el objetivo de la organización

» Qué problema concreto resuelve la organización

» Qué donación en forma de equivalencia se le está solicitando para que contribuya a resolver el problema

» Algún dato (teléfono o correo electrónico) para posteriormente concretar la donación.

Tienen que ser un equipo compuesto por personas muy proactivas y, por supuesto, con facilidad de expresión, y de quienes estemos seguros de que esa persona tiene la responsabilidad y la ética suficiente como para no utilizar los datos de contacto de las personas, que se animen a ser socios, en un destino diferente para el cual fueron contactadas.

De lo más importante es redactar o confeccionar el mensaje de abordaje a las personas y con los 5 elementos señalados anteriormente. Para ello, sugerimos el siguiente ejercicio:

Ejercicio Propuesto:

Con un cronómetro de cuenta regresiva delante grabe un video donde explique en 20 segundos el nombre y objetivo de la organización, el problema que la organización que pretende resolver, cómo lo hace, cuánto cuesta (en términos de equivalencias), de cuánto es el aporte que se le está solicitando al micro donante y dicho aporte cuánto supone en términos de “cantidad de soluciones” y, por último, que tiene que hacer la persona para empezar a donar.

Como es de imaginar, el trabajo del reclutador de donantes es un trabajo duro. La tasa de conversión entre el número de personas abordadas y las que finalmente se convierten en donantes es del 1%. Una regla de 100-10-1 estima que de cada 100 personas que contacta sólo 10 escuchan el mensaje y dan alguna forma de contacto y de esos 10 sólo 1 termina efectivamente convirtiéndose en donante de la organización.

Entonces, ahí hay que tener en cuenta que la tasa de éxito es baja, y por lo tanto, las personas que trabajen en esta labor de buscar socios en la calle, cara a cara, deben saber que esa es la cuota de conversión, para que no se sientan defraudados.

Normalmente, las organizaciones tienden a tercerizar esta actividad, es decir, tienden a contratar a personas para que hagan este trabajo. La organización los entrena y les ofrece las técnicas de comunicación y el equipo necesario para identificarse y hacer el trabajo.

¿Cuánto pedir a los donantes? Aquí aplica una regla de equivalencia donde el potencial donante perciba que lo que está donando no supone un sacrificio para sus gastos y que supone privarse de algo muy modesto y que vale la pena aportarlo para solucionar un problema importante de la comunidad. En términos generales puede que la donación mensual no deba superar los 15 dólares.

Por otra parte, el trabajo de reclutador de donantes debe ser remunerado, los equipos de voluntarios no suelen mantenerse en el tiempo. Este tipo de equipos sin remuneración sirven para realizar pruebas piloto de los mensajes a utilizar, las identificaciones y las planillas de registros, pero una vez calibrados estos elementos, se debe remunerar al reclutador de calle.

Por último, hay que elaborar un plan de horarios, lugares y logística donde trabajarán los equipos. De este plan también dependerá el éxito de los reclutadores.

Hay que decidir cuáles son las calles en las que se va a abordar a las personas. Si son centros comerciales, lugares de trabajo, salidas de automercados o de paradas de transporte. Hacer un monitoreo constante sobre la tasa de éxito permitirá evaluar y cambiar sobre la marcha a los equipos, su indumentaria, el mensaje de abordaje y la planificación de campo.

En resumen:

» Esta técnica es más efectiva en organizaciones con alto prestigio y reconocimiento social.

» Requiere personal capacitado con habilidades de comunicación y con probada ética respecto al manejo de datos de terceros.

» La tasa de éxito es baja, con una regla de 100-10-1.

» El costo de captación por socio es de aproximadamente 150 dólares, tomando en cuenta el valor promedio de consecución de un socio por cualquier técnica.

» Las contribuciones pueden variar entre 3 y 15 dólares mensuales.

» Vale la pena Iniciar con una prueba con voluntarios para testear dispositivos, discursos y distintivos.

» Es necesario elaborar un plan de horarios, lugares y logística para abordar a las personas.

» La técnica es menos efectiva para organizaciones menos conocidas.

» La tasa de éxito es baja, lo que puede desmotivar al personal.

» Es necesario monitorear permanentemente todos los elementos que componen la técnica para hacer correctivos si la tasa de éxito es menor al 1%.

Técnica de telemercadeo

La segunda técnica son técnicas de telemercadeo. En general son similares a las que las que realizan las compañías que realizan ventas por medio de llamadas, mensajes por correo electrónico o de texto por medio de mensajería.

El telemarketing necesita una base de datos de contactos iniciales, esta es la clave para escoger esta técnica. Cuanto más asertiva sea esta base de datos, más oportunidad tiene la organización de captar socios.

El objetivo es el mismo que la técnica anterior, lo que la diferencia es que no se hace a través de personas que abordan a otras personas, sino a través de llamadas telefónicas u otros medios no físicos. Por lo tanto, las bases de datos, cuanto más fiables sean, pues más oportunidades de éxito hay.

¿Qué significa una base de datos fiable? En primer lugar, que efectivamente, los números de teléfono, o de contacto en general, correspondan a personas. Si esas personas, si las listas de contactos son de personas que han tenido alguna vinculación con la organización en el pasado, mucho mejor, porque se puede hacer una empatía inmediata al momento de la llamada o al momento de la conexión. En otras palabras si la base de datos no es genérica, sino adecuada al perfil del donante identificado como ideal para la urbanización.

Otro elemento clave de pertinencia o de relevancia de la base de datos es que la base de datos tenga algún tipo de referimiento a la organización, es decir, si se trata de una base de datos que ha sido recuperada o que ha sido recogida en un evento público que haya hecho la organización, o que sean personas que son referidas por conocidos de la organización, allí ya hay una relación previa y esa relación previa permite mayor éxito.

Se trata de una estrategia comercial que requiere una infraestructura para realizar las llamadas, los llamados CRM telefónicos que utilizan los "call centers".

Como en la técnica anterior hay que preparar un speech con todos los componentes informativos y motivacionales para lograr la captación, pero incluso puede que deba ser más corta.

El ciclo del telemarketing tiene diferencias al de la técnica del cara a cara. Hay un mensaje, una voz inicial que debe responder a dos preguntas que se hace cualquier persona que recibe una llamada:

» ¿Quién me está llamando?, y

» ¿Por qué me está llamando?

A esas dos preguntas hay que tener una respuesta lo suficientemente adecuada como para que la persona mantenga la escucha hasta completar el resto del mensaje. Después de ese contacto inicial es necesario establecer un contacto más cercano que permita rellamadas o que permita recontactarlo si la llamada inicial no es efectiva.

Es posible que en la primera llamada no se obtenga el compromiso de afiliación. En aquellos contactados que mostraron interés por conocer la propuesta de donación quizás deba llamársele varias veces para concretar la afiliación. De esta manera, el compromiso de afiliación va a requerir de un segundo o un tercer contacto, preguntarle a la persona, por ejemplo: si había recibido la información necesaria; responder a dudas; preguntar sobre qué le ha parecido la propuesta, que le ha gustado, que no, si tiene alguna duda, algún comentario, son formas para concretar la donación. Hay que tener en cuenta que en la primera llamada o contacto lo que se necesita es captar el interés para poder "seguir trabajando" al posible donante.

Aquí el objetivo es tratar de generar el compromiso de afiliación. Para generar el compromiso de afiliación hay que tener claro que debe hacer el potencial donante, cuál es la forma de fidelización y que esa forma se perciba como segura, que no se trata de una estafa, que se va a mantener la confidencialidad de sus datos. Probablemente para garantizar estos aspectos sea necesario establecer un convenio con una institución financiera que sirva de intermediario entre la organización y sus socios.

Por último, es posible que la primera técnica a y la segunda se complementen, en el sentido de que el contacto cara a cara pase a una fase de telemercadeo si en campo no se logra concretar el compromiso de afiliación.

En resumen:

» Esta técnica requiere de una o varias bases de datos inicial de contactos.

» El objetivo es similar al cara a cara, pero se realiza por teléfono.

» Es importante tener un CRM telefónico o call center para gestionar las llamadas.

» El ciclo de telemarketing incluye contacto inicial, envío de información y seguimiento, para lo cual puede necesitarse varias llamadas.

» Es importante establecer un convenio con una entidad financiera reconocida para generar confianza con el donante.

Captación en línea

La técnica de captación en línea es adecuada para organizaciones con experiencia en medios digitales. De lo que se trata es de generar empatía de forma digital y por ello es necesario que la organización maneje las técnicas de mercadeo digital, como por ejemplo el storytelling y el lenguaje SEO.

La organización debe tener una página web que tenga un tránsito relevante, redes sociales con un buen número de seguidores, disponer de botones de pago confiable y fácil de usar para donaciones, Así como el manejo de las herramientas digitales que ofrecen los buscadores (Google) para el manejo de publicidad digital.

Si la organización no tiene experiencia en este tipo de mercadeo on-line, tendría que desarrollar esa fortaleza y comenzar a capturar y nutrir audiencias digitales. Por lo tanto esta técnica puede que este reservada para organizaciones que ya estén algo avanzadas en el desarrollo y su penetración en el mundo del mercadeo on-line.

En resumen:

» Esta técnica es para organizaciones con experiencia en medios digitales y que disponen de una buena cantidad de seguidores en redes sociales. Requiere generar empatía a través de medios digitales y manejar técnicas de mercadeo digital.

» Es crucial tener un botón de pago confiable y fácil de usar para donaciones.

» Se deben desarrollar técnicas de captación online específicas para cada proyecto.

» La curva de aprendizaje puede ser larga si no se tiene una base mínima de conocimiento y destrezas en este tipo de mercadeo.

Alianza con Empresas

La cuarta técnica que vamos a revisar es la de alianzas con empresas. Esta técnica estaría recomendada para aquellas organizaciones que tienen buenas relaciones con empresas o que han establecido algún tipo de relación bien sea como receptores de donaciones o relaciones de cooperación con anterioridad.

Lógicamente organizaciones sin estas relaciones podrían comenzar a construirlas, por lo tanto aquí de lo que se trata es de explorar conque tipo de empresas puede una organización sin fines de lucro aliarse, y por lo tanto, la pregunta a responder es precisamente ¿por qué las empresas colaboran con organizaciones del tercer sector?

Existen varias razones por las cuales una empresa con fines de lucro puede interesarse a establecer una alianza con una organización sin fines de lucro.

Una primera respuesta consiste en la posible comunión de intereses dado que ambas organizaciones comparten un mismo público. y, por lo tanto, lo que haga la empresa en favor de esa organización puede representar un incremento en el porcentaje de las ventas.

Supongamos, por ejemplo, que tenemos una organización que trabaja en el área educativa y le plantea una alianza estratégica a una empresa editorial. Evidentemente hay una complementariedad de intereses, la empresa editorial puede apoyar actividades de la organización y nutrirse de su experiencia, desarrollar nuevos productos educativos, ampliar sus ventas por medio de la organización; así como la organización podría esperar una contratación por sus servicios especializados y la apertura a nuevos mercados.

Aquí lo interesante es ver cuáles son esos intereses comunes o esos intereses estratégicos entre ambas organizaciones.

En no pocas ocasiones la empresa por razones corporativas tiene metas de compromiso social que cumplir y en ese terreno una alianza con alguna organización del Tercer Sector le puede ser útil para cubrir ese compromiso.

Por último la empresa a la empresa podría interesarle una alianza con una organización con cierto prestigio y reconocimiento social a fin de recibir un retorno comunicacional en forma de reputación.

Los intereses comunes pueden muchos siempre y cuando existan valores que se comparten. Ese anclaje de valores es fundamental porque garantiza que la organización no va a ir en contra de sus principios por la alianza con una empresa determinada. En principio todas

las organizaciones (con o sin fines de lucro) comparten un principio de ciudadanía, es decir, hay una responsabilidad ciudadana que comparten por el espacio público y el interés general de la sociedad o nación a la que pertenecen.

Frente a la posibilidad de una alianza con una empresa hay que entender que se trata de una relación donde los dos van a ganar. No es un favor que se le está haciendo a la organización, tampoco se trata de una donación. Existe un intercambio producto de la alianza pero no tiene que ser del mismo tipo. La organización puede recibir un beneficio material como el financiamiento total o parcial de un proyecto y, la empresa, el reconocimiento social y el potencial prestigio, por apoyarlo. En cualquier caso apuntar hacia empresas con públicos similares a los de la organización es una forma de encontrar intereses comunes.

Una alianza con alguna empresa requiere adelantar varios pasos:

» En primer lugar la organización debe ofrecer proyectos bien definidos, bien perfilados, donde este claro la utilidad social del proyecto y la forma como la empresa se puede beneficiar.

» En segundo lugar la organización tiene que ofrecer resultados, cuantificados y susceptible de medir. La junta directiva o la contraparte de la empresa va a querer ver evidencias del rendimiento de inversión en la forma ofrecida. Sea materia, comunicacional o de impacto positivo en un público que comparten.

» Por último, los proyectos deben estar formulados y sus productos entregados en código empresarial, es decir, un código que la empresa entienda, como por ejemplo en términos de retorno de la inversión o en valores de lo que representa el resultado en utilidad social producida por la alianza.

Para acercarse a una alianza con empresas hay que preparar un proyecto que se comunique a través de buena presentación, así ya se tenga una relación previa lo ideal es plantear el proyecto en términos de una alianza. Los puntos básicos que debe tener esa presentación son:

» A quien ayuda el proyecto

» Qué se logra con el proyecto, cual es la utilidad social.

» Cómo la organización pretende ejecutar el proyecto y lograr la utilidad social esperada y, por tratarse de una alianza

» Qué es lo que la organización espera de la empresa para lograr los fines del proyecto.

Identificar a qué tipo de empresa o empresa en concreto proponer una alianza requiere cumplir un conjunto de pasos.

» El primero sería un paso de investigación. Consiste en identificar que empresas están disponibles para hacer una alianza con la organización a la que pertenecemos. Puede partirse de un mapeo de proximidad tanto física como de afinidad de intereses en base a públicos comunes.

Ese mapeo parte de la pregunta de con quién la organización se siente cómoda para hacer una alianza y con cuales empresas cree que puede ofrecer una alianza que sea atractiva para ella. La organización debe ser capaz de responder sobre el porqué una empresa con fines de lucro le interesaría una alianza con otra sin fines de lucro. Si puede encontrar una respuesta que efectivamente le resulte atractiva a la empresa y la organización que la plantea se siente a gusto y sin conflictos para trabajar con esa empresa, pues entonces buena parte de la propuesta de alianza está hecha.

» El segundo paso es acercarse a esas empresas. Para ello es clave "saber cuál es la puerta por la que se entra". Si existe algún departamento o persona que ya conozca a la organización y sus fines esa sería "la puerta" más recomendada.

Se puede entrar inicialmente por la oficina de mercadeo de la empresa, pero también se puede entrar por la oficina de la empresa. Si por contrario no hay relación o conocimiento previo, entonces hay que ir por los canales iniciales y el más directo es la oficina de mercadeo de la empresa. Esto es así porque se supone que la oferta de alianza de la organización debe impactar a los clientes de la empresa, allí está el foco de interés de la empresa y la oficina de mercadeo es quien mejor conoce a los clientes de la empresa.

» Establecida la relación habría que formular el proyecto. Este consiste en identificar cuáles son las estrategias y cuáles son los objetivos del proyecto, su alineación con el perfil de empresa, entendiendo que el objetivo es un ganar-ganar. Identificar cuáles son los incentivos para la empresa y cuáles son las propuestas metodológicas y los indicadores que van a guiar el proyecto.

» El cuarto plazo supone establecer la temporalidad de la alianza y la forma de relación. Normalmente cada parte tiene un representante de esa alianza y esos son las que gestionan la especificidad del proyecto que sustenta la alianza.

» Por último el proyecto debe especificar cómo será el plan de rendición de cuentas y su periodicidad. Esta rendición se basa en indicadores de gestión y de impacto definidos por el proyecto.

Eventos solidarios

Los eventos solidarios son verbenas, rifas, actividades deportivas o culturales o cualquier evento que pueda ser esponsoriado y que persigue recaudar fondos para la causa que lleva adelante una organización.

Los tipos de eventos son diversos, pueden ser deportivos, culturales, verbenas, excursiones o incluso concursos. Lo importante es que las personas que asisten al evento lo hacen no sólo porque es un momento para divertirse, para relajarse, para desarrollar una actividad que les gusta a los asistentes, sino también para apoyar una causa, el propósito que trasciende al evento, que no es otro que el proyecto de la organización.

Una carrera en favor de las personas que padecen diabetes, o un evento gastronómico para las donaciones de comedores populares, o una excursión o una ruta senderista con fines solidarios para una organización que financia prótesis para personas que tienen discapacidad motora, son algunas de los múltiples eventos posibles de realizar.

Para escoger el tipo de evento es importante que la organización se sienta identificada y que tenga experticia para llevar adelante ese evento.

Todo evento tiene una inversión asociada y por lo tanto hay que calcular el retorno estimado de la inversión. La organización, promoción, ejecución y evaluación del evento supone gastos que deben ser cubiertos por los ingresos que se pretenden recibir.

Los eventos solidarios tienen una población objetivo que son los asistentes. Estos asisten porque desean apoyar la causa, pero también porque se quieren divertir. Por eso es importante prever cual será la experiencia del participante. Es necesario realizar una simulación de la experiencia que va a tener el asistente dentro del evento desde el momento de que se entera de la promoción del evento, hasta que este finaliza. El recorrido por todo el proceso es una forma de revisar la experiencia y realizar ajustes a fin de que esta experiencia sea óptima.

Los eventos solidarios suponen atraer un gran número de personas y, por lo que hasta aquí hemos descrito sobre las técnicas de captación de fondos por medio de micro donantes, de cada evento debe producirse una base de datos de personas (los participantes) que pueden ser donantes en otras iniciativas. Para las técnicas de recaudación de fondos las bases de datos (de personas afines o cercanas a la organización) es la mina de donde partirán las donaciones futuras.

Ejemplo de invitación a evento solidario "Corazón de Titanes"

En resumen:

» Los eventos suponen una alineación de intereses entre el participante y los fines de la organización

» Se trata de promover un espacio de diversión para los asistentes y de que tengan una experiencia satisfactoria. De allí de simular la experiencia del asistente y cuidar los detalles.

» Los eventos suponen una inversión y por lo tanto hay que tener una buena estimación del retorno de esa inversión.

» Los eventos deben producir bases de datos de datos de potenciales donantes para el desarrollo de otras técnicas de captura de micro-donantes.

Iniciativas Solidarias

Las iniciativas solidarias son micro-eventos organizados por los propios donantes para apoyar causas específicas.

Si bien los protagonistas de su organización y ejecución son los donantes, la organización puede impulsar en empresas, escuelas, iglesias, gremios, clubes, etc., a que se organicen eventos para apoyar un proyecto específico de la organización.

Las organizaciones pueden facilitar estas iniciativas a través de plataformas web donde se ofrece la estructura para que particulares desarrollen por su propia cuenta iniciativas para apoyar esas causas.

Se trata de una técnica relativamente nueva, no muy utilizada, porque supone que la iniciativa está del lado del donante y no necesariamente de la organización receptora. Las organizaciones pueden incentivar a que el donante desarrolle iniciativas solidarias, pero la clave de esta técnica es que el donante es el que se organiza para darle recursos o hacer donaciones a causas muy concretas.

Un ejemplo relativamente común se trata de eventos solidarios que promocionan empresas, con motivo (por ejemplo) de su aniversario, promoviendo entre sus empleados donaciones para una organización que patrocinan. Otras iniciativas solidarias consisten en pedirles a los clientes de tiendas, supermercados, o similares, donaciones pequeñas al momento de realizar el pago de la comprar.

En la medida en que las organizaciones tengan propuestas de iniciativas solidarias, brinden la plataforma para hacer llegar las donaciones y tengan proyectos donde las donaciones respondan a equivalencias fáciles de corroborar y canalizar; en esa medida la organización tiene más posibilidades de recibir propuestas de iniciativas solidarias tanto de empresas como de particulares.

En resumen, esta técnica de lo que trata es de incentivar en personas o colectivos la realización de eventos para recoger fondos en favor de un proyecto concreto de una organización. En los anexos (#3) el lector podrá encontrar ejemplos de iniciativas solidarias promovidas por organizaciones como Médicos sin Fronteras o la Cruz Roja Internacional.

Grandes Donantes

Normalmente cuando pensamos en grandes donaciones pensamos que eso es materia para empresas o familias de mucho dinero. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cualquier donación superior a los 5.000 dólares es una donación grande.

¿Quiénes hacen grandes donaciones? Hay gran cantidad de profesionales exitosos, gerentes de empresas, CEOs de grupos económicos, que estarían dispuestos a hacer donaciones puntuales o con alguna recurrencia, cuyos montos oscilan entre los 5.000 y los 10.000 dólares, donde la motivación es básicamente personal y lo que quieren es sentirse que están retribuyendo, está devolviéndole a la comunidad, todo el éxito profesional o todo el éxito material que han tenido en su carrera.

Este tipo de donantes normalmente son los que contactan a las organizaciones para ofrecerles la donación y no a la inversa. El donante selecciona desde su propia intimidad a la organización por su relevancia social, impacto comunitario, prestigio o relevancia social.

Suele ser una sorpresa (agradable) que recibe la organización. Un CEO de una empresa contacta a una organización y le dice: "*conozco tu trabajo, conozco lo que hacen, quiero ayudarte más, estoy dispuesto a hacer una donación anual de X cantidad de dólares*".

Esa persona tampoco quiere nada a cambio salvo la gratificación de haber contribuido con una organización que respeta y admira.

Si bien las organizaciones no pueden hacer algo directo para recibir este tipo "espontáneo" de donaciones, de manera indirecta si pueden. He aquí algunas de ellas:

» Cuidar la reputación de la organización y tener una visibilidad social alta es una forma de exhibirse como potencial receptor de donaciones de este tipo.

» Las alianzas con empresas son una buena vitrina para que la organización se muestre a potenciales profesionales y que estos se "enganchen" con la organización y tomen una iniciativa de una donación personal.

» Si como parte de un evento un participante contribuye con una cuota muy superior a la programada (digamos de 5$ a 100$ o más) esta es una señal para la organización de estar en presencia de un gran donante.

» Un gran donante puede ser reclutador de otros grandes donantes. Proponerle a alguno de ellos que convoque a sus colegas o relacionados a que hagan realicen donaciones similares a la suya es una forma de multiplicar este tipo de donantes.

Legados Solidarios

Con las herencias o los legados ocurre algo similar, que las grandes donaciones, porque de alguna forma se trata también de personas exitosas, personas que tienen un patrimonio y que parte de ese patrimonio pueden compartirlo con la organización prestigiosa sin fines de lucro.

Digamos que el mecanismo de reclutamiento es más o menos similar. En buena parte este tipo de donaciones en forma de herencias o legados están asociados a la visibilidad de la organización y su prestigio. Pero la organización puede incentivar este tipo de legados de manera indirecta. En definitiva un gran donante puede "inmortalizarse" dejando una parte de su legado patrimonial en la organización a la que donó por mucho tiempo.

Una forma directa de buscar este tipo de donaciones es proponerles a sus grandes donantes mayores de 60 años la posibilidad de esta forma de donación.

Para ello es necesario tener claridad de cuál es la normativa legal y cuál es la clave normativa a partir de la cual se puede formalizar que la organización reciba un legado o herencia.

Aun cuando no hay tradición en los países de la región en promover este tipo de donaciones, la figura no sólo existe en algunos países, sino que además se trata de un legado que puede compartir la familia con la organización. Para ello el prestigio y la valoración social de la organización es determinante.

¿Cuál técnica escoger para las organizaciones?

Una vez revisadas las distintas técnicas de captación de fondos privados, bien sea de micro-donantes o de donantes de mayor envergadura, lo que procede es escoger cuál de ellas (o cuáles de ellas) son más apropiadas para la organización.

Para ello hemos confeccionado el siguiente ejercicio con el fin de ayudar a escoger que técnica es la más apropiada para cada organización, además claro esta del ejercicio DOFA que proponíamos en capítulos anteriores.

Modelo de Planilla para Dinámica Grupal sobre la mejor Técnica para la organización

Centro para el tercer sector CTSUCAB

Instrucciones: Escoja **3 técnicas** y rellene las columnas de capacidades y necesidades según corresponda

Organización: _____

Nombre del participante: _____

Tipo de Técnica	¿Qué capacidades tenemos en la organización para implementar esta técnica?	¿Qué necesitamos en la organización para implementar esta técnica?	¿Por qué la escogió?
Face 2 Face			
Tele marketing			
Mercadeo Digital			
Alianza con Empresas			
Eventos Solidarios			
Iniciativas Solidarias			
Tienda Solidaria			
Grandes Donantes			
Legados			

Estrategias de Crowdfunding y Bonos Sociales

En este capítulo vamos a explorar cuáles son los elementos básicos de las campañas de captación de fondos con fines específicos. Todas las campañas anteriores son lo que se conocen como estrategias de fundraising, es decir, estrategias de captación de fondos para una organización que puede perseguir uno o varios objetivos. Lo que vamos a ver en este capítulo es específicamente para un solo objetivo, que normalmente una vez cumplido, la campaña de captura de fondos termina.

Se trata de una campaña que tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización para la consecución de esos fondos. ¿Qué es la técnica de crowdfunding, también conocido como financiamiento colectivo, de micro financiamiento o de micro mecenazgo? Este es un modelo de financiamiento en el cual un grupo de personas aporta una pequeña cantidad de dinero, normalmente fija, para financiar un proyecto o una iniciativa en específico.

En lugar de depender de una sola fuente de financiamiento, como podría ser un banco o podría ser un inversor, el crowdfunding permite que muchas personas contribuyan con pequeñas cantidades de dinero para alcanzar una meta financiera común. Normalmente esto se ejecuta a través de páginas web. Hay varias páginas web que están especializadas en la recaudación de fondos para fines específicos.

En ellas los creadores del proyecto pueden presentar sus ideas y solicitar financiamiento a quienes visiten las páginas. Esos proyectos pueden abarcar una amplia gama de áreas como pueden ser proyectos artísticos, proyectos empresariales, desarrollo de productos, causas sociales, eventos, entre muchas otras posibilidades.

Tipos de crowdfunding

Hay cuatro tipos de crowdfunding. Unos son los de **donación**, es decir, las personas realizan una donación sin esperar nada a cambio y generalmente lo hacen para apoyar una causa o una iniciativa en la cual creen. Este tipo de donaciones se ven frecuentemente para financiamiento de tratamientos médicos de personas que no tienen recursos suficientes para someterse a ese tipo de intervenciones o tratamientos. El crowdfunding sería de la cantidad de dinero que necesita la persona para acceder al tratamiento médico y se establece una cuota que puede ser voluntaria o fija.

La segunda es de **recompensa**. Este tipo si supone una recompensa donde los aportantes realizan contribuciones y reciben una recompensa (no necesariamente financiera) como puede ser una copia del producto o un acceso exclusivo a ciertos beneficios. En este tipo

caben los mecenazgos culturales o sociales. Por ejemplo, puede tratarse de un crowdfunding para la remodelación de una escuela. Las personas donan y la recompensa puede ser una placa de la entrada de la escuela donde están los nombres de todas las personas que colaboraron con ese crowdfunding.

El tercer tipo de crowdfunding ciertamente son préstamos. Es decir, las personas prestan dinero al proyecto y espera que se le devuelva el préstamo con los intereses en un plazo acordado.

Este tipo de préstamo supone que la iniciativa ciertamente va a tener un rendimiento económico y entonces las personas que prestaron el dinero van a tener una tasa de recuperación de lo que fue su préstamo. Esas iniciativas son evidentemente de tipo económicas.

Otras iniciativas de crowdfunding de naturaleza económica son las de **inversión**. Los inversores aportan dinero al proyecto, a cambio de una participación accionaria o del rendimiento futuro de la iniciativa.

Es propio de personas u organizaciones que van a desarrollar algún tipo de emprendimiento, o prototipo de producto especial y requieren un financiamiento para su desarrollo. Los inversores participan del riesgo del desarrollo esperando una retribución de los beneficios si el proyecto tiene éxito.

Bonos Sociales

Por último vamos a dar una mirada a formas de financiamiento basadas en el mercado de capitales.

En los mercados de valores este tipo de iniciativas no están muy extendidas y dependen del desarrollo de estos mercados según la economía de cada país. A pesar de no estar disponible en todos los contextos, vamos a mencionarlos para tenerlos en el radar y para que sepamos en qué consisten.

Los bonos sociales son instrumentos de deuda emitidos por entidades públicas o privadas con el propósito de financiar proyectos y programas que generen un impacto social o medioambiental positivo.

Es un bono que, como una empresa cualquiera, se emite para financiar sus actividades. No obstante el bono social lo que pretende es financiar proyectos y programas donde el rendimiento n o es necesariamente financiero, sino el impacto social o medioambiental positivo que el financiamiento por medio de estos bonos genera.

A diferencia de los bonos tradicionales que se emiten con el objetivo de obtener financiamiento y se adquieren con el objetivo de obtener beneficio financiero, los bonos sociales tienen como objetivo el desarrollo sostenible y medioambiental.

De esta forma muchos gobiernos compran estos bonos gobiernos para impulsar proyectos medioambientales o para desarrollar proyectos con fines sociales.

Para las empresas o para quien compra el bono social también hay un incentivo en materia de diversificación de su cartera. Si se trata de una empresa, o una persona o un grupo de inversionistas, los bonos sociales pueden ser atractivos porque le ofrecen al inversionista la oportunidad de diversificar su cartera y elevar su reputación. Así, al agregar bonos sociales a la cartera, los inversionistas pueden equilibrar su exposición a diferentes clases de activos y sectores, lo que además puede ayudarlos también a reducir el riesgo general de la cartera y mejorar su perfil posicional desde el punto de vista de prestigio.

> Los inversionistas que compran los bonos sociales pueden sentirse satisfechos de saber que su inversión está contribuyendo a proyectos y programas con un impacto social o medioambiental positivo.

Estos bonos canalizan los fondos hacia iniciativas que abordan desafíos sociales como la pobreza, la vivienda asequible, la educación, la salud o la sostenibilidad ambiental. Para quien compra el bono la retribución es el impacto que ese bono ha generado en una actividad con fines sociales y es una forma de cumplir la meta o cuota corporativa de la responsabilidad social de la empresa.

Al invertir en bonos sociales las empresas demuestran su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar de las sociedades, lo que puede mejorar su reputación y atractivo para los clientes, empleados y otras partes interesadas.

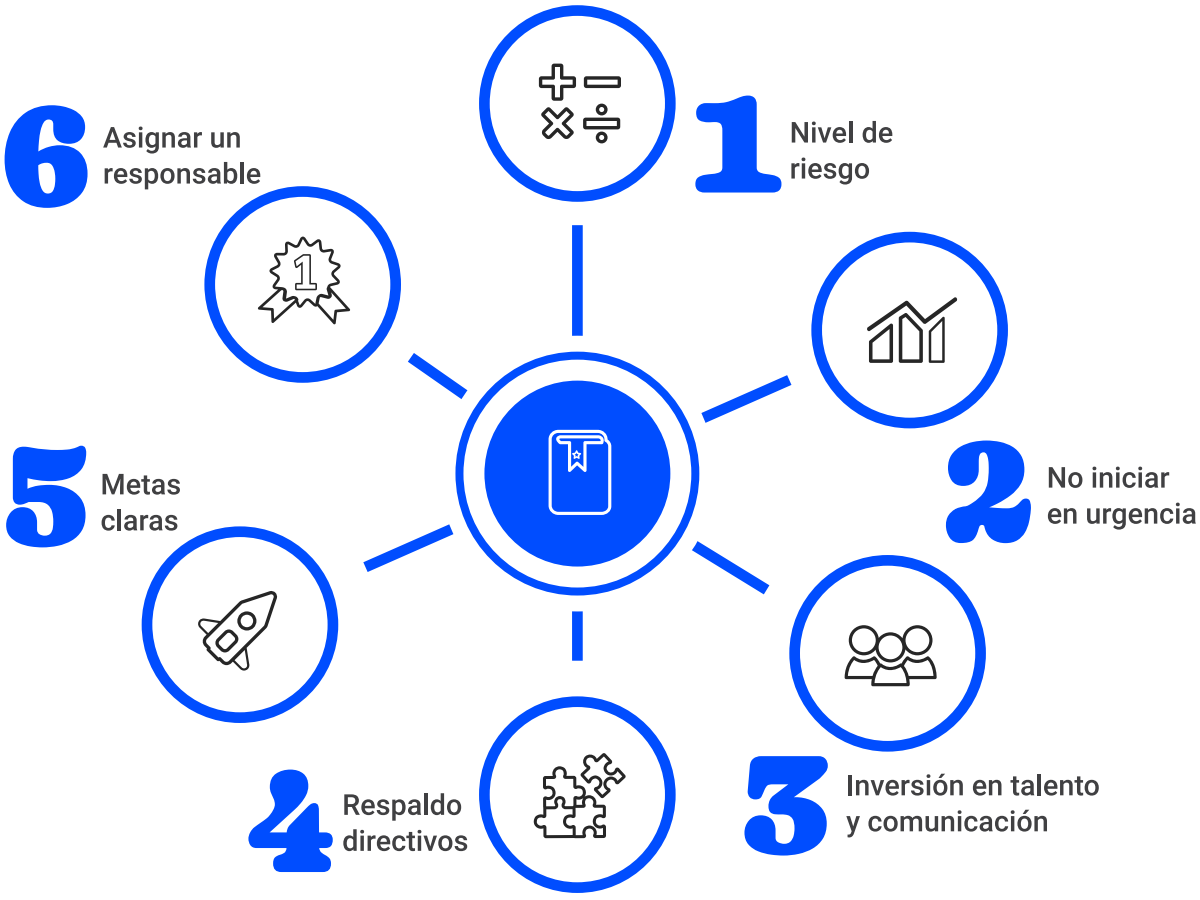
Como se entenderá hay unas condiciones mínimas para que exista un mercado de bonos sociales. Por supuesto, se necesita un sector privado fuerte y diversificado, además de un mercado de valores de tamaño activo y bastante democratizado. Es necesario un sector empresarial con extendida tradición de responsabilidad social y una administración pública alineada con las iniciativas modernas de financiamiento social. De lado de la oferta se necesitan, por supuesto, deben concurrir organizaciones responsables que respondan y sean transparentes, en otras palabras, que aquellas organizaciones que emitan los bonos tengan la suficiente transparencia y competitividad en la producción de utilidad social, como para los inversionistas inviertan en ellas.

En resumen, los bonos sociales serían una modalidad avanzada de financiamiento para las organizaciones del tercer sector pero que dependen del tamaño y diversificación de los mercados de capitales en cada geografía, de la tradición filantrópica de la sociedad, de la madurez de gestión y transparencia de las organizaciones sociales y del compromiso de los gobiernos y las empresas con el desarrollo sostenible.

La creación de un área de Captación de Fondos Privados

En este sexto y último capítulo vamos a ver cuáles son los requisitos y las tareas que debe desarrollar una organización para crear su propia área de captación de fondos privados.

Los puntos clave de la creación de una unidad responsable de captación de fondos



» **Medir el nivel de riesgo de la organización:** lo primero que debemos hacer es medir cuál es el nivel de riesgo de la organización, es decir, qué tanto depende la organización de uno o dos fuentes de ingreso y tratar de establecer entonces cuál debería ser la meta para reducir ese riesgo.

» **Evitar iniciar en condiciones de urgencia.** Es indispensable que la organización esté en una condición financiera que le permita invertir en nuevas iniciativas de diversificación de financiamiento y que al menos en un horizonte de tres años no prevea que ese riesgo de lugar a una crisis de continuidad de la operación. Si la organización está en urgencia financiera, debe buscar otras estrategias antes de crear un área de captación de fondos.

» **Inversión en recursos humanos y comunicacionales.** Hay que invertir en recursos humanos capacitados en áreas y técnicas de comunicación modernas tanto en línea como presenciales. Estas inversiones requieren tiempo de maduración y monitoreo constante, para aprender de aquello que no funciona y tratar de acortar los tiempos del retorno de la inversión realizada.

» **Respaldo de los directores de la organización.** Es esencial el respaldo de los directores para la viabilidad del proyecto. Si los directores de la organización no son los primeros comprometidos con el desarrollo de esta área de captación de fondos, pues entonces sencillamente el proyecto será inviable.

» **Planificación a largo plazo con metas claras.** Hay que hacer un plan a un plazo mínimo de tres años y establecer una programación de asignación de recursos, responsabilidades, metas transitorias, medios de verificación y alcance de las metas finales.

» **Designación de un responsable del área a tiempo completo o parcial.** Hay que designar a una persona de la organización para que sea responsable del área, donde sería ideal que fuera a tiempo completo, pero si ello no es posible, al menos medio tiempo debe ser dedicado a esas funciones. El perfil de este responsable debe ser el de un líder motivacional y con dotes de comunicador. Estaría llamado a ser el nuevo vendedor de la organización.

¿Quién hace qué dentro de cada una de las áreas?

El desarrollo del plan supone la realización de actividades de comunicación, administrativas y de ejecución de los proyectos.

Lo primero que hay que hacer es un listado de las necesidades que deben satisfacerse para que cada área contribuya con el plan de captación de fondos, es decir, cuáles son las cosas que la organización necesita para llevar adelante las acciones del plan de captación de fondos.

Lo anterior dependerá de las técnicas que se vayan a desarrollar según el resultado del análisis sobre las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización frente a cada una de las técnicas.

En segundo lugar, hay que buscar quién (o quienes) dentro de la organización satisface esas demandas en cada una de las áreas. Quienes son los encargados por departamento de traducir en clave de captación de fondos las actividades programáticas, administrativas y comunicacionales.

Algunas de esas actividades pueden ser tercerizadas pero otras (probablemente las que se evalúen como críticas) tienen que desarrollarse con los miembros de la propia organización

En tercer lugar hay que asignar las tareas necesarias en cada área para satisfacer las necesidades del plan según la programación que establezca y, por último hace falta una coordinación, un director de orquesta, que sea el que coordine las tres áreas (comunicación, administración y proyectos) en cada una de las actividades y etapas que supone el desarrollo de las técnicas que se han escogido.

Perfil del líder de la unidad de Fundraising y los compromisos de la organización

El coordinador del área de fundraising debe ser un gran motivador para la organización. Se van a producir cambios para los cuales la organización debe estar preparada y dispuesta a vencer las resistencias internas que de seguro van a aparecer.

Este gran cambio necesita líderes y dentro de las organizaciones se necesita que alguien encabece ese cambio. El líder del cambio no necesariamente tiene que ser el director general de la organización, pero si no lo es, debe haber una comunión, una sociedad estrecha de confianza y alineación de intereses entre ambos.

Si es el director general, quizás esos roles de complementariedad entre el líder de la organización y el director del área de fundraising se funden en una misma persona. Que sea el líder de la organización también prueba que tiene el liderazgo y la autoridad dentro de la organización para producir los cambios.

Pero es posible, si la organización es grande y desarrolla procesos complejos, que el director no pueda ser el líder de la unidad de Fundraising. En todo caso hace falta un líder, y ese líder hay que preguntarse si está dentro de la organización, si alguien dentro de la organización va a asumir esa responsabilidad o si debe contratarse a alguien para llevar a cabo esa función.

La organización tiene que decir qué se contrata y qué hace para apoyar o capacitar a su líder de transformación financiera. Debe decidir si, por ejemplo, contrata un asesor que acompañe el proceso que asume la dirección o director de la transformación financiera, si terceriza los servicios de comunicación o incluso si parte de los procesos nuevos de gestión administrativa que requiere el establecimiento de la nueva técnica también se terceriza.

Estas decisiones de tercerización puede que sean transitorias, lo ideal es que la organización tenga el control de sus propias finanzas y de sus procesos administrativos, así como en el área programática.

Suponiendo que el cargo se creará y se reclutará una persona para desempeñarlo, las preguntas serían: ¿Cuáles son las cualidades de liderazgo y de autóritas que esa persona tendría? ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que tiene sobre la organización y sus proyectos para transformarlos en programas de captación de fondos?

Adicionalmente, esa persona debe tener conocimientos importantes en el área de finanzas, de formulación de proyectos, y también debe tener una importante habilidad comunicacional para persuadir y lograr todas las alianzas y todos los mecanismos de cooperación necesarios para lograr el objetivo de la organización.

Pero no sólo se necesita de un líder para administrar la transformación, hace falta que la organización se comprometa como colectivo frente al reto de la diversificación de fondos. Así, la organización se compromete por entero con el objetivo de diversificación de fondos porque de ello depende su sostenibilidad y por eso participan todas las áreas en el plan.

Hay que identificar también posibles alianzas con otras organizaciones para compartir gastos de nuevos perfiles. Por ejemplo, tres organizaciones o varias de ellas podrían organizarse para contratar asesores comunicacionales para sus campañas de difusión y captación de nuevos socios. La generación de alianzas puede reducir los costos y las organizaciones pueden complementar sus actividades entendiendo que no necesariamente estas áreas tienen que ser competitivas entre las organizaciones.

Las alianzas con empresas con fines de lucro también pueden ayudar a desarrollar las áreas de diversificación de fondos. Muchas empresas tienen los perfiles profesionales que las organizaciones sin fines de lucro necesitan, pero que no tienen, de forma tal que las organizaciones pueden promover alianzas con empresas para que a través de actividades pro-bono muchos de estos profesionales ayuden a desarrollar esta área de fundraising o de captación de fondos privados.

Algunas preguntas útiles para hacer el plan de la unidad de captación de fondos privados

¿Qué tipo de cambio organizacional hay que hacer dentro de la organización para ajustarlo a las necesidades y las actividades que requieren la creación del área de diversificación de fondos? ¿Y cuál es la reinterpretación que deben hacerse de los proyectos de la organización para ajustarlos a esta lógica de captación de fondos? ¿Quién y cómo trabajar con equivalencia dadas las necesidades de claridad y transparencia que requiere la forma de comunicarse con los nuevos donantes? En otras palabras ¿qué cosas hay que reinterpretar de los proyectos? ¿Qué cosas hay que cambiar de los proyectos que tenemos en marcha? De cada cosa que necesita el plan ¿la tenemos todas dentro de la organización?

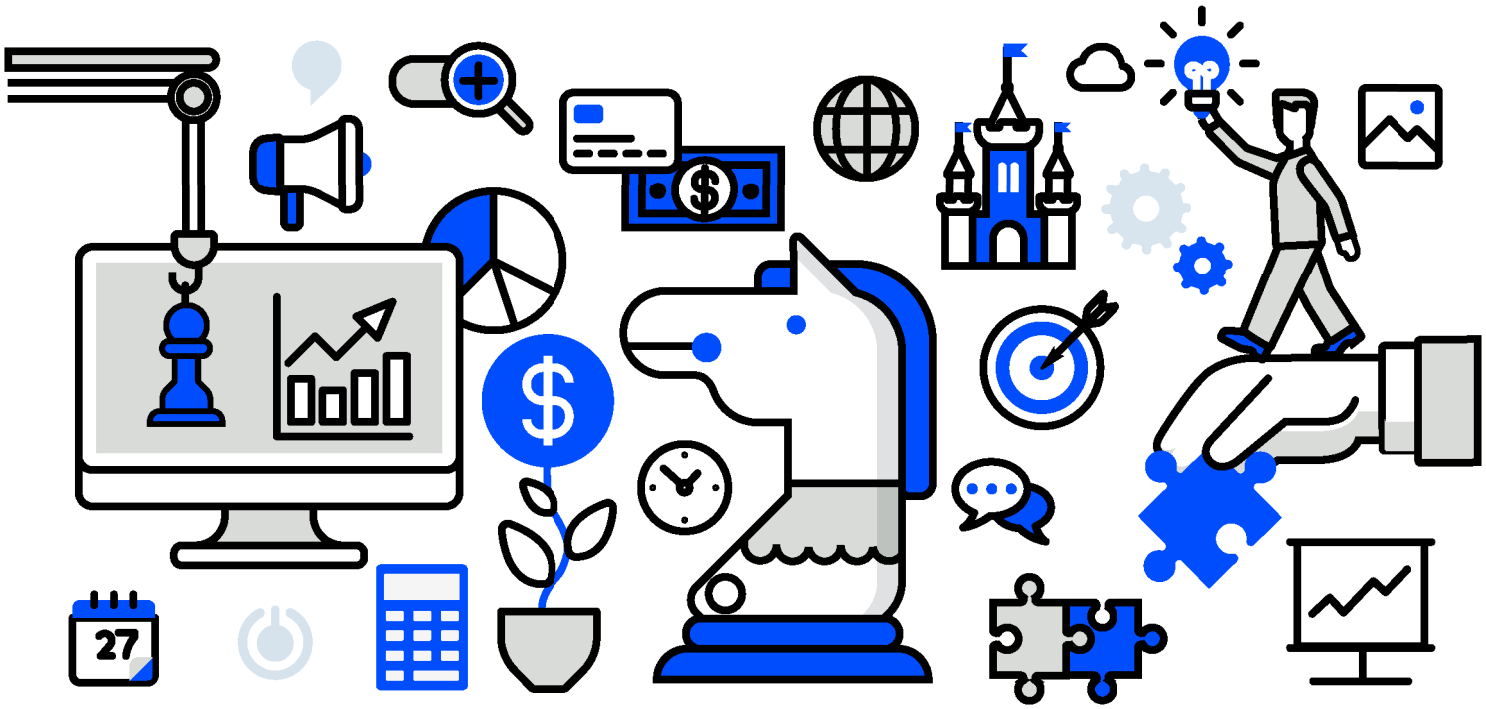
¿Hay que desarrollarlas? ¿Las contratamos o las vamos desarrollando?

En resumen, el proceso de creación de un área de captación de fondos privados comienza con la evaluación del riesgo financiero de la organización. Es crucial no iniciar este proceso en situaciones de urgencia financiera, sino en un momento de riesgo controlado. Se requiere una inversión significativa en recursos humanos y comunicacionales, y es esencial contar con el respaldo de los directores de la organización.

La planificación debe ser a largo plazo, con un plan mínimo de tres años, asignando recursos y responsabilidades claras.

Un responsable debe ser designado para liderar el área, idealmente a tiempo completo. Las actividades deben coordinarse entre las áreas de comunicación, administración y proyectos para asegurar el éxito del plan.

Por último, sin el compromiso explícito de toda la organización no es posible transformar y crear la unidad de captación de fondos. Compromiso que debe alimentarse de logros, de críticas y cambios frente a los errores y de convencimiento de que la sostenibilidad de la organización pasa por su autonomía financiera.



Anexos

Anexo I:
Las diferencias entre la filantropía de origen católico y la de origen protestante en el siglo XIX

1. Enfoque

La filantropía católica tendía a enfocarse más en la caridad directa, proporcionando ayuda inmediata a los pobres y necesitados a través de instituciones como orfanatos, hospitales y refugios. Este enfoque estaba profundamente arraigado en la doctrina de la caridad como una obra de misericordia.

La filantropía protestante, especialmente en las tradiciones reformadas y puritanas, a menudo ponía un fuerte énfasis en la reforma social. Se buscaba no solo aliviar el sufrimiento inmediato, sino también cambiar las estructuras sociales para prevenir la pobreza y promover la autosuficiencia.

2. Institucionalización

La Iglesia Católica contaba con una estructura jerárquica y bien organizada que facilitaba la creación de instituciones caritativas formales, como escuelas, hospitales y asilos, administrados por órdenes religiosas.

La filantropía protestante en ocasiones resulta ser más descentralizada, con un fuerte énfasis en la iniciativa individual y comunitaria. La relativa baja intencionalidad al control hizo a las sociedades de caridad más independientes y organizaciones benéficas frecuentemente lideradas por laicos.

3. Motivaciones Teológicas

La filantropía católica estaba motivada por la doctrina de las obras de misericordia, donde se creía que las buenas obras eran esenciales para la salvación y una expresión directa de la fe.

En la tradición protestante, la filantropía estaba impulsada por la idea de la vocación y la ética del trabajo, donde se consideraba un deber cristiano mejorar el mundo y promover la justicia social como una manifestación de la gracia divina.

4. Educación

La educación católica se centraba en la creación de escuelas parroquiales y colegios para inculcar valores religiosos y morales, así como para proteger a los niños católicos de la influencia protestante.

La educación protestante, especialmente entre los grupos puritanos y reformados, se enfocaba en la alfabetización y el estudio de la Biblia, promoviendo un sistema de educación pública y la creación de universidades como herramientas para la movilidad social y el progreso moral.

5. Enfoque en la Comunidad

La filantropía católica a menudo estaba más enfocada en ayudar a los miembros de la comunidad católica, en parte como una respuesta a la discriminación y marginación que enfrentaban los inmigrantes católicos en países predominantemente protestantes.

La protestante tendía a ser más amplia en su alcance, buscando transformar la sociedad en su conjunto y a menudo vinculada con movimientos de reforma social como la abolición de la esclavitud y el movimiento por los derechos de las mujeres.

Anexo II:
El Evangelio de la Riqueza.
Primeras justificaciones sobre la responsabilidad social y la donación a causas sociales

El "Evangelio de la Riqueza" es un concepto asociado a Andrew Carnegie, uno de los grandes industriales y filántropos de finales del siglo XIX en los Estados unidos. Este concepto se popularizó con la publicación del ensayo "The Gospel of Wealth" en 1889. El Evangelio de la Riqueza propone varias ideas centrales:

1. Responsabilidad de los Ricos

Carnegie argumentaba que los ricos tenían una responsabilidad moral de utilizar su riqueza para el beneficio de la sociedad. No debían simplemente acumular fortuna ni legarla a sus herederos, sino que debían actuar como administradores o guardianes del bienestar público.

2. Distribución Estratégica de la Riqueza

En lugar de simplemente dar limosnas o caridad inmediata, Carnegie abogaba por invertir en instituciones que proporcionaran oportunidades a los menos favorecidos. Esto incluía financiar bibliotecas, universidades, museos y otras formas de infraestructura educativa y cultural.

3. Riqueza como una Bendición y una Carga

El ensayo veía la acumulación de riqueza como una bendición (ver: Weber. Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo) que permitía a los individuos realizar grandes obras para el bien público. Sin embargo, también se veía como una carga que conllevaba la obligación de administrar esa riqueza de manera que promoviera el bienestar general.

4. Desigualdad como Necesaria pero Regulada

Carnegie creía que la desigualdad económica era inevitable en una sociedad capitalista y, hasta deseable, ya que fomentaba el progreso y la innovación. Sin embargo, sostenía que los ricos tenían el deber de redistribuir su riqueza de manera sabia y justa para minimizar los extremos de pobreza.

5. Caridad Inteligente

Carnegie criticaba la simple caridad que daba dinero sin pensar en sus consecuencias a largo plazo. En su lugar, promovía la idea de una "caridad inteligente", que se enfocaba en proporcionar recursos que empoderaran a las personas para ser autosuficientes.

El "Evangelio de la Riqueza" fue muy influyente en la formación del pensamiento filantrópico moderno, y sus ideas aún continúan en los debates sobre la responsabilidad social empresarial.

Algunos recursos bibliográficos

Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R: Guía de Aprendizaje*. 4ta. Edición.

Castro, G. (2011). "Perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones". *Revista Universidad & Empresa*, No. 20. Facultado de Economía. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Centro del Tercer Sector - CTS-UCAB (2021). *Instrumento para la Medición de la Madurez de Gestión para organizaciones del Tercer Sector*. Caracas, Venezuela (Mimeo).

García, G. (2023). *Temas sobre Gestión de Instituciones de Educación Superior*. Caracas: AB Ediciones.

García, G. (2017). *Gestión de Cambios Organizacionales*. Caracas: AB Ediciones.

Khushi, S. (s/f). Strategic Planning for NGOs: *A guide to understand the basics of strategic planning*. En: https://www2.fundsforngos.org/featured/strategic-planning-for-ngos-a-guide-to-understand-the-basics-of-strategic-planning/

OCDE/CAD-Banco Mundial. *Principios de GpRD en acción: Libro de consulta de buenas prácticas recientemente identificadas*. Primera Edición, s.f.

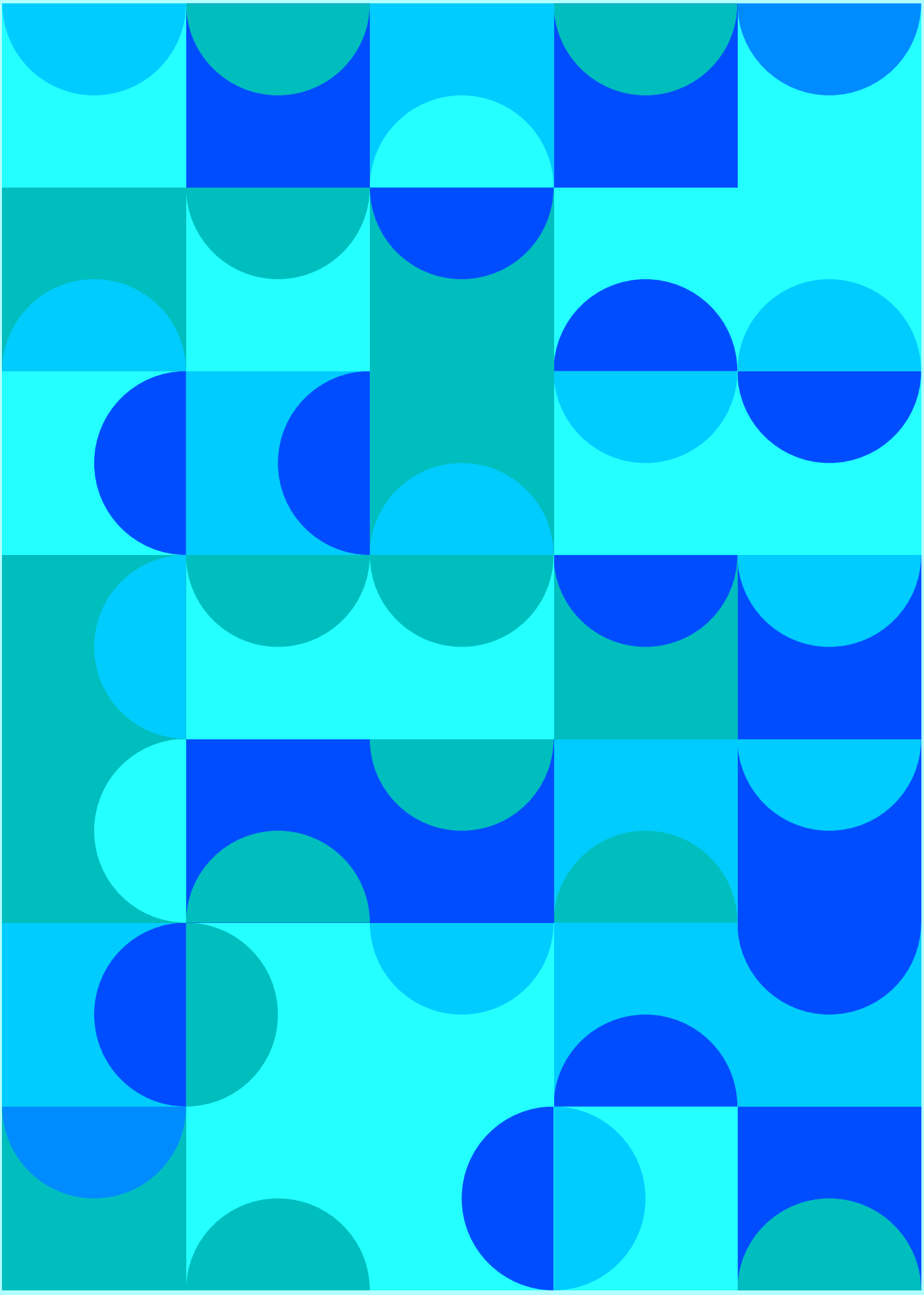
Ortiz, A. y Rivero, G. (2017). *Desmitificando la Teoría de Cambio*. PACT, Building Capacity Worldwide. En; https://docplayer.es/23514-Teoria-del-cambio-desmitificando-la.html

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. New York.

UNDOC (2018). Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. UNDOC, Viena.

United Nations Development Group (UNDG) (2011). *Results-Based Management Handbook*. Viena: Autor.

Universidad Santa María La Antigua (2018). *Caja de Herramientas para el Seguimiento y la Evaluación de Resultados de los Programas de Gestión Ambiental de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá*. Ciudad de Panamá, Panamá.



UCAB

2025

Caracas - Venezuela