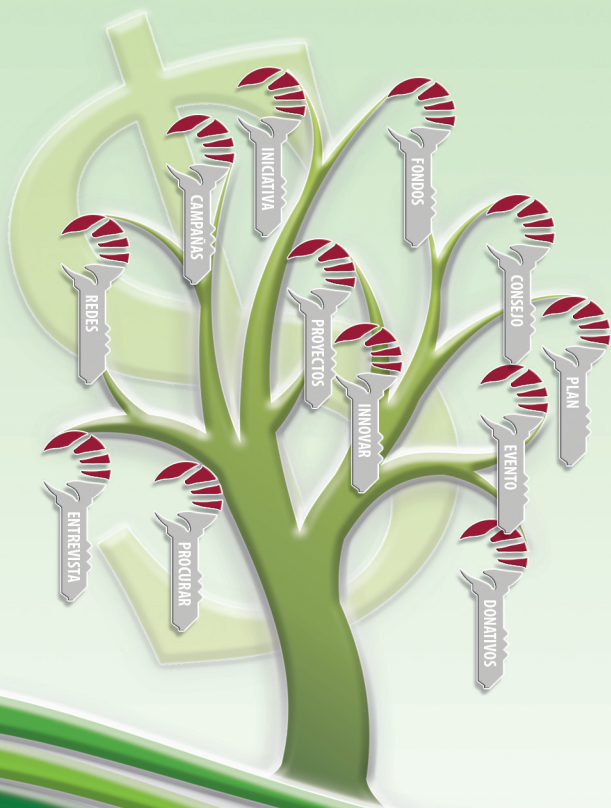


# YO, TÚ, EL Y NOSOTROS PROCURAMOS FONDOS,

pero... ¿cómo le hacemos?



Carlos Madrid • Miguel de la Vega • Melvyn Gattinoni • Emilio Guerra • Isabel Hinojosa • Jerold Panas  
Marcelo Estraviz • Mariano Malia • Ximena Arrieta • Rosi Morales • Salvador Sánchez • Gabriel González

**YO, TÚ, ÉL, NOSOTROS  
PROCURAMOS FONDOS**

Instituto Jalisciense de Asistencia Social  
México 2015



Agradecemos a la  
Fundación Majocca A.C.  
por su aportación en la  
realización de este ejemplar

## ÍNDICE

PRÓLOGO <i>Leopoldo Sergio Montelongo Castellanos</i>	5
ALTRUISMO POR CONFIRMAR. EVENTOS ESPECIALES CON CAUSA <i>Carlos Leonardo Madrid Varela</i>	8
YO, TÚ, ÉL, NOSOTROS Y ELLOS PROCURAMOS FONDOS, ¿PERO CÓMO LO HACEMOS? <i>Miguel de la Vega</i>	33
LA AVENTURA DEL CAMBIO <i>Melvyn Gattinoni</i>	66
DONATIVOS DE INICIATIVA PRIVADA <i>Emilio Guerra Díaz</i>	97
LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL <i>Isabel Hinojosa</i>	121
DONATIVOS INDIVIDUALES <i>Jerold Panas</i>	136
PLAN ANUAL DE PROCURACIÓN DE FONDOS <i>Marcelo Estraviz</i>	156
MÁS ALLÁ DE FACEBOOK. RETOS DE LA PROCURACIÓN DE FONDOS EN INTERNET <i>Mariano Malia y Ximena Arrieta</i>	165



EL PAPEL DEL CONSEJO PARA PROCURAR FONDOS <i>Rosa C. de Morales</i>	186
INNOVAR PARA PROCURAR, UN VISTAZO A LA LLAVE ESTRATÉGICA <i>Salvador Sánchez</i>	215
NUNCA MÁS UN ORGANISMO SIN PROCURADOR DE FONDOS <i>Gabriel González</i>	238

## PRÓLOGO

Al leer despacio este libro, reconocemos la necesidad de trabajar incansablemente para ayudar más a las **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)** en el avance de su **desarrollo institucional**, logrando el objetivo de que cada una tenga un **plan de desarrollo** adecuado a su tamaño.

No dejaremos de agradecer a la **fundación MAJOCCA** y a todos los autores de los capítulos del libro que nos han dado la oportunidad de dar un gran salto de calidad, respecto a la **innovación y estrategias para recaudar fondos** en esta región del centro occidente de nuestro querido México. al usar el plural me refiero a nuestra junta de gobierno del **Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS)**, que sin falsa modestia es un ejemplo a nivel nacional de lo que se puede lograr entre la **sociedad civil organizada, el gobierno y la iniciativa privada**, cuando existen respeto y verdadera capacidad de compromiso.

En los años 40's hombres con verdadera visión del futuro, formaron el **Patronato de Asistencia Social del Estado de Jalisco**, el 23 de diciembre de 1943; después de 16 años de fructífera labor, el IJAS fue fundado el 29 de diciembre de 1959 por el Dr. Juan I. Menchaca y otros visionarios que propusieron al doctor como presidente de la institución para colaborar en diferentes etapas: como director general y al final de su vida como presidente vitalicio del consejo técnico.

El doctor Menchaca se significó como un hombre de bien, cuya mayor preocupación enseñó en la universidad, aliviando el dolor humano o dirigiendo obras para beneficio de la asistencia social, con el propósito de promover la paz, el respeto y la unidad, al decir que “el cumplimiento del deber, la tranquilidad y el trabajo son los que proporcionan la verdadera felicidad”.

Con la visión de los verdaderos líderes, sus fundadores le otorgaron al IJAS un estatuto adecuado para las necesidades de su tiempo, con la innovación de que su presupuesto anual se diferenció de otras **Organizaciones Públicas Descentralizadas (OPD)**, al otorgarle un patrimonio que de acuerdo a los buenos manejos (rendición de cuentas) seguirían incrementándose con los bienes testados a su favor, y principalmente, con el beneficio de los patios de depósitos de vehículos multados (corralones) por la guardia y custodia en la ciudad de Guadalajara, y después, con los remates de los mismos vehículos no reclamados y la *chatarrización* de los mismos. Estas acciones le han permitido subsistir razonablemente gracias a los esfuerzos de todos los participantes de la junta de gobierno, quienes han sido verdaderamente ejemplares, muchos de ellos, han permanecido en la institución por más de 20 años realizando una intensa labor honorífica.

Debemos destacar la labor increíble de todas las señoras de la comisión asistencial, cuyos resultados hablan por sí mismo al estar inscritos en el IJAS actualmente más de mil OSC.

Con todo lo anterior creemos haber encontrado la forma más adecuada de “ayudar al prójimo”, utilizando conceptos elevados como **altruismo, filantropía institucional o magnanimidad**, no son sino virtudes o valores del ser humano en su máxima expresión.

*Yo, tú, él, nosotros procuramos fondos*, está compuesto por capítulos que van desde lo que actualmente se podría definir como: “conferencias magistrales hasta los 84 consejos”, que nos da un experto en OSC. El nombre del evento que le da vida a este libro “tras el fondo”, nos obliga a pensar realmente que hay en el fondo de todo esto.

De acuerdo al mundo actual pensaríamos que el concepto “**fondo**” es sinónimo de “**recursos**”, pero sí nos detenemos un poco y reflexionamos sobre lo anterior, existen

diferentes tipos de recursos: **los económicos y los humanos**. Por supuesto que sin los recursos humanos adecuados nunca lograremos encontrar los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las OSC.

Existen elementos que le dan certidumbre a las OSC, como nos lo presentan adecuadamente los expertos que aquí escriben. Los enumeramos simplemente como una forma de apreciar más este libro: **la madurez, el orden y la orientación dan rumbo y certidumbre al proyecto de las OSC**, que en realidad se convierte en un proyecto de vida, pero no únicamente para aquellos que forman los patronatos, sino también para todos los voluntarios y trabajadores que participan en el mismo. La comunicación juega un papel muy importante y es vital para conseguir los objetivos de las OSC.

Los autores nos explican la importancia de entender “el proceso de saber escuchar a los donantes y dar las gracias en forma directa y oportuna”; de forma indirecta a través de **la verdadera rendición de cuentas**, con lo que lograremos atraer a nuevos donantes y ser congruentes con los objetivos, con la finalidad de “invitar a otros a cambiar la vida de los que tocamos”. Aunque también existen para los que creemos y nos enseñaron desde niños a tener “fe, esperanza y caridad”, que desde mi punto de vista es el camino de todas las OSC: “ya que sin las virtudes mencionadas no podríamos aventurarnos a transitar por el mundo trágico de las OSC, logrando convertirlo en el mundo mágico del dar más que recibir”.

Ing. Leopoldo Sergio Montelongo Castellanos  
Presidente de la Junta de Gobierno  
Instituto Jalisciense de Asistencia Social

Guadalajara, Jalisco, Febrero 14 de 2015.

## **ALTRUISMO POR CONFIRMAR EVENTOS ESPECIALES CON CAUSA**

*Carlos Leonardo Madrid Varela*

Son las 6:15 de la tarde, la reunión trimestral del Patronato de la Fundación Esperanza para Niños comienza a las 6:30. Está conformado por nueve miembros y presidido por la señora Rocío Medina de Cardona, hija única del fundador, don Eleuterio Medina y Butrón (1938-1997).

Fundación Esperanza para Niños, escuela cuya misión es: Brindar educación primaria y salud a niñas y niños de zonas de alta marginalidad ubicados en la periferia de la ciudad de Guadalajara. Se fundó un Día del Niño, el 30 de abril de 1975.

La mayoría de los niños atendidos, provienen de hogares disfuncionales, cuyos padres se dedican principalmente a la recolección y clasificación de la basura metropolitana. Don Eleuterio Medina y Butrón, fundó esta escuela porque los hijos de sus empleados se encontraban dentro de este grupo vulnerable. El principal negocio de don Eleuterio, era la renta de camiones recolectores de basura y tenía una fábrica de contenedores, escobas, recogedores, azadones y varios artículos de limpieza, además de un negocio de compra y venta de hierro viejo. Le preocupaba demasiado la condición de estos niños y la conservación del medio ambiente. Cada vez que asistía a los basureros municipales quedaba muy preocupado - *Tengo que hacer algo por estos pequeños*- decía. Siempre vivió con esta inquietud.

El Director de la escuela, profesor Alejandro Guerra, así como la persona encargada de procurar fondos, la maestra

Malaura Sánchez, estaban inquietos porque doña Rocío no llegaba, y como de costumbre no contestaba el celular. Tenían que exponerle a ella y al resto del Patronato la necesidad urgente de reparar el techo de la escuela, pues en la última temporada de lluvias se había dañado considerablemente. No contaban con un plan anual de procuración de fondos, siempre trabajaban con “bomberazos” o con lo que se le ocurría a la señora Medina. Ambos estaban seguros que el próximo año esto podría ser una catástrofe si no se reparaba de inmediato y estaba en riesgo la licencia ante la Secretaría de Educación Pública.

No era un Patronato que se reuniera con frecuencia, las sesiones formalmente eran trimestrales, el año pasado se había suspendido una, debido a que la señora Medina estaba continuamente fuera del país. Alejandra su hija, estudiaba en Boston, Massachussets, y Eduardito, el menor, en San Antonio, Texas. En esta sesión era de vital importancia tratar el tema del techo, pues no había certeza de tener otra reunión antes de la próxima temporada de lluvias.

Casi a las 6:40 la señora Medina llegó a la junta muy molesta por una amenaza de huelga en la fábrica familiar: - *Quiero que sean muy ejecutivos porque no tengo tiempo, tengo que comprar un regalo antes de que cierren el almacén*-. Debido a esta situación el director y la maestra decidieron “ir al grano”. La exposición fue directa para todo el Patronato, quienes mostraron gran preocupación y sorpresa por la noticia, debido a que sólo tres de ellos conocían la escuela, por considerar su ubicación en una zona muy peligrosa. Nunca participaban en la planeación, sólo aprobaban lo que la señora Medina proponía. Le molestaba cuando ellos interactuaban con los empleados.

Doña Rocío, en tono autoritario y con la seguridad que la caracterizaba por ser la hija del fundador y amiga personal de la mayoría de los patronos, comentó con voz firme -*Profesor Alejandro, el otro día fui a una “cena donde nos pidieron dinero y me encantó”*-.

la mayoría de los patronos, comentó con voz firme *-Profesor Alejandro, el otro día fui a una “cena donde nos pidieron dinero y me encantó”*. Estaba todo Jalisco y obtuvieron varios miles de pesos. *-Planeé usted por favor un evento como éste a la brevedad para juntar mucho dinero para reparar el techo, ¡pobres niños!-*

Hubo un silencio en la sala, Alejandro y Malaura se miraron con asombro, jamás habían organizado un evento similar. El resto del Patronato levantó la mano en señal de aprobación, sin preguntar fechas, tipo de evento, costo del boleto, era imposible contradecirla o cuestionarla. Todos comentaron al unísono: *- ¡¡¡Doña Rocío, excelente idea!!!-*. El Patrono Secretario, Esteban Cardona, tío de doña Rocío y albacea de don Eleuterio, comentó *-Señor director, esperamos su propuesta a la brevedad-*.

¿Dónde he escuchado esto? Estoy seguro que la mayoría de los procuradores de fondos ha vivido una situación similar, pareciera que el evento especial es la manera o la respuesta más rápida de atraer dinero para las causas y olvidan por la urgencia: la planeación, el análisis, la reflexión que conlleva este proceso, el rol del Patronato, la logística, la capacidad del personal para lograrlo, entre otros aspectos.

### ***El evento especial***

Llamamos *evento especial* a la “estrategia diseñada para atraer e involucrar a los asistentes a la organización sin fines de lucro para sumarse como donantes”.<sup>1</sup> No sólo con dinero, el tiempo y el talento son igualmente valiosos. Aun cuando la meta principal sea reunir fondos de manera

---

<sup>1</sup> *NSFRE Fund-Raising Dictionary*. John Wiley & Sons, Inc., 1996, pág. 158.

relativamente rápida, es de vital importancia resaltar que los eventos especiales tienen otros objetivos, tan meritorios o más que los mismos “cheques o billetes”. Al hacerlos, nos encontramos ante una oportunidad única de comunicar lo que hacemos, contar y contagiar nuestra historia; darle vida a los héroes que la escriben, exaltar sus victorias, pero sobre todo, invitar a otros a cambiar las vidas que tocamos, a preservar nuestro patrimonio cultural y artístico, nuestras tradiciones, valores o a cuidar el planeta que habitamos para las generaciones futuras.

Les comparto diferentes aspectos de un evento que servirán como indicadores para dimensionar su impacto:

- Difusión de la misión y la visión.
- Motivación del Patronato y donantes mayores.
- Reclutamiento de voluntarios y futuros patronos.
- Expansión de la influencia de la organización.
- Posicionamiento y visibilidad de la causa.
- Promoción del orgullo de pertenencia de los involucrados.
- Número de asistentes y seguidores.

### ***Fondos obtenidos***

La variedad y flexibilidad de los eventos es infinita, el espectro es amplio, será cuestión de adaptarlos a la realidad de nuestra organización, de su entorno y de nuestras capacidades. Hay que escudriñar todas las posibilidades y escenarios para encontrar la mejor manera de eficientar el costo-beneficio. Recordemos desde una perspectiva externa, estamos “compitiendo” por donantes para la causa.

Es altamente recomendable que las instituciones proyecten sus eventos como programas dentro de su Plan de Desarrollo, señal de filantropía estratégica, elemento



importante de la planeación para el óptimo enlace con los donantes y la sociedad.

El plan de desarrollo es elemento básico para elaborar campañas financieras organizadas y sustentadas. En su definición más clásica: “Resumen escrito de los objetivos y metas de procuración de fondos de una organización y los métodos o vehículos que utilizará para lograrlos dentro de un periodo de tiempo determinado”.<sup>2</sup>

Contar con un plan de desarrollo es evidencia de madurez, compromiso, orden y orientación. Independientemente del tamaño de la organización, tenerlo el plan de desarrollo refleja el nivel de involucramiento del Patronato en sus campañas financieras, la seriedad de la institución ante su desarrollo o expansión, y el nivel de profesionalización de todos los participantes en la obtención de fondos. Este documento revisa las áreas que merecen especial atención, elimina riesgos, provoca transparencia. La integración de los eventos especiales en esta herramienta, hará la total diferencia para lograr el éxito. Normalmente se elabora de forma anual, siendo un excelente planeador de gran ayuda para la procuración de fondos.

El evento especial es “la parte de un todo”, no es “el todo”. Cuando se visualiza en forma aislada o desintegrada de la institución y de su plan de desarrollo, tal vez se reúna el dinero, pero las variables anteriores no tendrán modificación alguna y pueden ocasionar un efecto inverso.

---

<sup>2</sup> Ibid, pág. 51.

<b>Las siete I's de los eventos especiales</b>	
<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
Imaginativo	Intermitente
Innovador	Incongruente
Irrepetible	Innecesario
Increíble	Inapropiado
Importante	Incosteable
Institucional	Incorrecto
Impactante	Intrascendente

El plan de desarrollo es al evento especial, lo que una maqueta a la obra arquitectónica. Permite a toda la organización visualizar el impacto del evento en la causa, afinar la planeación, fijar el rumbo y el cumplimiento de la misión. En múltiples ocasiones, estas “intenciones benéficas” son planeadas por una urgencia inminente, un deseo irrefrenable o protagónico de algún patrono, por la costumbre o tradición de hacerlo, con derroche en los gastos o con una sincronización mal planeada, etc. Es un gran instrumento para darle sentido y dirección al evento, un mapa útil para señalar el camino correcto a los involucrados.

Después de que Alicia cayera en la madriguera del conejo, se encontró con el gato de Cheshire sentado en un árbol, a quien le preguntó:

*-¿Qué camino debo de tomar?-*

*-Bien Alicia ¿A dónde quieres ir?-* el gato sonriente le responde.

*-No lo sé -replicó Alicia.*

*-Bien- contestó el gato, -entonces no importa que camino tomes-*

*Alicia en el País de las Maravillas*  
Lewis Carol

Un buen plan de desarrollo conducirá a un evento digno de recordarse, el cual involucrará a las personas con la causa, contagiándolos del entusiasmo por la misión, además de obtener los ingresos tan necesarios para la organización.

### **Congruencia**

Antes de planear un evento o en la “lluvia de ideas” previa, debe trabajarse exhaustivamente en lograr el total “maridaje” de su propósito con: nuestra misión y visión, imagen pública, cultura organizacional, perfil de nuestros beneficiados o el impacto de lo que deseamos transformar. Recordemos siempre que cualquier actividad planeada para procurar recursos, es un espejo fidedigno de la organización.

La misión será el eje rector en el diseño de nuestro evento. Esta es otra de las grandes lecciones que comprendí después de haber realizado y asistido a múltiples subastas, bazares, galas benéficas, maratones, etc. Tenemos en ese momento una gran oportunidad de “recrearla”, de hacerla viva y que llegue a los donantes o asistentes a su cerebro y corazón. En pocas palabras, se ilumina, se hace tangible.

Son plataformas ideales para establecer relaciones cara a cara con los prospectos, agradecer y fidelizar a los donantes o “encender la llama” de nuevos voluntarios, fortalecer la cohesión con todos nuestros grupos de interés, terreno fértil para *networking*.

La misión debe estar plasmada en todas las piezas del rompecabezas. Permite demostrar visualmente la razón de nuestra existencia, es decir, la “humanizamos”. Comunicamos nuestra identidad gráfica a toda la comunidad. Nuestros beneficiarios literalmente cobran vida, tienen nombre y apellido, todas las acciones que

realizamos se cristalizan, finalmente se les puede tomar una fotografía. Los testimonios “salen a la luz”.

Toda actividad filantrópica cuenta una historia, nuestra historia. Antes, durante y después del relato, a todos los participantes les debe quedar claro: ¿Para qué están ayudando? ¿Qué vidas o qué realidad están transformando? ¿Cómo se puede apoyar? ¿Qué requieren de mí para atender la necesidad o necesidades que persiguen? ¿Qué cambio voy a producir con mi donativo?, siendo quizás esta última la más importante. Como toda novela, el evento también tiene fin. Nadie debe salir de una cena extraordinaria, de una *kermesse* familiar o de un partido con causa, lleno de dudas o molesto, es como si le arrancáramos a la novela su última página. Pongamos especial atención en esto, no dejar el evento inconcluso y serán testigos de la diferencia en la siguiente carrera por su causa, en la subasta del verano próximo o en nuestra tradicional cena de gala anual.

La alineación del evento con nuestro objeto social o fundacional es primordial para: atraer nuevos donantes, fortalecer a los que ya forman parte de nuestra “familia” y seguir generando la confianza pública indispensable para nuestra procuración.

Un evento incongruente o disímil con la causa, en pocos minutos puede pulverizar o borrar años de historia, minimizar cientos de horas de trabajo incansable, arruinar grandes logros, ahuyentar voluntarios valiosos y lo peor, contraer las donaciones.

La credibilidad es toral para la sustentabilidad de cualquier organización, incluyendo las lucrativas. Me atrevería a decir que la congruencia es el cimiento más sólido para vencer los posibles derrumbes o crisis de una OSC, además de ser un arma poderosa para la victoria o el triunfo en cada una de nuestras campañas financieras.

Hay ciertos valores o acciones que no debemos considerar anodinos o insignificantes en el diseño de nuestros eventos:

Promoción del altruismo	Trabajo
Inversión social	Atención a los detalles
Sobriedad	Convivencia
Abanico de oportunidades	Humor
• Entusiasmo	Diversión
• Orgullo de pertenencia	

Soy un perfecto convencido de que en un evento especial, sea cual fuere su justificación, todos nuestros factibles y actuales donantes, apreciados voluntarios, entusiastas estudiantes en servicio social y el comprometido personal, “se la deben pasar muy bien”. Ayudar es un sentimiento agradable, por eso los defino como “divertimentos filantrópicos”. Les recomiendo que nunca olviden este sabio principio:

I.

A ser informados sobre la misión del organismo, de su capacidad para usar las donaciones de manera eficaz para los propósitos pretendidos.

*Carta de Derechos del Donantes*

### ***Los involucrados***

Los eventos especiales son una gran oportunidad para que todos los grupos de una organización interactúen de manera distinta con el fin atraer recursos para la causa.

Recuerden, los voluntarios algunas veces se vuelven patronos, los eventos especiales son un excelente medio en el cual los líderes con postura pueden encontrar, hablar y reclutar la nueva generación de líderes.

*Special Event. Proven Strategies for Nonprofit Fund Raising*  
Alan L. Wendroff<sup>3</sup>

En la organización y operación del evento, participan:

Patronos	Recursos Humanos
Director de la Institución	Empleados y Voluntarios
Director de Desarrollo	Contabilidad y Tesorería
Administración	Mensajería
Jurídico	Mantenimiento y Limpieza
Relaciones Públicas y Comunicación	

En el caso de las instituciones con staff reducido, hay que involucrar al menos a los individuos que realizan o son responsables de estas tareas.

Los tres grandes grupos de toda organización: patronato o consejo, personal contratado y voluntarios, se conectan en todas las fases del evento, lo cual les permite establecer relaciones más sólidas e incrementa su cohesión.

### ***El patronato***

Los órganos de gobierno, como lo indica su nombre, conducen la gobernanza institucional, en ellos recae también la situación financiera y legal. La aprobación del evento especial como mecanismo para atraer recursos,

---

<sup>3</sup> Alan L. Wendroff. *Special Event. Proven Strategies for Nonprofit Fund Raising*. John Wiley & Sons, Inc., pág. 5.

está en sus manos. Su participación en éste debe ser al cien por ciento. Son ejemplo para todos los donantes, personal, voluntarios, seguidores de redes sociales y la sociedad en general. Es muy difícil lograr el éxito en cualquier campaña financiera con un patronato poco comprometido, débil, invisible o tímido.

Para su óptimo desempeño, el personal de la organización siempre estará alerta en mantenerlos informados, entusiasmados y participativos en todas las fases el evento. Deben siempre hacerlos sentir que el evento es de ellos y para la causa.

II.

A ser informados sobre la identidad de los que son miembros del consejo directivo del organismo, y a esperar que el consejo sea prudente en el ejercicio de sus responsabilidades administrativas.

*Carta de Derechos del Donantes*

### ***El presidente***

Es el voluntario de más alto rango en la organización; el Director de la Orquesta, el que lleva el “timón del barco”. La aprobación está en sus manos, su liderazgo y presencia son fundamentales para el éxito. En caso de delegar esta función, con aprobación del resto del Patronato, determinará quién será el coordinador (a) general del evento. Características del “Chair” o Coordinador:

Energético	Inspirar confianza
Creativo	Habilidades directivas
Relacionado con la comunidad	Detallista
Comunicativo	Tolerante
Visionario	Manejo de presupuesto
	Ordenado

Sentido del humor  
Organizado  
Liderazgo  
Don de mando

Flexible  
Que sepa escuchar  
Entusiasta

Es la voz de la organización en todas las fases del evento, por lo que su selección es importante y trascendente. Detrás de un gran evento... hay grandes coordinadores.

### ***El personal***

El staff contratado debe trabajar hombro a hombro con el comité directivo y colaboradores voluntarios en cada tarea requerida. Con la aprobación del Patronato y de la máxima autoridad de la institución, toman decisiones sobre los elementos claves que darán forma al evento como: cantidad de invitados, alimentos y bebidas, metas de procuración, costo de la entrada, tipo de audiencia, presupuesto, fecha, hora o lugar, etc., para asignar después tareas a los Comités, en caso de que los hubiera. Su desempeño y evaluación deben ser claros, sus tareas bien asignadas, pues son un costo real del evento y este gasto se reflejará al momento de presentar los resultados.

A la par de la planeación y ejecución del evento especial, el personal realiza sus labores cotidianas, las cuales no pueden descuidarse. Es entonces que el apoyo de los voluntarios es vital.

### VII.

A esperar que todas las relaciones con personas que representan organismos de interés para el donante sean de naturaleza profesional.

*Carta de Derechos del Donantes*



### **Los comités**

Ésta es una forma de lograr una gobernabilidad más efectiva y organizada. Es un grupo de personas al cual se le da la responsabilidad de cumplir cierta tarea. Deben ayudar a que los Patronos cumplan con su tarea, no la de los empleados.

Se constituyen sólo en caso necesario, en un estricto sentido minimalista, sin alterar el rol del Director General y el del Patronato como un todo, también ayudan al Presidente a delegar y a organizar las labores.

### **Los voluntarios**

Contar con voluntarios indica que las cosas “están bien en la casa”. Sus esfuerzos garantizan el futuro de la organización, maximizan los beneficios de nuestra visión y son una fuerza para cumplirla. Representan un gran ahorro de recursos, por lo cual son esenciales en una campaña financiera, sumamente indispensables en los eventos. Siempre que asisto a un evento filantrópico, me pregunto: ¿Si pagáramos bien a toda la gente que respalda el evento, alcanzaremos la meta de procuración?

Actúan como “virus de contagio”, su comunicación “boca a boca”, así como la presencia que tienen en sus redes sociales, impactando nuestra visibilidad. Son la “gasolina” del evento. No olvidar también que de este grupo de voluntarios puedan surgir valiosos patronos o conectarnos con un donante mayor. Uno nunca sabe.

#### VIII.

A ser informados si los que buscan donaciones son voluntarios, empleados del organismo o procuradores contratados.

*Carta de Derechos del Donantes*

Los voluntarios pueden participar en las siguientes actividades, por mencionar las más importantes o frecuentes:

Venta de boletos	Transporte y hospedaje de beneficiados
Proceso de invitaciones	Decoración y escenografía
Recepción y registro de invitados	Préstamo de espacios
Difusión	Capacitación y entrenamiento
Participación artística, académica, científica y cultural	Levantamiento de encuestas
Medios de comunicación	Clasificación y reparto de donativos en especie
Búsqueda de patrocinios	Primeros auxilios
Cobranza	Protección civil
Limpieza	Orientación y quejas
Alimentos y bebidas	Atención a grupos vulnerables
Apoyo logístico	Maestro de ceremonia o conductores
Mercadotecnia y publicidad	Reconocimientos y agradecimientos
Toma de fotografías y video	Seguridad y vigilancia
Asesoría legal	Evaluación y encuestas
	Redes sociales

¡Ojo! Siempre pregunte al voluntario si se siente “cómodo” con las tareas encomendadas, las cuales deben estar comunicadas y descritas de manera detallada, clara y que no dejen dudas o malentendidos. De esta manera los organizadores y los voluntarios reclutados conocerán sus deberes, derechos y responsabilidades, con la información de horarios, compromisos, habilidades requeridas, beneficios, orientación efectiva y expansiva.

Un equipo fuerte y bien entrenado de voluntarios, ayudará a concretar el trabajo con mayor impacto a la misión.

### ***Los donantes***

Hablar del donante es un tema vasto, imposible ser exhaustivo en el desarrollo de tan amplio significado y multifactorial. Se define tradicionalmente como toda persona, organización, corporación o fundación que realiza un donativo.<sup>4</sup> El vehículo para obtener estos donativos de tiempo talento y recursos es, en este caso, el evento especial.

En este sentido, es primordial analizar a profundidad cuál será el público que queremos atraer a nuestra causa para tales efectos. En ocasiones, el comité organizador no es ejemplo de la muestra y planea un evento en donde no examinaron sus gustos, preferencias, lugar, fecha, horario, cultura, costumbres, regímenes alimenticios, identificación con la causa, grado de conocimiento con la misión institucional, o si son donantes por primera vez o recurrentes. Para mí, el aspecto más importante es saber qué queremos de ellos después y cómo los abordaremos.

Nada más triste que asistir a una subasta para beneficio donde los objetos de arte o decorativos permanecen ahí en silencio esperando a un comprador. El comité organizador no invitó al público adecuado, si no a sus conocidos o amigos, pero no se buscó a los coleccionistas que adquieren esta obra de arte, donantes apasionados con la causa o se difundió en medios equivocados. El reporte del gasto de la renta del salón, casa subastadora, bocadillos, vino de honor, catálogo e invitaciones, superó la venta de los objetos.

Independientemente del giro del evento, el comité organizador habrá de realizar la investigación necesaria para contar con la información y “la película completa”

---

<sup>4</sup> Ibid, pág. 55.

para que nuestro evento sea del total agrado de los donantes que busquemos o que ya tenemos.

Los donantes son primero. Corredores, compradores de arte, asistentes a las galas, voluntarios, conferencistas, artistas, celebridades, deportistas, seguidores de redes sociales, voceros, participantes anónimos en masivos de toma de conciencia, estudiantes de servicio social, asesores, consultores, técnicos, choferes, acomodadores, personal de taquilla y registro, meseros, cocineros, autoridades locales, líderes, personal de seguridad, colectas, redondeos, telemarketing, medios de comunicación, reporteros, etc., conocerán a la perfección quien se beneficiará con el evento y ante todo, será respetada su libertad de donar. Nuestro material de comunicación así como la inducción y capacitación de todos los involucrados en este sentido harán la gran diferencia. Es importante preguntarles si desean que sus nombres aparezcan en nuestro material de comunicación, pues se pueden cometer errores graves al no consultarles.

Por esta razón, en este relato verán integrada la Carta de los Derechos de los Donantes,<sup>5</sup> para resaltar el importante papel que éstos tienen y el respeto que debemos tener hacia ellos en toda organización que solicite donativos.

### ***Los patrocinadores***

Generan vínculos efectivos y de lealtad. Son innumerables los desembolsos ocasionados por un evento. No todo se puede adquirir con los donativos. El gasto de varios elementos como los decorativos, el alto pago de una

---

<sup>5</sup> Redactada por Association of Fundraising Professionals (AFP), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE) y Giving Institute.

celebridad y sus viáticos, imagen, menú sofisticado, renta del lugar, etc., pueden provocar malestar o desconfianza con los donantes. Los patrocinios son la solución para sufragar o disminuir estos gastos.

Un patrocinio es un contrato o convenio entre una empresa o institución para fines de mercadotecnia que incluye derechos y beneficios. A través de ellos:

- Se promueve la causa a una mayor audiencia y aumenta su visibilidad.
- Se evidencia la responsabilidad social.
- Se asegura a los asistentes o donantes individuales que los recursos van a la causa.
- Se involucra a la empresa.
- Se obtiene soporte financiero, así como respaldo y voto de confianza.

IX.

A tener la oportunidad de que sus nombres sean borrados de listas de correo que un organismo pretenda compartir.

X.

A tener la libertad de hacer preguntas cuando hagan una donación, y de recibir respuestas prontas, verídicas y directas.

*Carta de Derechos del Donantes*

Entre más claros tengamos los vínculos que unen al posible patrocinador y su marca con nuestra causa, más seguros estaremos en “amarrarlos”, pueden ser donantes importantes después del evento o siempre. Una gran recomendación: cuando busquen un patrocinio “tengan a flor de piel” la respuesta a la pregunta ¿Por qué

es importante para mí patrocinar el evento que me propones? La contestación correcta depende del análisis de las fuerzas externas e internas de la organización y del conocimiento o investigación sobre la identidad del patrocinador. La descripción de nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permitirán una definición efectiva, siendo este un ejercicio sano de análisis antes de salir a buscarlos.

Previo a la solicitud del monto, debemos identificar lo que vamos a “ofrecer” a cambio, es un trueque social. Un buen ejercicio son las tres siguientes preguntas que califico de “poderosas” para ir “armado” las entrevistas en búsqueda del anhelado benefactor. ¿Cuál es el valor agregado para su imagen reputacional?, ¿cómo será evidencia de su responsabilidad social? y ¿qué impacto tendrá en su filantropía estratégica?

Antes de comenzar esta “cacería” de mecenas, es recomendable responder las preguntas anteriores para evitar que pierdan su tiempo el Patronato, staff o voluntarios, pero sobre todo el patrocinador y su equipo. No todas las empresas patrocinan todo, ni cualquier empresa nos puede patrocinar todo, ante tal situación es recomendable segmentar el mercado potencial y buscar “el patrocinio adecuado para el evento adecuado”.

Algunos ejemplos de clasificación para eventos especiales en México, por mencionar los más frecuentes:

- *Alimentos y bebidas:* desayunos, cenas, brindis, inauguraciones de restaurantes, degustación de alimentos, ferias gastronómicas y banquetes con causa.
- *Deportes:* maratones, caminatas, torneos, partidos, rallies y carreras.

- *Entretenimiento*: estrenos, conciertos, obras de teatro, bailes y viajes.
- *Mercadotecnia con causa*: venta de artículos, desfiles de moda y subastas.
- *Fechas importantes*: Celebración de días festivos y conmemorativos.
- *Conocimientos*: Seminarios, congresos o coloquios.
- *Toma de conciencia*

### ***Transparencia y rendición de cuentas***

La procuración de fondos es cada vez más observada, se encuentra continuamente bajo la lupa pública. Rendir cuentas a través de los medios de comunicación a nuestro alcance, de la manera más explícita posible, permitirá a todos saber cómo se invirtieron los recursos aportados al evento y su destino final. Esta transparencia ayudará a construir la credibilidad en la causa, la confianza y retención de los donantes. No hay mejor mecanismo para cultivar y cuidar a nuestros voluntarios y bienhechores que la transparencia y rendición de cuentas. Si hacemos esto muy bien, el año que entra o en el próximo evento, seguramente estarán con nosotros.

III.

A tener acceso a los reportes financieros más recientes del organismo.

IV.

A tener la seguridad de que las donaciones serán utilizadas para los propósitos con que fueron dadas.

*Carta de Derechos del Donantes*

¡Ojo! No hay que descuidar el marco legal que circunscribe al evento. Un descuido u omisión en las leyes, permisos, disposiciones, seguros, riesgos, puede ser fatal y afectar la transparencia.

### ***Agradecimiento***

Expresar agradecimiento a todos los involucrados en el evento, es fundamental. Reconocer y premiar en forma significativa todas las contribuciones de tiempo, talento y recursos es mostrar institucionalidad y seguimiento profesional del círculo de la procuración. ¡Ojo! Estén seguros de incluir a todos los involucrados en el proceso.

La naturaleza y alcance de cada reconocimiento será congruente con el tamaño de la contribución o la magnitud de la participación. La presencia de los patrocinadores en los promocionales y el evento mismo, así como el envío de notas a los benefactores para darles a conocer la cantidad de los fondos obtenidos, son fórmulas efectivas de agradecimiento por ser parte del éxito alcanzado y consolidación de su apoyo para eventos sucesivos.

Hay que ser tan diligentes en decir “gracias”, como lo somos para decir “por favor”.

V.

A recibir el debido agradecimiento y reconocimiento.

VI.

A tener la seguridad de que la información acerca de sus donaciones sea manejada con respeto y en forma confidencial en conformidad a lo previsto por la ley.

*Carta de Derechos del Donantes*



### ***Evaluación***

La evaluación es un proceso, no un suceso; siempre será un medio y no un fin. Si no tiene consecuencias, no funciona. Este mecanismo permite identificar los aspectos que sirvieron y los que no. Es herramienta de gran valía para perfeccionar, enmendar o reconstruir el plan de desarrollo. Les recomiendo hacer este ejercicio lo más cercano posible al evento para tener las ideas frescas y no ser víctimas del olvido o indiferencia. Todos los colaboradores estarán muy contentos de la seriedad que muestra la organización por conocer los resultados, las áreas de oportunidad para las futuras campañas o corregir los errores.

Los 7 pasos posteriores del evento filantrópico:

1. Agradecimientos.
2. Seguimiento de promesas de donativo.
3. Evaluación.
4. Cultivo de las relaciones.
5. Crear y mantener la base de datos.
6. Planeación del próximo.
7. Rendición de cuentas y cierre.

### ***Reglas de oro***

Las recetas mágicas no existen. Sin embargo, a lo largo de más de 20 años de experiencia en este sector, he llegado a estas conclusiones que comparto a continuación:

- Nunca hagas un evento al que tú no irías
- No exijas más de lo que estés dispuesto a pagar por ello
- Es difícil vender boletos que uno no puede comprar
- Papelito habla
- Sentir el objetivo es la clave del éxito
- De un mal evento, pocos se recuperan
- Un voluntario enojado se multiplica y no vuelve
- La Institución y sus patronos son los que se lucen
- Nunca se agradece lo suficiente
- Nadie da a quien no conoce
- Tómalo con calma que vamos de prisa

### **Conclusión**

Desde mi punto de vista y para resumir todo lo anterior, les recomiendo hacer el planteamiento de las siguientes siete preguntas detonadoras. La búsqueda de respuestas conducirá a la reflexión y a la toma correcta de decisiones, durante la aventura intrínseca que implica diseñar un evento MUY especial con causa:

- ¿Es necesario, para qué?
- ¿Forma parte de tu plan de desarrollo?
- ¿Es congruente con tu misión?
- ¿Cuentas con los recursos necesarios?
- ¿Cómo y quién conseguirá los donativos?
- ¿Cómo lo haré transparente?
- ¿Cómo diré gracias?

Al día siguiente, de inmediato el director Alejandro y la maestra Malaura, se reunieron para hablar con todo el personal y los padres de familia para hacer consenso y tomar en cuenta sus opiniones sobre el problema. También programaron visitas con cada uno de los patronos para conocer sus gustos, preferencias, capacidad de convocatoria y compromiso.

Pensaron en un organizado y concreto plan de procuración a seis meses, tiempo en que se estimaba la próxima temporada de lluvias.

Después de estas entrevistas, el plan más congruente fue hacer varios eventos con el mismo objetivo, uno por mes, para diferentes públicos: una *kermesse* en la parroquia, cerca de la escuela donde participarían padres de familia y recolectores de la basura; el sorteo de un coche para amigos y conocidos de los patronos; una cena de gala, donde doña Rocío coordinaría todo con sus amistades, parientes y clientes. Surgió la idea de un baile para los empleados de la fábrica, quienes propusieron un fondo de contrapartida, logrando que durante dos meses todos los artículos de la empresa tuvieran un porcentaje de la venta para esta causa. En una reunión de profesores, la maestra Constanza platicó cómo su hermana gemela había conseguido que el supermercado donde trabajaba, les hiciera un redondeo. También una amiga de la señora Rocío, una cantante grupera muy famosa, ofreció un concierto en el gran parque cerca de su fábrica, donde cabían más de tres mil personas. Hablaron con la agencia de publicidad del negocio familiar, la cual les dio un pro bono con varias estrategias de mercadotecnia, segmentadas para cada evento.

Todos fueron un éxito. Como reunieron más fondos de los necesarios, impermeabilizaron el techo de la escuela, instalaron un sistema de captación de agua de lluvia y un área deportiva para los niños. Doña Rocío estuvo muy feliz el día de la inauguración, al igual que los patronos, los padres de familia, los profesores, sus empleados y sobre todo los niños. Al momento que el director Alejandro y la maestra Malaura le dieron las tijeras para cortar el listón, ella dijo, no con la voz fuerte que la caracterizaba, sino con un nudo en la garganta: - *En estos momentos, mi papá está vivo y desde allá arriba también celebra.*

***Carlos Leonardo Madrid Varela***

De Ciudad Juárez, Chihuahua. Licenciado en Ciencias de la Comunicación por el ITESM Campus Monterrey, maestro en Ciencias y Técnicas de la Comunicación, con opción de Audiovisual por la Universidad de París XIII y postgrado en Sociología del Conocimiento de la Universidad de París VII y Universidad de Tours.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en procuración de fondos y desarrollo institucional; imparte conferencias y talleres tanto en México como en el extranjero, y ha sido asesor de instituciones no lucrativas, sobre todo de salud y asistencia social. En el 2009 recibió la certificación de Consultor Profesional Acreditado para las Organizaciones de la Sociedad Civil por el Centro Mexicano para la Filantropía. Fue miembro del Consejo Consultivo CECAPISS de la Junta de Asistencia Privada del D.F. y es Consejero del Centro Mexicano para la Filantropía desde 2010.

En marzo del 2014 recibió el premio AFP Founder's Medallion, que es un reconocimiento a Líderes en desarrollo Institucional y Filantropía, siendo la primera vez que se otorga a un Mexicano en el marco de la LI Conferencia Internacional de la Association of Fundraising Professionals (AFP por sus siglas en inglés), en la Ciudad de San Antonio Texas en Estados Unidos.

En su experiencia profesional ha sido Coordinador de la Unidad de Documentación e Investigación de IMEVISIÓN (1983-1986); Director de Difusión Cultural y Relaciones Públicas en la Universidad de las Américas, Cd. de México (1989-1991); Director de Actividades Culturales del Instituto Mexicano de Relaciones Culturales (1991-1993); Consejero de Association of Fundraising Professionals International (2007-2011); Director de las Fundaciones Banorte (2006-2012) y Gruma (2006-2013) y Coordinador de Desarrollo y Responsabilidad Social del Patronato del Hospital Infantil de

México Federico Gómez (1994-2013). De octubre del 2013 a febrero del 2014 fue asesor de Desarrollo del Antiguo Colegio de San Ildefonso. El 19 de febrero del 2014 recibió el nombramiento como Presidente de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.

## **YO, TÚ, ÉL, NOSOTROS Y ELLOS PROCURAMOS FONDOS, ¿PERO CÓMO LO HACEMOS?**

*Miguel de la Vega*

### ***Tiempo de experiencia***

He colaborado con la sociedad civil organizada desde 1996. Mi actividad profesional actual es fungir como consultor de organizaciones de la sociedad civil (OSC) en temas diversos de fortalecimiento institucional, a través de mi propia consultoría: “Sustenta ciudadanía”, desde donde realizo proyectos de formación, investigación, articulación y fortalecimiento. Mi experiencia ha transcurrido en organizaciones civiles de primer y segundo piso.

### ***Breve historia de cómo se inició en el sector***

Mi experiencia, como la de muchos, comenzó por la realización de proyectos de voluntariado para posteriormente fundar una asociación civil dedicada a la promoción del trabajo voluntario universitario. Estudié Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana, desde entonces hice el contacto con colectivos ciudadanos, pero me di cuenta que no deseaba trabajar para corporaciones con proyectos lucrativos, pero sí para la sociedad civil organizada.

Siendo esta mi decisión, al salir de la universidad me topé con retos, pero también con oportunidades. La administración se convirtió en una herramienta para enfrentar actividades necesarias para la sociedad civil, tales como la planeación o el análisis financiero, constatando de primera mano, que en cualquier organización los recursos humanos y financieros son

escasos y a veces parecieran eludir nuestros mejores esfuerzos por conseguirlos.

Curiosamente, antes de buscar donativos tuve la enorme fortuna de colaborar en la asignación de recursos a través del proyecto denominado “De la calle a la vida”, como Coordinador de Proyectos Especiales desde el CEMEFI,<sup>6</sup> en conjunto con el Sistema DIF Nacional en el Distrito Federal. Esta experiencia fue relevante al permitirme observar buenas y malas prácticas en la presentación de proyectos, base que me sirvió para, posteriormente, coordinar las actividades de desarrollo institucional desde una Institución de Asistencia Privada, la Fundación Pro Niños de la Calle,<sup>7</sup> y un par de años después en Puebla, dirigir el área de Desarrollo para el IPODERAC.<sup>8</sup>

### ***Importancia del tema***

Si bien la procuración de fondos ha sido una parte importante de mi carrera profesional, desde sus inicios hasta los últimos puestos directivos, he preferido no considerarme un procurador de fondos y en cambio, sí una persona inmersa en los procesos de desarrollo institucional, en los cuales, desde luego, la búsqueda de recursos está presente.

En mi opinión, la procuración y en especial la presentación de proyectos exitosos, son en realidad una consecuencia de muchos otros aspectos relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de una institución, estos hacen posible pasar del nivel de proyectos a convertirse y consolidarse en verdaderas organizaciones, sin importar su tamaño. Si bien no voy a abordar diversos aspectos de la institucionalización, pues estoy seguro que otros colegas los habrán mencionado, si

---

<sup>6</sup> Centro Mexicano para la Filantropía, A. C., [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org).

<sup>7</sup> Fundación Pro Niños de la Calle, I. A .P., [www.proninosdelacalle.org.mx](http://www.proninosdelacalle.org.mx).

<sup>8</sup> Instituto Poblano de Readaptación, A. C., [www.ipoderac.org.mx](http://www.ipoderac.org.mx).

deseo ofrecer un vistazo de aquellos tópicos que desde mi perspectiva deben considerar la mayoría de las OSC para estar en condiciones de representar una alternativa viable para recibir recursos de instituciones donantes.

El tema que nos ocupa en este capítulo tiene relación con instituciones de carácter público y privado. Tanto las fundaciones empresariales, como familiares, comunitarias e internacionales, así como las instancias de gobierno, pueden ser potenciales donantes. Sorprenderá quizá a algunos, el conocer la gran disparidad que existe entre donantes privados y públicos, no sólo en los requerimientos y especificaciones, sino la enorme brecha existente entre los recursos otorgados a OSC por privados con respecto a los subsidios públicos, como veremos posteriormente.

Tradicionalmente la presentación de propuestas por escrito apunta al tipo de instituciones mencionadas en el párrafo anterior, no así a donantes individuales. Cuando buscamos empatar nuestros proyectos con instituciones donantes, una de las preguntas más recurrentes con las que me he topado en diversos foros es: *¿De dónde obtener recursos?* Pareciera que estamos en la búsqueda de una fuente mágica de recursos donde, simplemente, por el requisito de postular y presentar nuestra causa (que siempre es la más importante con respecto a otras, según diferentes miembros de la sociedad civil organizada), será suficiente para obtener recursos y sustentar nuestra OSC por un periodo que, por lo menos, nos deje respirar tranquilos.

Sin embargo en mi experiencia, esta forma de buscar o procurar recursos, **deposita la responsabilidad en el donante**, en su conocimiento de las causas y en convencerle que nuestro proyecto es la mejor opción para invertir sus recursos, por cierto, también escasos. Este enfoque, por tanto, quita el énfasis de una pregunta que es mucho más efectiva para poder contribuir a la sustentabilidad de nuestra organización: *¿Qué aspectos de*



*nuestra OSC debemos desarrollar o fortalecer para poder acceder a apoyos financieros?*

Esta es la importancia del tema: invertir el enfoque tradicional de la falta de recursos y falencias en la presentación de proyectos, y por ende, falta de donantes institucionales para apostar entonces por nuestro desarrollo institucional como herramienta de procuración.

Dicho proceso de fortalecimiento, como veremos a continuación, toca diversos aspectos de involucramiento de la organización. Para poder llevar nuestras propuestas a buen puerto no basta aprender a escribir propuestas. Es necesario pensar en términos más estratégicos: considerar planear lo que se va a pedir y cómo se va a ejecutar; capacitar a aquellos que tendrán relación con los donantes e involucrar a aquellas personas que representen la organización, desde el consejo hasta el equipo directivo, en labores de relaciones públicas alineadas con los objetivos de la OSC. Así mismo, habrá que considerar estrategias para comunicar mejor nuestro proyecto y hacer todo lo anterior sin perder en cuenta los criterios de eficiencia en el uso de recursos. Eso nos lleva a la pregunta del siguiente apartado, mismo que considero una de las partes más importantes del proceso de presentación de propuestas: la preparación previa. Cuando uno desea correr un maratón el día del evento es importante, pero lo son mucho más, los meses anteriores que nos condujeron a enfrentar ese reto. Por supuesto, también cubriremos posteriormente los aspectos necesarios para la presentación de propuestas.

### ***¿Qué hacer antes de pedir?***

Dimensiones del fortalecimiento para una adecuada presentación de proyectos:



**Fuente:** Elaboración propia.

## Planeación

Antes de presentar cualquier propuesta nuestro ejercicio inicia con dos preguntas fundamentales: *¿Es este proyecto congruente con nuestra razón de ser? ¿Es esta propuesta eficiente, eficaz y adecuada a la problemática que pretendemos resolver?*

La primera pregunta explora la congruencia entre lo que la OSC es y lo que hace. Busca la relación entre la causa a la que servimos y las estrategias identificadas para atender dicha causa. Aunque nuestro tema de atención puede ser común a muchas OSC de educación, derechos humanos o medio ambiente, por mencionar algunas, las estrategias varían. Por ejemplo, la educación a niños y niñas en condición de vulnerabilidad es una causa compartida entre varias organizaciones, pero la estrategia de educación difiere cuando se incluyen aspectos de formación para el trabajo o educación complementaria, atención psicopedagógica, etc. Al definir su causa, una OSC también está en proceso de definir las maneras de atender dicha causa. La congruencia surge en la medida que la organización presenta una propuesta

acorde con respecto a sus valores, sus capacidades, su experiencia, sus conocimientos y su propia historia. Esto no implica que no exista innovación, por el contrario, la congruencia supone que la innovación surge de la experiencia institucional para poder hacer lo que se sabe de la mejor manera.

De no haber concordancia se podría caer en el caso de distraer nuestros esfuerzos por obtener un financiamiento poco relacionado con nuestra misión, o en el peor de los casos, generar proyectos que operen en contra de la propia causa o población a atender. Es posible adaptar proyectos a los intereses e ideas de los donantes, pero en ningún caso es recomendable ir en contra de lo que la propia OSC es.

Si la primera pregunta ha sido respondida, la segunda apunta a definir si la iniciativa, aún a pesar de ser congruente, está ciertamente alineada con criterios básicos de *eficiencia*: hacer al mejor costo-beneficio; de *eficacia*: ser un proyecto viable para llegar a los objetivos trazados; y *adecuado*: esto es, alineado con las estrategias de acción.

Para poder planear un proyecto es preciso considerar las circunstancias futuras, prever aquellas variables que pueden afectar una propuesta y diseñarla conforme a esa previsión. A efecto de iniciar la formulación, es necesario realizar un ejercicio de identificación de aquellos aspectos internos que, hacen a la organización fuerte y aquellos en los que presenta debilidades significativas. Esto permitirá conocer de antemano los aspectos a consolidar y aquellos a fortalecer, pero también, servirá para poder conocer cuáles son las capacidades reales para ejecutar un proyecto, lo que arrojará su nivel de adecuación.

La pregunta inicial que la planeación busca resolver es el **qué**. El ejercicio define una serie de estrategias y actividades para cambiar algo. Ese algo es

el objetivo del proyecto. Las organizaciones existen para generar transformaciones, por lo tanto, es de esperarse que sus proyectos contribuyan a generar dichos cambios.

Una vez resuelto el qué, la planeación apunta a plantear el **cómo**. La estrategia que hayamos definido para resolver una problemática particular es el sustento del proyecto que conduce a la identificación de metas y actividades. Tener claridad en los puntos de esta sección permitirá dar una base sólida a nuestra propuesta, pero esto es sólo el comienzo.

## **Comunicación**

Existen muchos textos que profundizan en la temática de la comunicación organizacional. La intención de estos breves párrafos es señalar algunos aspectos de importancia en la comunicación, en específico con los donantes.

En primer lugar, señalar que la relación con aquellos está lejos de ser un trámite donde una organización presenta una propuesta para recibir donativos a cambio. Si se entiende así, no sólo se pierde la riqueza de la interacción, sino que se transita por una vía muy poco efectiva para poder lograr apoyo.

El principio de la relación parte de **comunicar soluciones y alternativas**, no problemas. En un mundo donde abundan las historias de desgracias, injusticias y problemas, un donante se encuentra en la búsqueda de opciones para poder invertir en soluciones, esperanza y oportunidades. Es tarea de la OSC destacar cuál es el cambio que aporta su propuesta, cuál es su aportación social, qué es lo que siembra, qué es lo que va a detonar, en suma, ¿cuál es el costo beneficio de su propuesta?

Si seguimos esta línea de comunicación, además de la propuesta escrita, es muy enriquecedor el **compartir el proyecto con el donante**. Compartir implica hacerle partícipe,

de forma que pueda conocer las diferentes dimensiones del proyecto, no sólo sus bondades, sino también aquellos riesgos que hay que enfrentar, las debilidades a fortalecer, etc. Los donantes pueden aportar mucho más que recursos financieros. Una buena comunicación puede traducirse en asesoría u opiniones de carácter técnico que pueden fortalecer los proyectos. También hay que considerar que los donantes cuentan con un amplio número de relaciones y que ellas mismas promuevan la articulación entre donatarios. El valor agregado es generar aprendizaje de tipo horizontal con otras organizaciones que permita difundir buenas prácticas, replicar acciones y proyectos que han demostrado un impacto de interés.

En resumen, la comunicación con los donantes pasa por un discurso propositivo, por incluirles y permitirles también enriquecer el proyecto y a la organización misma, para finalmente entrar a formar parte de sus redes (formales o informales en caso de tenerlas). Todo esto, por supuesto, sin perder de vista la autonomía y respeto entre instituciones.

## **Presupuesto**

Pareciera que los gastos que se derivan de cualquier proyecto son tan diversos que es difícil poder clasificarlos, sin embargo, en nuestra experiencia existen tres rubros básicos que deben ser considerados al formular una propuesta.

1. Gastos de operación (relacionados con el proyecto)
  - Materiales
  - Recursos Humanos
  - Actividades
2. Gastos de desarrollo institucional
  - Procuración de fondos
  - Comunicación
  - Capacitación
  - Sistematización

### 3. Gastos de administración

- Contabilidad, trámites, gastos financieros e impuestos
- Renta y servicios públicos domiciliarios (luz, teléfono, agua, etc.)

Es importante destacar que **no cualquier tipo de gasto puede ser cubierto con cualquier tipo de fuente**, ya que en ocasiones existen restricciones tales como el “etiquetado” de recursos, es decir, cuando exclusivamente pueden ser destinados a determinado tipo de gasto. El siguiente cuadro expone algunas fuentes de acuerdo a características generales. Se advierte que son solamente una orientación y no pretende señalar una regla general:



**Fuente:** Elaboración propia.

## Transparencia

El proceso de donación no culmina con la recepción de un donativo ni con la ejecución del proyecto. **Parte fundamental de la construcción de confianza y de una relación a largo plazo con una fundación es la rendición de cuentas.** Este es un ejercicio en el cual informamos a todos los grupos de interés (no únicamente a los donantes) acerca de las acciones emprendidas, los resultados alcanzados, gastos efectuados y cualquier otra información de interés. Se debe rendir cuentas con la misma relevancia al donante, a los beneficiarios o población objetivo, al equipo operativo, al consejo directivo, a redes y aliados e idealmente a la sociedad en general.

Las instituciones que donan probablemente solicitarán un reporte de medio término y otro de cierre, es nuestra recomendación no limitar la información a estos requisitos. Por el contrario, aprovechar el aprendizaje que se genera en los mismos y difundir la información. Algunas alternativas, pueden ser:

- ✓ Incluir información relevante (resumida) en un informe anual, mismo que no necesariamente tiene que ser impreso, ya existen muy buenas opciones digitales.<sup>9</sup>
- ✓ Difundir información en su página web.
- ✓ Utilizar los reportes para extraer datos y posicionar a la OSC en las redes sociales.
- ✓ Realizar un agradecimiento público a la institución donante al cierre del proyecto.
- ✓ Medios formales e informales de comunicación con beneficiarios y comunidades.

---

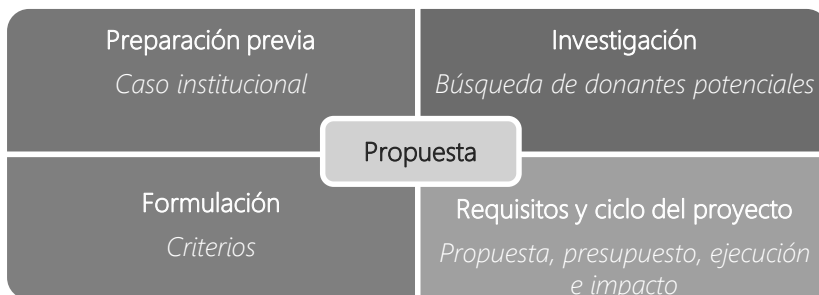
<sup>9</sup> Un buen ejemplo son los informes anuales de la Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer, A. C. (Semillas). En <http://semillas.org.mx/pdf/InformeAnual2013.pdf>.

- ✓ Incluir fotografías, reportes, infografías, notas, imágenes y demás herramientas en eventos diversos.

Pamela Grow, consultora de OSC en los Estados Unidos, resume así los aspectos fundamentales en la procuración de fondos, los cuales considero que son relevantes para construir canales de comunicación con los donantes:<sup>10</sup>

1. Contar su historia y contarla apropiadamente.
2. Agradecer a sus donantes apropiadamente -y pronto:
3. Entender qué es lo que motiva a sus donantes.
4. Entender y aceptar que hay enfoques centrados en el punto de vista del donante.

### ***Aspectos a considerar al presentar una propuesta***



**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>10</sup> Pamela Grow. "The Next Big Trend in Fundraising". En [https://www.linkedin.com/pulse/next-big-trend-fundraising-pamela-grow?trk=NUS\\_UNIU\\_PEOPLE\\_FOLLOW-megaphone-flw&utm\\_content=buffer31139&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.linkedin.com/pulse/next-big-trend-fundraising-pamela-grow?trk=NUS_UNIU_PEOPLE_FOLLOW-megaphone-flw&utm_content=buffer31139&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer). Consultado el 29 de diciembre de 2014.



## **Preparación previa**

El Caso Institucional es un documento que puede considerarse como base para la formulación de diferentes propuestas. No está diseñado para enviarse a los donantes, su razón de ser es conjuntar la mayor cantidad de información necesaria que será solicitada o será de interés para potenciales donantes. La Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF), en su cuadernillo destinado a la movilización de recursos, propone aspectos fundamentales del Caso,<sup>11</sup> de los cuales seleccionamos y adaptamos los siguientes para nuestros propios comentarios:

- Información institucional
  - Datos que siempre es conveniente tener a disposición: Fecha de constitución, nombre del representante legal, número y fecha de escritura con el poder legal, RFC, última autorización como donataria autorizada y CLUNI (en caso de contar con uno o ambos), dirección física, electrónica, teléfonos, etc.
- Antecedentes de la OSC
  - Cómo surgió la organización, cuáles son los momentos importantes que el donante debe conocer para tener una idea clara de su historia.
- Definición de la causa y beneficiarios
  - Cuál es la causa y beneficiarios. Es importante resaltar la importancia del problema pero no centrarse en él, sino en el potencial de la organización.
- Misión y visión
  - Razón de ser y futuro de la institución.

---

<sup>11</sup> Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal. “Movilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa”. México: JAPDF, 2013.

- **Objetivos y estrategias**
  - Qué es lo que la OSC desea cambiar (objetivo) y cómo lo hace (estrategias). Puede incluir una síntesis de los principales programas operativos.
- **Estructura**
  - De gobierno, consejo o patronato, y equipo operativo.
  - Infraestructura y equipo (si cuenta con ella y es relevante para las propuestas).
- **Presupuesto anual**
  - Ingresos: Cuáles son las fuentes (donantes individuales, institucionales, internacionales, instancias públicas y/o recursos autogenerados) y donantes más representativos (una buena señal es contar con donativos de diversas fuentes).
  - Gastos: Ayuda dividir por grandes rubros principales y su porcentaje con respecto al gasto total: costo de operación (gastos inherentes a los programas de atención), desarrollo institucional (gastos para el fortalecimiento institucional) y gastos de administración.
- **Información adicional**
  - Premios, publicaciones, programa de voluntariado. En general cualquier característica que permita distinguir a la organización.
- ✓ **Investigación de donantes potenciales**

Es hasta este punto cuando podemos rescatar la inquietud tan compartida en foros, de identificar algunas vías para entrar en contacto con instituciones donantes. Dar algunas respuestas al *dónde están*, para intercambiar esa pregunta por el **cómo buscarlas**. Recordemos que estamos buscando instituciones donantes de fondos privados o públicos.

Un buen sitio para comenzar son los directorios especializados, existen varios dependiendo la información requerida. El CEMEFI editó en 2005 y posteriormente en 2010, el Directorio de Fundaciones y Entidades donantes, que da cuenta de diversos tipos de fundaciones, incluyendo fundaciones empresariales que operan en México.

Para el caso de programas internacionales, el Foundation Center de Nueva York ha compilado la base de datos más completa de organizaciones y fundaciones en los Estados Unidos, no obstante, para aquellos que prefieren no pagar la suscripción a la consulta en línea, existe otra opción de consulta en texto, disponible en la biblioteca del CEMEFI, que condensa información para programas fuera de los Estados Unidos denominado: “Guide to funding for international and foreign programs” de 2011.

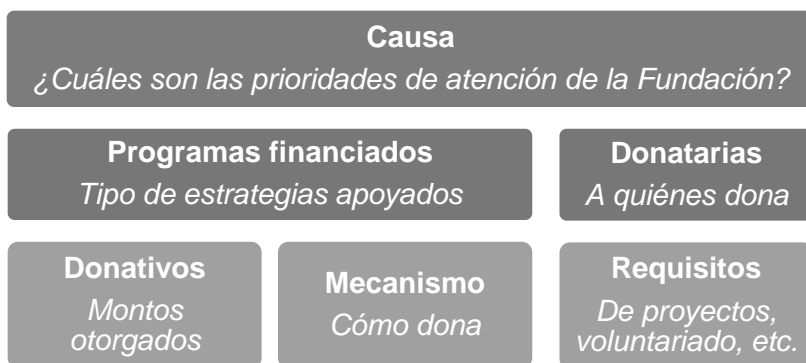
Para el caso de datos nacionales, un valioso recurso fácil de utilizar y de libre acceso en línea, es la base de datos denominada Fondos a la Vista ([www.fondosalavista.mx](http://www.fondosalavista.mx)), misma que contiene información oficial reportada al Sistema de Administración Tributaria (SAT), con más de 250 fundaciones donantes en México. Incluyendo información sobre donativos otorgados y las donatarias a las cuales apoyaron para cada uno de los años reportados. Por si fuera poco, el mismo sitio registra información cercana a los treinta mil registros de OSC de todo el país. Una herramienta que vale la pena consultar.

Otra fuente valiosa y detallada de información son las propias fundaciones. Es sencillo encontrarlas en línea y acceder a sus informes anuales. Estos ejercicios de transparencia pueden servir a la persona que busca recursos, para conocer algunos aspectos clave y analizar si una institución puede ser un potencial donante para nuestro proyecto.

Una de las creencias de la sociedad civil es que la mayoría de los donativos son otorgados por convocatoria abierta, lo cual no es acertado, pues lo más probable es que

utilicen una estrategia mixta que combina la selección directa con algún tipo de convocatoria. De acuerdo a la investigación del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC) sobre Fundaciones empresariales, en México el 71.9% de las fundaciones reportó hacer una selección directa de OSC para realizar donativos, pero solo el 42.1% realizó una convocatoria abierta y 29.8% una convocatoria cerrada, es decir, por invitación.<sup>12</sup>

El hecho que las fundaciones realicen una selección directa implica que también las OSC puedan acercarse a ellas. Una buena herramienta antes de someter cualquier proyecto no solicitado, es enviar una **carta exploratoria**. Esta debe ser un resumen ejecutivo sumamente breve, que puede incluir una presentación de la institución, sus programas y a la vez consultar por la posibilidad de someter una propuesta a consideración de la fundación. Los datos sugeridos a investigar y/o consultar son los siguientes:



**Fuente:** Elaboración propia.

---

<sup>12</sup> Rodrigo Villar, et al. *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. México: CIESC, 2014.

Para el caso de subsidios públicos, la página [www.corresponsabilidad.org.mx](http://www.corresponsabilidad.org.mx) incluye información que se actualiza periódicamente sobre diversos fondos otorgados por el gobierno federal a los que regularmente pueden acceder OSC de todo el país, salvo casos de programas con cobertura geográfica específica. Muchas organizaciones apuestan sus esfuerzos de procuración a las convocatorias públicas, sin embargo, la legislación actual, de manera desafortunada, no obliga a las instancias gubernamentales a destinar los recursos para OSC a través de convocatorias públicas, con reglas de operación claras y transparentes. Empero, el caso del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), a través del Programa de Coinversión Social, es una de las excepciones, programa que sin dejar de ser perfectible, es una vía mucho más adecuada de otorgamiento de subsidios que las decisiones discrecionales que prevalecen en numerosas Secretarías de Estado.

Para el caso de recursos privados, otorgarlos por convocatoria es una opción, pero para los recursos del erario debe ser una obligación. De acuerdo al estudio realizado por Alternativas y Capacidades, con datos de 2009, para el caso de los donativos otorgados por la Secretaría de Educación Pública [...] *sólo tres cuartas partes de los apoyos reportados realmente se destinan a OSC y apenas 0.6% se otorga mediante programas con reglas de operación, concurso y convocatoria públicos.*<sup>13</sup>

Es necesario impulsar acciones de incidencia para transparentar y dotar de mayor equidad los recursos públicos otorgables a OSC, pero en el presente las organizaciones

---

<sup>13</sup> Tapia M. y Verduzco Ma. "Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México". *Alternativas y Capacidades*, A. C., 2013, pág. 63.

únicamente tienen como opción el concursar en las escasas convocatorias públicas y presionar por la transparencia de entidades gubernamentales federales, estatales y municipales, para poder conocer información acerca de los recursos que los funcionarios no están sometiendo a concurso y la forma de acceder a ellos.

### **Formulación**

Cada fundación y cada entidad pública son particulares, tienen sus propios tiempos, requisitos y características de solicitud, sin embargo, hay algunos elementos comunes que pueden ser considerados desde el caso institucional o bien prepararse como información específica para la propuesta.

La sugerencia general es que, salvo indicaciones de una extensión específica de la propuesta por escrito, ésta se presente en un **formato ejecutivo**. Esto es, con información breve que introduzca sólo la información necesaria y precisa para la toma de decisiones.

Cuando presentamos una iniciativa propia a veces tendemos a brindar toda la información posible, pensando que a mayor información el donante podrá tomar mejores decisiones. La experiencia aconseja que esto no es necesariamente así. Resulta de mayor utilidad presentar la información de manera ordenada, no repetitiva, sólo con la información necesaria y/o requerida para que una persona pueda tomar una decisión de realizar una inversión social. Los criterios ya mencionados de eficacia y eficiencia son relevantes, empero, los donantes también pueden considerar otros, como:

- ✓ Concordancia: Que el proyecto esté acorde a las capacidades de la institución.
- ✓ Autonomía: Que la organización o proyecto no dependan exclusivamente del donante.

- ✓ Planeación: Que la OSC haya considerado el futuro del proyecto y tenga un plan.
- ✓ Impacto: Que genere un cambio positivo medible (de preferencia) o demostrable.
- ✓ Causalidad: Genera valor agregado para algunas fundaciones que las iniciativas apunten a la causa de los problemas más que a los síntomas.
- ✓ Articulación: Alianzas con otras fundaciones, organizaciones y redes.
- ✓ Inclusión: De los beneficiarios o comunidades ya sea a través de un autodiagnóstico, participación en el proyecto, evaluación, etc.
- ✓ Honestidad: Garantía de transparencia y rendición de cuentas.
- ✓ Fortalecimiento: Conciencia de las fortalezas y debilidades de la OSC y propuesta de acciones para mejorar sus capacidades.

No debemos olvidar estos criterios al momento de presentar una propuesta pues también pueden ser utilizados como criterios de exclusión. Esto último es natural debido a que las fundaciones donantes reciben una gran cantidad de solicitudes y no todos los proyectos pueden ser apoyados, por lo tanto, los criterios actúan como un filtro.

**Requisitos y ciclo del proyecto** Los siguientes son los requisitos más comunes solicitados por donantes (no los únicos):

**Justificación**

1. Antecedentes relevantes.
2. Problemática (diagnóstico).
3. Beneficiarios.
4. Resultados anteriores

### **Propuesta**

1. Objetivo general. 2. Metas específicas. 3. Actividades (cronograma). 4. Impacto (indicadores).

### **Presupuesto**

1. Costos por meta y rubro. 2. Co-inversión. 3. Información financiera.

**Fuente:** Elaboración propia.

Un aspecto a tomar en consideración, es el ciclo del proyecto, desde su formulación hasta el término de su ejecución. Los momentos son diferentes y permiten ir generando aprendizajes. Las previsiones tomadas en cuenta en el diseño de la propuesta no son inamovibles y se encuentran sujetos a ajustes, mejoras e imprevistos.



**Fuente:** Elaboración propia.



De los cuatro momentos generales en el ciclo del proyecto ampliamos algunos puntos:

➤ Aprobación

- Agradecer, siempre agradecer al donante de manera clara, creativa y oportuna.
- Es frecuente que las Fundaciones establezcan convenios para definir los términos de la colaboración y las condiciones del donativo. Es derecho de las OSC el revisar dichos convenios, proponer modificaciones que consideren pertinentes o abstenerse de asumir compromisos contrarios a sus políticas, valores o beneficiarios.

➤ Inicio

- Un paso importante al inicio es la socialización con el equipo operativo acerca de cuáles son los compromisos adquiridos. La definición de políticas para la correcta comprobación de gastos o realización de actividades es útil para evitar problemas de comprobación o incumplimiento. Los compromisos adquiridos con el donante tienen fuerza legal por lo cual son obligatorios para el equipo.

➤ Reporte de medio término

- Los donantes generalmente solicitan información específica. De no ser así, se sugiere reportar los recursos gastados, metas en progreso y cualquier diferencia o ajuste con el proceso. La importancia estratégica de esta etapa es comenzar a documentar y extraer aprendizajes del proceso y notificar sobre cualquier ajuste que sea necesario. Sirve para realizar mejoras a un proceso en curso y garantizar resultados o tomar acciones de contingencia.

➤ Reporte final

- Además de reportar resultados y uso final de recursos, una práctica que fortalece mucho a las OSC es la sistematización. Esta es una documentación juiciosa y reflexiva del proceso, de forma que quede un registro de la experiencia para futuros proyectos o expansión del mismo. Aspectos tales como actividades, desempeño del equipo, herramientas de evaluación, materiales e impacto en población objetivo son temas a registrar. También, lo son retos futuros para profundizar en impacto o generar un proyecto nuevo, sustentar la propuesta o bien incluso generar recomendaciones y condiciones para replicar el proyecto.
- De nuevo agradecer y dar crédito al donante por su participación.

Para la cobertura del requisito de medición del impacto existen diversas metodologías que parten desde la formulación de la propuesta. La más común en cuanto a diseño de proyectos es el marco lógico (del cual existe amplia bibliografía al respecto). Sólo mencionar que es una herramienta solicitada por algunos donantes y que busca condensar la información de una propuesta de forma esquemática.

La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización y análisis de causalidades, así como el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos desde una perspectiva de orientación por objetivos. Su adopción permitió uniformar la terminología, y establecer un formato general para

presentar la Matriz de Indicadores por Resultados (MIR) de manera estructurada (SHCP)”.<sup>14</sup>

Si bien podemos coincidir en que la metodología de marco lógico ha demostrado ser de gran utilidad, también pueden reconocerse algunas de sus limitaciones, sobre todo, cuando se trata de demostrar resultados de corte cualitativo no sujetos a cuantificación. Adicionalmente no presenta una gran flexibilidad al momento de realizar ajustes, situación frecuente en casi cualquier iniciativa.

Existen otras metodologías que resultan también válidas. Una de ellas es el Mapeo de alcances. Esta presupone una serie de cambios en la población objetivo y/o participantes del proyecto a raíz de las estrategias del proyecto y traza escenarios a esperar, aquellos deseables e inclusive los ideales. Dichos escenarios son cambios cualitativos que pueden ser demostrables, pero que toman en cuenta no sólo los efectos de la acción de la organización sino también el entorno dinámico. Asumen como parte integral la acción de beneficiarios, su comunidad y demás variables. Coincide en la búsqueda por la generación de cambios estratégicos que demuestren la validez y utilidad del proyecto.

El Mapeo de Alcances concibe que el cambio no es lineal ni inamovible; para esta metodología el cambio es multifactorial y se presenta en tanto que los socios con los que trabaja, directa o indirectamente, decidan cambiar, por lo cual el eje de su desarrollo es: ¿Qué

---

<sup>14</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. “Evaluación del Sistema de Presupuesto por Resultados 2012”. Daniela Dorantes. *Análisis comparado de las Metodologías de Marco Lógico y Mapeo de Alcances para el diseño de proyectos en Gobierno Federal y Sociedad Civil*. Tesis de Maestría. México: Flaco, 2014, pág. 16.

ocurre con las personas u organizaciones que pueden generar el cambio?<sup>15</sup>

#### **Mapeo de alcances**

- Identifica recursos con los que se cuenta
- Define actividades e identifica resultados
- Considera el alcance del proceso en terminos de cambio en los beneficiarios
- Procura el impacto o beneficio

#### **Marco lógico**

- Define objetivos, actividades y resultados
- Establece indicadores específicos
- Identifica los medios de verificación
- Prevé supuestos que afecten el proyecto

**Fuente:** Elaboración propia con base en Dorantes (2014)

El siguiente cuadro sintetiza las características básicas sobre ambas metodologías:

Estas características son una solución que reúne las fortalezas de ambas metodologías en el modelo híbrido que propone la Mtra. Dorantes. Condensar los alcances cualitativos e impactos cuantitativos dará una visión amplia y realista de los efectos de la acción de la OSC en el entorno.

#### ***¿A quiénes pedir? Características***

Los donantes no son homogéneos, varían de fundación en fundación pero especialmente varían por el tipo de fuente. Para concluir este capítulo analizaremos algunas de las características de los fondos privados y de los fondos públicos.

---

<sup>15</sup> Idem. p 36.

## Donantes privados

Los fondos privados provienen naturalmente de donantes privados exclusivamente, esto es, son recursos que no son parte del presupuesto público de ninguna entidad o no están a cargo de ninguna dependencia de gobierno, sea nacional o extranjera, federal, estatal o municipal. Siendo así, ¿quiénes son estos donantes privados?

Pueden ser instituciones tales como, las fundaciones donantes; pueden ser personas, comúnmente conocidos como donantes individuales; pueden ser también fundaciones internacionales, pero en este texto nos enfocamos a los donantes privados institucionales, que de acuerdo a nuestra experiencia se dividen en tres tipos principales:

<b>Entidades donantes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundaciones donantes</li><li>• Fundaciones comunitarias</li><li>• Fundaciones familiares</li></ul>
<b>Empresariales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundaciones empresariales</li><li>• Programas empresariales</li></ul>
<b>Internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fundaciones internacionales</li><li>• Agencias internacionales</li><li>• Embajadas</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## Fundaciones donantes

Las fundaciones donantes son todas aquellas instituciones que donan recursos, que no pertenecen a una empresa o a alguna familia y que generalmente se han constituido para

donar como un objetivo fundamental. Las hay ligadas a algún tipo de actividad económica, un buen ejemplo de entidad donante, por su alcance y trayectoria, es el Nacional Monte de Piedad, institución sin fin de lucro que destina un amplio porcentaje de su remanente a realizar donaciones. También existen entidades que dedican sus esfuerzos a la atención de causas claramente definidas como la Fundación Río Arronte.

Algunas entidades operan como intermediarias de otros para otorgar donativos. Por ejemplo, siendo receptoras de donativos (financieros o en especie) de empresas que no poseen fundaciones propias y confían en este tipo de organizaciones por la alta calidad de sus servicios profesionales y profundo conocimiento del sector, para que estos, a su vez otorguen los donativos y les den seguimiento. Es el caso de la Fundación Merced en la Ciudad de México o bien de la Fundación Majocca en Puebla, por ejemplo. Este último tipo de instituciones realizan una función mixta, ya que además de otorgar donativos, realizan una serie de acciones destinadas al fortalecimiento de la sociedad civil: la capacitación, investigación y articulación, también hacen parte de sus objetivos.

## **Fundaciones comunitarias**

Las fundaciones comunitarias son un tipo de entidad que

[...] se definió como una organización de la sociedad civil que enfoca su trabajo en un área geográfica específica, responde a las necesidades diversas de su comunidad, trabaja para generar una amplia gama de recursos locales, es o está intentando convertirse en una institución donante y se esfuerza por permanecer en el tiempo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Renee Berger, et al. "Fundaciones comunitarias en México". *Un panorama detallado. Resumen de investigación*. México: Alternativas y Capacidades, A. C., 2009, pág. 2.

Las Fundaciones comunitarias tienen una fuerte presencia local, lo que las convierte en aliados naturales para grupos de interés dentro de esas comunidades. La experiencia mexicana, impulsada en sus inicios por la Inter-American Foundation y el CEMEFI, y en la actualidad por la Alianza de Fundaciones Comunitarias “Comunalía”, ha logrado que México sea el país de América Latina con mayor número de este tipo de fundaciones.

Comunalía se define a sí misma como: “Una alianza que abre puertas a las experiencias de diversas fundaciones comunitarias de México, un lugar de encuentro y de transformación”. El siguiente es un listado de las Fundaciones socias de Comunalía en 2014 y su ubicación:

#### **Norte**

Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)/ Chihuahua.  
Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC)/ Sonora.  
Fundación Comunidar/ Nuevo León.  
Fundación Comunitaria de la Frontera Norte/ Chihuahua, Cd. Juárez.  
Fundación Comunitaria Matamoros/ Tamaulipas.  
Fundación Internacional de la Comunidad/ Baja California.

#### **Centro/ Occidente**

Corporativa de Fundaciones/ Jalisco.  
Fundación Comunitaria del Bajío/ Guanajuato.  
Fundación Comunitaria Malinalco/ Estado de México.  
Fundación Comunitaria Querétaro/ Querétaro.  
Fundación Punta de Mita/ Nayarit.

#### **Sur/ Sureste**

Fundación Comunidad/ Morelos.  
Fundación Comunitaria Cozumel/ Quintana Roo.  
Fundación Comunitaria Oaxaca/ Oaxaca.  
Fundación Comunitaria Puebla/ Puebla.  
Fundación del Empresariado Yucateco/ Yucatán

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Comunalía.<sup>1</sup>

### **Fundaciones familiares**

Este tipo de fundaciones también son fundaciones donantes, la diferencia estriba en que son constituidas por una familia para preservar su patrimonio e invertirlo socialmente de una forma efectiva y sustentable. Ejemplos de este tipo son la Fundación Sertull o la Fundación Mary Street Jenkins. Varias de ellas apoyan causas específicas.

### **Fundaciones empresariales**

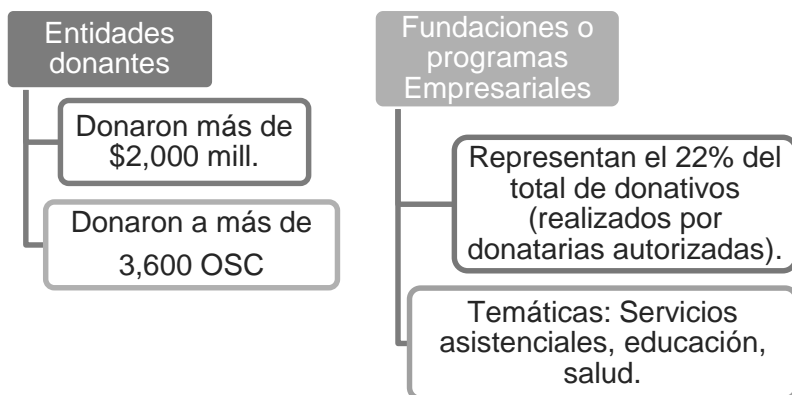
Las empresas son un caso aparte. Es cada vez más común que empresas enfocadas en desarrollar estrategias de responsabilidad social, consideren como una acción de mayor alcance y eficacia el establecer una fundación como institución autónoma de la empresa, pero con gran relación entre ambas. Pueden o no ser conformadas por empleados de la misma, pero sus consejos directivos y estrategias responden en muchas ocasiones a las prioridades y público objetivo de la empresa. Las hay de diversos tipos: bancarias, de empresas manufactureras o de servicios, etc., y se encuentran distribuidas por todo el país. La presencia local es importante, pues las empresas con fuerte arraigo en un estado o ciudad suelen apoyar proyectos en sus localidades.

### **Programas empresariales**

La diferencia de los programas con las fundaciones radica en que éstos no están constituidos como una entidad legal aparte de la empresa, siendo parte integral de la misma. Frecuentemente están ligados a iniciativas de voluntariado y/o a estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE). Pueden o no tener personal designado, o en algunos casos, depende de ejecutivos de relaciones públicas o de algún área de RSE. En caso de no otorgar donativos puede buscarse apoyo en especie o



servicios. Algunos datos relevantes de la actividad de estos programas en 2010 son:



**Fuente:** Elaboración propia con datos del estudio “Generosidad en México”.<sup>17</sup>

### Fundaciones internacionales

A nivel internacional existen diversos tipos de fundaciones que donan a OSC en México. Las regiones a que pertenecen estos donantes, para nuestro caso, son prioritariamente norteamericanas y europeas. A pesar que en diversos foros se ha comentado acerca de la disminución de ayuda internacional para México en los últimos años, y que no es la fuente prioritaria de recursos, aún existen varios donantes, y algunos inclusive con oficinas locales, tal es el caso de la Fundación Ford o la Fundación Kellog.

---

<sup>17</sup> Jacqueline Butcher García Colín. *Generosidad en México. Fuentes, cauces y destinos*. México: Centro de Investigación y Estudios Sobre Sociedad Civil. (CIESC) A. C., 2013.

## **Agencias internacionales**

Las agencias internacionales que operan fondos públicos comúnmente entregan sus apoyos a gobiernos, los cuales pueden o no apoyarse para su ejecución en organizaciones civiles, pero salvo convocatorias específicas, las entidades públicas internacionales suelen trabajar con sus contrapartes nacionales.

## **Embajadas**

A nivel local las embajadas y consulados pueden ser opciones. Y aunque sus recursos no son muy amplios, algunas de ellas, suelen tener programas de apoyo etiquetados a temas prioritarios para sus países de origen. Conviene contactar al personal de la embajada vía telefónica o por escrito para conocer apoyos, temáticas, tiempos y requisitos.

## **Fondos públicos**

Ya comentamos las desventajas de los fondos públicos, sin embargo, también existen buenas prácticas al respecto. Las pocas convocatorias que se emiten en relación a los recursos entregados, en ocasiones apoyan causas estratégicas tales como: derechos humanos, género o temas de investigación. Son recursos altamente etiquetados con restricciones en tiempo (suelen concluir con el año fiscal) y requisitos complejos. La obtención de la Clave única de Inscripción (CLUNI) ante el INDESOL es requisito indispensable.

Ante la paradoja de buscar unos u otros la sugerencia es diversificar sus fuentes. Proyectos que pueden caber dentro de una convocatoria pública tal vez no sean de interés para privados. En un entorno de fortalecimiento al sector resultaría ideal que los gobiernos apoyen aquellas causas o aspectos no apoyados por el

sector privado, y lo hiciera con la misma transparencia con la que suelen actuar generalmente los segundos. De las empresas se lamenta, en ocasiones, la falta de visión para financiar propuestas de fondo como: el desarrollo de capacidades, la incidencia en política pública o la articulación de redes, por proyectos de corte más inmediato pero sin efecto transformador.

¿Qué sector es el mayor financiador de las OSC en el país? El siguiente cuadro responde esa pregunta con datos para 2012:

#### Donativos privados

- En efectivo: \$20,677,820
- En especie: \$2,220,994

#### Apoyos públicos

- Reportados: \$6,249,125
- Efectivamente entregados a OSC: \$3,263,125

**Fuente:** Elaboración propia con base en Tapia, M y Verduzco M (2013).<sup>18</sup>

### **Conclusión**

El objetivo de todo esfuerzo de procuración debe ser sustentar la misión de la organización y sus proyectos a largo plazo, no conseguir donativos aislados. Para hacer esto recomiendo revisar qué es lo que nuestra organización requiere fortalecer para ser una opción atractiva. Al final las OSC representamos la esperanza de cambio que los donantes buscan. De nosotros y no de los donantes, depende que esa alternativa de cambio sea una opción profesional, factible y bien sustentada en la diversificación de donativos,

---

<sup>18</sup> Op. cit.

misma que dará como resultado la viabilidad futura de nuestra organización y sus proyectos.

### ***Bibliografía***

- Berger, Renee. Et al. “Fundaciones comunitarias en México”. Un panorama detallado. Resumen de investigación. México: Alternativas y Capacidades, A. C. 2009.
- Cortés, Lorena. Et al. Una fotografía de la Sociedad civil en México. México: CEMEFI-Iniciativa Ciudadana, 2010.
- Directorio de fundaciones y entidades donantes en México. México: Centro Mexicano para la Filantropía, A. C., 2010.
- Dorantes, Daniela. Análisis comparado de las Metodologías de Marco Lógico y Mapeo de Alcances para el diseño de proyectos en Gobierno Federal y Sociedad Civil. Tesis de Maestría. México: Flacso, 2014.
- Grow, Pamela. *The Next Big Trend in Fundraising*. [https://www.linkedin.com/pulse/next-big-trend-fundraising-pamela-Bfllw&utm\\_content=buffer31139&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.linkedin.com/pulse/next-big-trend-fundraising-pamela-Bfllw&utm_content=buffer31139&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer). Consultado el 29 de diciembre de 2014.
- Guerrero, Mauricio. Et al. Guía para la sustentabilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil. México: Museo Memoria y Tolerancia-Fundación Nosotros los Jóvenes, 2011.
- Guide to funding for international and foreign programs*. New York: Foundation Center, 2011.
- Jacqueline Butcher García Colín. *Generosidad en México. Fuentes, cauces y destinos*. México: Centro de Investigación y Estudios Sobre Sociedad Civil. A. C., 2013.
- Konrad, Peter. Et al. *Financial management for Non-Profits: Keys to success*. USA: Discovery Communications, Inc., 2004.

*Movilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa.* México: Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal, 2013.

Muñoz Grandé. Humberto. Et al. *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México.* México: Fundación para el desarrollo del Tercer Sector, A. C. 2013.

*Rendición de cuentas social en México.* México: Gobierno del Estado de Oaxaca-Secretaría de la Función Pública del Gobierno Federal, 2013.

Tapia M. y Verduzco M. *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México.* México: Alternativas y Capacidades, A. C., 2013.

Villar. Rodrigo. Et al. *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio.* México: CIESC, 2014.

### **Sítios web recomendados**

CEMEFI

[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

Comunalia

[www.comunalia.org.mx](http://www.comunalia.org.mx)

Fondos a la vista

[www.fondosalavista.mx](http://www.fondosalavista.mx)

Fondos públicos

[www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx)

Foundation Center

[www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

Fundación Pro Niños de la Calle, I. A. P.  
[www.proninosdelacalle.org.mx](http://www.proninosdelacalle.org.mx)

IPODERAC  
[www.ipoderac.org.mx](http://www.ipoderac.org.mx)

Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer, A. C.  
<http://semillas.org.mx/pdf/InformeAnual2013.pdf>

---

***Miguel de la Vega***

El autor actualmente labora como consultor de organizaciones de la sociedad civil (OSC) a través de su propia firma de consultoría. Ha colaborado con organizaciones, redes, foros y diversas iniciativas de fortalecimiento, investigación, desarrollo institucional e incidencia en diversos estados de México, así como con proyectos de investigación con Fundaciones de Estados Unidos. Sus estudios actuales se centran en el marco regulatorio de la sociedad civil y sus efectos en el desarrollo de las OSC. Cuenta con amplia experiencia en la ejecución y capacitación en estrategias diversas de procuración de fondos y fortalecimiento institucional.

Twitter: @mig\_delavega

Página web: [sustentaciudadania.blogspot.com](http://sustentaciudadania.blogspot.com)

## LA AVENTURA DEL CAMBIO

*Melvyn Gattinoni*

Cuando llegué a la edad en que uno tiene que ponerse a pensar en *-¿qué quiero ser cuando sea grande?-,* agarré el ejemplo que tenía más a mano: mi padre. Era publicitario y la publicidad me parecía una buena idea: desde chiquito iba, primero, a la radio y después a la tele. Se podían ver los estudios, las cámaras y, sobre todo, esa gente famosa, que dejaban de ser imágenes planas en blanco y negro y adquirían tridimensionalidad y color. Es decir, se convertían en seres humanos. Ya un poco más grande, en la adolescencia, empecé a percibir otras posibilidades que ofrecía la profesión: las modelos. *-Esto va a ser fácil-* me dije. Nótese que hasta ese momento no había ningún argumento racional, técnico o profesional para elegir semejante profesión. Empecé a entender la realidad de las cosas cuando entré en la facultad. Todo no era reflectores, glamour y bellas mujeres. Junto con “creatividad” había que estudiar planificación de medios, estadísticas, opinión pública, psicología, sociología, psicología social, economía, técnicas de producción gráfica y audiovisual y varios etcéteras. Todas estas resultaron ser bastante más interesantes de lo que había pensado, aunque no tanto como las modelos.

Durante el ante último año de la facultad decidí que tenía que empezar a trabajar porque los conocimientos teóricos estaban muy bien pero necesitaba la mayor y mejor enseñanza de todas: la experiencia.

En una entrevista para entrar en una agencia, el cazador de cabezas (en presencia del director general de

la agencia de publicidad) me preguntó: ¿Te gusta el teatro? -Sí, claro- respondí. Por eso me gusta la publicidad; porque es puro teatro. Aunque pensándolo bien, hay bastante de circo. Así y todo, me contrataron.

Fue cuando empecé a trabajar que tomé conciencia de que eso de las modelos era una gran mentira. La gran mayoría eran mujeres perfectamente normales. O quizás se trababa que yo era totalmente incompetente en esos menesteres. Vaya uno a saber.

Trabajé 12 años en publicidad. A mitad de camino empecé a sentir un cierto malestar y me cuestionaba si era legítimo y éticamente correcto trabajar en una profesión que se dedicaba a manipular al público para que compre tal o cual producto. ¿Dónde quedaba la libertad de elección del ciudadano?, ¿Exageración? No tanto. Si no se intenta manipular el inconsciente del consumidor, que alguien me explique ¿Porque en las agencias de publicidad se realizan investigaciones cualitativas y entrevistas en profundidad moderadas por psicólogos, especialistas en la interpretación de los sentimientos inconscientes en función de las reacciones de los y las entrevistadas? En todo caso, decidí que tenía que cambiar de rubro profesional. Pero, ¿Para hacer qué?

Desde hacía algunos años estaba haciendo trabajo voluntario en la Fundación Vida Silvestre Argentina. Un día, el presidente de la fundación me dice: “Lo que necesitamos aquí es un fundraiser. ¿Te interesa, Melvyn?”, me lanzó. ¿Qué será eso?, me pregunté (recordemos que esto era 1982, en Argentina, donde la profesión no existía) y antes de pensar, acepté inmediatamente. La rapidez de mi respuesta probablemente haya sido tomada como una prueba de mi capacidad de tomar decisiones importantes en una fracción de segundo, más que una inconsciencia total.



Me puse a investigar de qué se trataba. Bueno, quizás exagero un poco. En realidad, fue como un flash -vi la luz- y con meridiana claridad me dije a mí mismo “¡Pero claro!: Esto es lo que puedo hacer. Usar mi experiencia en comunicaciones publicitarias y *marketing* para fines mucho más positivos y útiles!”. Y allí comenzó mi nueva aventura.

### ***Parecía una escapatoria, pero no lo era***

No, no lo era. Más bien todo lo contrario. En vez de permanecer hipócritamente en una profesión que no sentía, con la cual no me identificaba completamente y con la cual tenía discrepancias de principios, me zambullí en una convicción de que podía hacer algo que ayude a cambiar el mundo para bien, sea ayudando a organizaciones ambientalistas a proteger nuestro entorno, sea contribuyendo a generar recursos para la defensa de los derechos del niño y los derechos humanos en general, sea para obtener los fondos necesarios que le permitieran a otras organizaciones disminuir la pobreza y una larga lista de “seas” más. Y de paso, dormir mejor, sin culpa. Sí, los aspectos egoístas siempre afloran.

¿Por qué el trabajo de las ONG es importante? En algunos casos, porque los estados se están desentendiendo de sus obligaciones y dejando sectores enteros de la población a la deriva, en otros porque intereses corporativos están funcionando en contra del interés general y en otros porque es necesario crear conciencia e informar al público en general. Por ello, es necesario que existan organizaciones de la sociedad civil que sirvan de contrapeso. Pero necesitan el sustento económico para hacerlo.

Desde esta perspectiva, el procurador de fondos cumple una función vital para las organizaciones de la

sociedad civil porque les permite llevar sus ideas de la teoría y la idea a la práctica. La visión, los objetivos, los principios y estrategias de las organizaciones son los elementos clave y la razón de ser de su existencia. Pero si no se cuenta con los fondos para implementarlas y llegar hasta su máximo potencial, el mundo seguirá como está, y esto no es lo que queremos. Quedarse sólo con el pensamiento de lo que “se podría hacer si...”, es muy frustrante. Yo, por mi parte, prefiero el optimismo de la acción al pesimismo del pensamiento.

### ***Precursor, sin darme cuenta***

Desde hace unos años se está enfatizando de manera muy especial, cual nuevo mantra, la necesidad de fidelizar al donante. La razón que se da es el elevado costo de reclutar nuevos donantes, lo cual hace que resulte mucho más barato cuidar a los donantes existentes que salir a buscar nuevos. Esto es cierto, particularmente en países donde el uso extensivo del correo directo o el uso intensivo de “*Face-to-face*” o diálogo directo (es decir reclutar donantes en la calle a través de equipos de personas entrenados a tal fin) son las técnicas principales en el *mix* de métodos utilizados. Los elevados costos de producción y franqueo de correo directo o de mantenimiento de los equipos de *face-to-face* hacen que se alcance el punto de equilibrio entre la inversión realizada y los ingresos percibidos varios meses después de la acción.

No niego la importancia de este aspecto, pero considerarlo aisladamente es asignarle al donante un rol puramente funcional. Seríamos muy cínicos si los viéramos de esta manera. El donante es mucho más que eso. Es la persona que nos acompaña en el camino de nuestra causa, nuestro vocera en su círculo familiar o de amigos, nuestro apoyo en actividades multitudinarias, o quizás sean, además, los voluntarios que muchas veces

necesitamos. Y también, claro, nuestro sostén económico.

Por todas estas razones, pero además por una cuestión de respeto y reconocimiento, le debemos un trato de amigo querido.

Como se ve, lo que estoy diciendo es algo bastante obvio. No cuidar al cliente es como transportar un cubo de agua lleno de agujeros. Siempre va a haber que agregar agua si no queremos que se vacíe. Pero no sería más lógico ¿tapar los agujeros?

En la fundación Vida Silvestre Argentina, como el concepto de procurador de fondos no existía y había temor de que tal denominación espantara a los donantes, se me asignó el pomposo título de Director de Promoción Institucional para disimular mi verdadera función; esta espantosa cosa de pedir dinero, lo cual demuestra la actitud prevalente en esa época! Felizmente, hemos recorrido un largo camino desde entonces.

Pero aún en mi relativa ignorancia de la profesión, algo me resultó obvio: teníamos 350 donantes individuales -la cifra, hoy, da risa- y lo primero que tenía que hacer era asegurarme de que se quedaran con nosotros. El correo directo y *telemarketing* no existían, salvo en algunos pocos casos, todos comerciales, notablemente selecciones del Reader's Digest que encaraba la técnica de manera seria y responsable; los demás eran todas empresas poco confiables vendiendo productos menos confiables aún. El correo directo y el *telemarketing* tampoco hubieran sido de mucha utilidad para reclutar donantes porque no existían bases de datos que comprar o alquilar. Y nuestra base de datos consistía en una serie de cajitas con tarjetas con los datos básicos.

Opté por el contacto directo. Una vez por mes invitaba a todos a alguna actividad interesante: una conferencia con algún biólogo o ecólogo de renombre,

proyección de una película sobre la naturaleza, salidas de campo para observar aves, trabajar en la limpieza de una zona en el suburbio norte de Buenos Aires que queríamos convertir en un refugio de vida silvestre *-¡y lo logramos!-*, participar en una manifestación defendiendo a las ballenas durante la reunión de la Comisión Ballenera Internacional en Buenos Aires, solicitarles que escribieran cartas a los diputados y senadores para declarar a la ballena franca austral patrimonio natural *-¡y también lo logramos!-* y varias otras cosas más.

De esta manera, a puro pulmón, en tres años, poco a poco el número de donantes individuales se incrementó a 3,500, en gran parte debido a que la tasa de abandono era bajísima, porque los donantes se sentían valorados y apreciados. Hoy, las herramientas con las que contamos son mucho más eficaces y eficientes. Sin embargo, a veces me resulta difícil entender por qué no les sacamos el provecho que deberíamos en vez de andar corriendo por ahí con cubos llenos de agujeros.

El que no usara *marketing* directo por las razones que mencioné más arriba no quiere decir que no me haya interesado en la cuestión lo suficiente como para entender que allí estaba el futuro. Tenía que aprender de qué se trataba.

La suerte nuevamente golpeó a mi puerta. Una socia de la fundación era secretaria del director de Ogilvy & Mather en Argentina, con quién había trabajado varios días antes. La Agencia estaba en el proceso de abrir una filial dedicada al *marketing* directo. Todo el equipo tendría que aprender. ¿Me interesaría integrarme? El lector no se sorprenderá si digo que no lo pensé dos veces. Trabajé allí dos años y aprendí todo lo que había que aprender en la época.

Paralelamente, Greenpeace estaba en el proceso de abrir una oficina en Argentina. La primera en un país

en vías de desarrollo. Me habían invitado a formar parte del Consejo de Administración de la organización, la cual a su vez me eligió como Presidente, un cargo evidentemente *ad-honórem*. Al año, la oficina ya estaba funcionando y requería un director ejecutivo. Me propusieron ocupar ese cargo y ese paso marcó mi regreso, definitivo esta vez, al mundo de las organizaciones sin fines de lucro y al *fundraising*, porque esta función estaba entre mis responsabilidades.

Greenpeace también fue una excelente escuela en correo directo. Creo que puedo decir que fui el primer *fundraiser* en lanzar una campaña de correo directo en Argentina. Cuidé todos los detalles para personalizar las cartas al máximo: nombre del destinatario, párrafos importantes subrayados con tinta azul, la firma también con tinta azul y, claro, un postdata para recordarle al lector mi pedido de donación. También le facilitamos al máximo el proceso de donar; cupón fácil de llenar y sobre de respuesta postal paga. De 0 pasamos a 1500 donantes en dos años (nuevamente, querido lector, recuerda: esto era 1987).

Una cosa me llamaba poderosamente la atención: a pesar de que todo estaba concebido para que el donante no tuviera que desplazarse de su casa para hacer una donación, era sorprendente la cantidad de gente que venía a la oficina a entregar el cheque personalmente. Intrigado, me propuse hacer una mini-encuesta a estos donantes. ¿Por qué?, les pregunté, “¿tienen la gentileza de molestarse hasta la oficina si enviar el cheque en el sobre por correo es mucho más fácil?”. La respuesta más común era “Porque yo no mando un cheque por correo ni loco”, respuesta bastante lógica cuando uno considera que era cierto que a veces algunos correos “se perdían” pero los cheques que contenían eran misteriosamente cobrados. En otros casos, los sobres llegaban,

perfectamente cerrados, pero sin el cheque adentro. En el Correo Argentino había, evidentemente, unos muy buenos émulos de Houdini.

El otro motivo dado es que: “quería estar seguro de que realmente existían y que eran ustedes los que me habían enviado la carta”. Como se ve, en la Argentina de esos días, reinaba la ¡confianza!

Siempre consciente de la necesidad de mantener al donante enamorado de Greenpeace, le asignábamos una tarjeta de socio anual (la cual era una excelente excusa para recordarle, cada año, que debía renovar su aporte económico), un boletín informativo trimestral con las actividades realizadas, todas, por supuesto, gracias a su aporte y, dado que teníamos amplio acceso a los medios, agradecimientos públicos que eran muy valorados y los hacía particularmente orgullosos de decir: “Soy socio de Greenpeace”.

Todo esto nos hace sonreír hoy en día, cuando tenemos tantas opciones más a la mano. Si lo menciono es porque creo importante subrayar que el donante tiene expectativas con respecto a nosotros y nuestras organizaciones. No quiere ser percibido como una vaca lechera. Eso es algo que no ha cambiado -y dudo que cambie- a través del tiempo.

La tecnología, hoy día, nos abre la puerta a numerosas y variadas posibilidades en cuanto a personalización. Esta no se trata, simplemente de poner el nombre del donante al cual va dirigida la carta al inicio de la carta o email que le vamos a enviar. Ni de incorporar su nombre en el cuerpo del texto. Podemos, por ejemplo, conocer los intereses de nuestro donante, lo cual nos permite enviarle la información que sabemos le interesa y al mismo tiempo ahorrarnos dinero con envíos inútiles o poco efectivos.

Por ejemplo, si somos el WWF (Fondo Mundial para la Protección de la Naturaleza) y sabemos que a Lupita le interesan los elefantes, ¿para qué enviarle información sobre ballenas con la misma frecuencia con que le enviamos su información preferida? Podemos modular lo que le enviamos a Lupita; por ejemplo, por cada tres boletines u hojas informativas sobre los elefantes, le enviamos una sobre ballenas y otra sobre deforestación. De esta manera le mostramos que sabemos cuáles son sus preferencias pero a la vez le contamos sobre otras cosas que estamos haciendo.

Así y todo, creo importante señalar que esto no significa que una organización deba cambiar su misión en su afán de satisfacer al donante. Sí el donante comenzó a apoyar a una ONG por simpatía a su causa, no puede pretender que la organización cambie de orientación porque él o ella cambiaron de idea.

Cuando los servicios secretos franceses hundieron al Rainbow Warrior en Nueva Zelanda, la onda de expansión llegó a la oficina de París. Cientos de cartas de socios comenzaron a llegar criticando a Greenpeace, es decir la víctima, como si todos ellos habían sufrido un súbito ataque de patriotismo, alegando que donaban para que Greenpeace protegiera a las ballenas y no para que actúe contra la “*¡force de frappe de la France!*”! Greenpeace siempre había sido muy claro que estaba en contra de los ensayos nucleares de todas las potencias nucleares, incluyendo los franceses, lo cual demuestra cómo, a veces, la memoria puede ser muy selectiva.

Greenpeace Francia perdió en esa época la mitad de sus socios. Sin embargo, no por ello dejó de seguir luchando contra los ensayos nucleares.

Otra técnica de *fundraising* que tuve el placer de lanzar, en 2001, en América Latina fue *face-to-face* -

abreviado como F2F-, también llamado Dialogo Directo - por el nombre de la agencia en Austria que comenzó a implementar esta técnica para Greenpeace en ese país. En esa oportunidad era Gerente Regional de *Fundraising* para UNICEF.

Muchos pensaban que era imposible que funcionara en América Latina, principalmente por la violencia callejera. Propuse empezar en el Cono sur (Uruguay, Argentina y Chile) y, más específicamente, Uruguay. ¿Por qué Uruguay? Pues porque Montevideo es una ciudad relativamente pequeña, tranquila, donde la gente acostumbra pararse a hablar, aún con desconocidos. Si funcionaba allí, podíamos testear en otros países y, en las ciudades con alto índice de violencia -como Brasil y México- hacer intentos en lugares protegidos como centros comerciales.

Organicé un taller en Montevideo y llevé al director de la Agencia austríaca para que nos enseñara su funcionamiento. Nos encontramos con el obstáculo interno de los contratos con los *fundraisers*, porque las normas de UNICEF al respecto eran muy limitativas, pero le encontramos la vuelta. Los resultados fueron muy buenos, sobre todo por una primera vez y UNICEF Uruguay despegó en su programa de recaudación de fondos.

Hoy día, la práctica se extendió a casi toda América Latina y en México, donde se comenzó a trabajar en lugares protegidos, actualmente hasta se lleva a cabo en la calle, aunque claro, en colonias cuidadosamente seleccionadas.

Años más tarde, en Greenpeace Sudáfrica empezamos a reemplazar el reclutamiento tradicional con formularios en papel por tabletas que integramos al



espíritu de Greenpeace: sus baterías eran cargadas por paneles solares que transportábamos en un pequeño remolque y hasta con un pequeño generador eólico para ocasiones en que había buen viento. De esta manera, el público y los potenciales donantes podían apreciar cómo poníamos en práctica lo que predicábamos.

Para aquellos y aquellas que no conozcan el funcionamiento de F2F, sigue una explicación muy sintética: consiste en una serie de equipos de entre 4 y 7 personas, dentro del cual hay un líder de equipo. Todos los participantes deben ser entrenados e informados sobre todo lo que hace la organización: objetivos, misión y visión, campañas, estructura, en fin, todo lo que pueda interesarle al potencial donante. Deben contar también con material informativo en forma de folletos u hojas informativas para entregar al prospecto.

Estos equipos están ubicados en lugares cuidadosamente elegidos en función a la cantidad de personas que pasan por ese lugar y si corresponden al perfil psico y sociográfico requerido. Los miembros del equipo se acercan a los transeúntes y los invitan a dialogar sobre la organización terminando con una invitación a apoyarla financieramente. Este apoyo se da a través de donaciones mensuales exclusivamente ya que una donación única no justificaría, ni de lejos, la inversión considerando que la recuperación de la inversión para obtener un donante se da entre 12 y 14 meses a partir del momento en que fue reclutado. Esto nos indica que la organización debe tener una capacidad financiera considerable para cubrir los costos de operación durante esos 12/14 meses. Una opción es usar una agencia

especializada en F2F, pero no existen en todos los países.

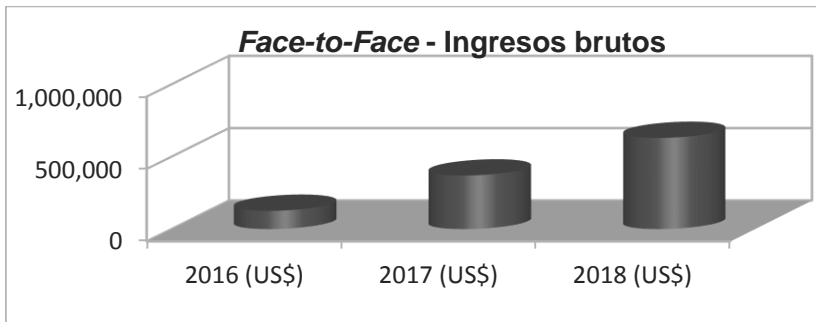
Volviendo al funcionamiento de F2F: Si la persona acepta la invitación, se le toman los datos básicos, incluyendo los de su tarjeta de crédito, datos que se ingresan a la base de datos más tarde o al día siguiente en las oficinas de la ONG, a menos que se usen tabletas, como mencioné más arriba, en cuyo caso la captura e ingreso de los datos se hace en una acción única.

Esto implica la necesidad de contar con un sistema de base de datos, concebido especialmente para *fundraising* y cuentas bancarias para poder recibir donaciones de la mayoría de las tarjetas de crédito o débito.

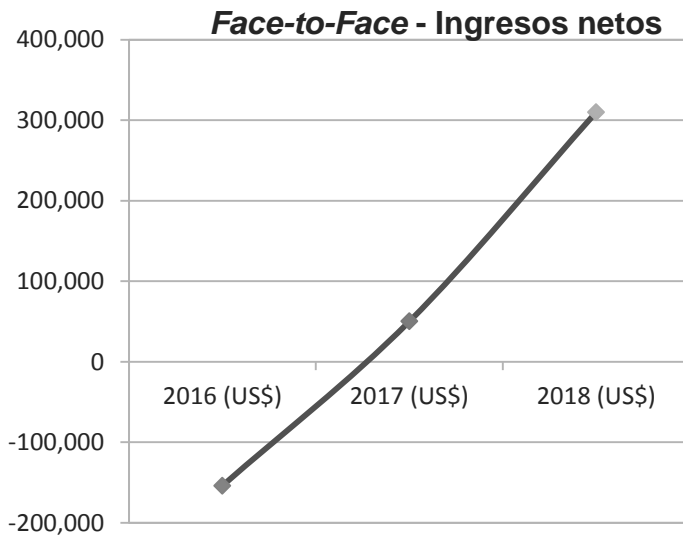
El potencial es enorme. Pongamos un ejemplo. Imaginemos que la Asociación para la Protección de las Acamayayas (APA), incluye en su estrategia de procuración de fondos para el período 2016/2018, una consistente campaña de *Face-to-Face*. Su plan de inversión en este canal es de US\$280,000 para 2016 y US\$320,000 por año en 2017 y 2018.

Tienen un excelente argumento, altamente emotivo para comunicar su causa, (mostrar las miles de acamayitas huérfanas consecuencia del humano hábito culinario de engullirse a sus papás), un sólido sistema para la base de datos y, sobre todo, un excelente plan de fidelización de sus donantes. Han calculado una tasa de abandono promedio del 25% el primer año, 12% el segundo año y 8% el tercero. Esto es porque la fidelidad de los donantes se incrementa a medida que pasa el tiempo -si se los atiende correctamente.

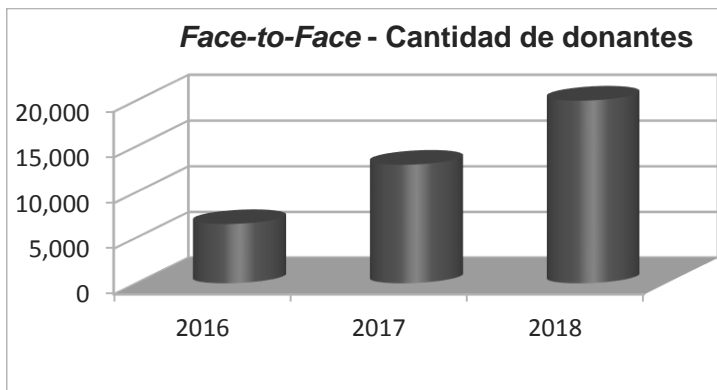
Los ingresos brutos resultarían aproximadamente así:



Teniendo en cuenta los costos de implementación señalados más arriba, los ingresos netos serían:



En cuanto al número de donantes, la progresión sería como sigue:



El F2F no está exento de riesgos. Uno de ellos es que los *fundraisers* utilicen métodos agresivos de reclutamiento en su afán de “atrapar” al potencial donante. Esta es una actitud a ser fuertemente desalentada pues habla mal de la organización, proyecta una mala imagen, genera resentimiento y hace perder potenciales donantes que quizás no estaban preparados para donar en ese momento pero que lo hubieran estado en el futuro. Esto debe ser establecido muy claramente -hasta diría severamente- desde el principio cuando se lleven a cabo los talleres de entrenamiento o formación de los equipos, sin esperar a que empiecen a llegar quejas.

Hablando de quejas, hace tiempo me estoy preguntando acerca de cuál será el ciclo de vida del F2F. Me hago la pregunta porque hay ciertas ciudades - particularmente en Europa donde la práctica es más común- en las cuales ha comenzado a percibirse una cierta hostilidad debido a la alta densidad de *fundraisers* en las principales calles. Es cierto que cuando un transeúnte debe atravesar uno, dos y hasta tres equipos de *fundraisers* de otras tantas organizaciones en una sola cuadra, puede entenderse que sienta un considerable nivel de hartazgo. Inclusive hay alcaldes que han

prohibido la práctica como resultado de las numerosas quejas recibidas. Organismos reguladores, como por ejemplo el Public Fundraising Regulatory Association (Asociación Reguladora de Fundraising en la vía Pública) desarrolló un cuerpo de normas para evitar abusos y derrapes. Si todos los actores actúan en consecuencia -y esperemos que así sea- le auguro larga vida. Si menciono esto, es para que lo tengamos muy en cuenta y tomemos todos los recaudos para evitar que esta situación se repita en América Latina.

Ken Burnett, uno de los “gurus” de *fundraising* y creador de lo que se llama “*fundraising* relacional” ha hecho una defensa apasionada del F2F: “¿Creemos en el F2F? Deberíamos. Y si creemos, deberíamos respaldarlo entusiasta y orgullosamente. Deberíamos reconocer que no es perfecto y que podemos mejorarlo. Deberíamos abogar por él por todo lo que ha logrado: muchas cosas buenas en el mundo. Y aquellos que, después de analizarlo profundamente, siguen sin creer en él, deberían dejar de utilizarlo. Deberían dejar el campo libre para el resto de nosotros, pues ciertamente lo mejoraremos y mejoraremos la experiencia del público a medida que avanzamos.”

### ***Mientras tanto, Internet sigue desaprovechado***

Por lo menos por un número importante de organizaciones. Sitios que no han sido actualizados por meses; botones “Done ahora” inexistentes en el *Home*, o puestos tan discretamente que es necesario hacer un esfuerzo para encontrarlos; páginas de donación requiriendo tres y hasta cuatro clics para llegar a ellas y que, cuando finalmente se llega a ellas, resultan confusas o solicitando una cantidad agobiante de informaciones, muchas innecesarias; sitios no adaptados para ser leídos

en *smartphones*, por mencionar sólo algunos de los errores más graves.

Todo esto sucede con una de las herramientas más efectivas y menos caras para decirle al mundo quienes somos, qué hacemos, porqué es importante apoyarnos y ofrecerle un medio de hacerlo.

Reconozco que no hay muchas agencias especializadas en contenidos digitales para *fundraising* en América Latina, pero con un muy buen *brief* y liderazgo por parte de la ONG, una agencia comercial puede producir un buen sitio web. Esto requiere, claro está, un especialista en *fundraising* que conozca muy bien el medio para proveer la guía necesaria al diseñador del sitio. Pero tampoco se trata de tener un sitio web sólo para decir “Tenemos un sitio web”. Después habrá que dedicarle tiempo para mantenerlo actualizado, pero ese tiempo invertido se verá recompensado con creces a medida que más y más personas visiten el sitio para informarse del duro y necesario trabajo que está haciendo la organización, o que respondan a campañas de *e-mails* o *banners* donando a través de la página de donación del sitio. Cuando desarrollo una estrategia para un cliente, todos estos puntos constituyen un eje importante de la misma.

Acabo de mencionar campañas de *e-mails*, una opción que se vuelve cada día más importante, sobre todo teniendo en cuenta el incremento en el uso de *smartphones* para leer *e-mails*.

Esta herramienta ofrece una gran oportunidad para comunicarnos con nuestros donantes -y ellos con nosotros- particularmente en aquellos países en los cuales los servicios postales son deficientes o prácticamente inexistentes, como Colombia, Venezuela y México. Tiene, además, la ventaja de permitir conectarse con grandes cantidades de personas a un costo relativamente bajo. Para la mayoría de nuestros clientes,

la eficaz utilización de estos medios electrónicos recibe una atención particular en nuestras recomendaciones estratégicas.

Es cierto que para ello, es necesario contar con buenas bases de datos de personas que respondan al grupo objetivo o *target*, lo cual no es el caso en muchos países latinoamericanos, pero este inconveniente también es válido para el caso de correo directo.

América Latina, claro, no es la única región con países en los cuales hay un déficit de bases de datos. Hay países en las cuales simplemente no existen. Bulgaria por ejemplo. Hace unos años fui para desarrollar una estrategia para UNICEF. Los aportes internacionales que recibían de la sede central estaban disminuyendo e iban a continuar disminuyendo por lo cual había que compensar la caída con recursos obtenidos localmente. Habían realizado actividades de recaudación a través de un programa de gran audiencia: “Los magníficos Siete”, y un teletón para las víctimas del terremoto de Haití que había tenido un éxito fenomenal. Así y todo, me llamaba la atención que a pesar de los miles de donaciones que habían recibido, sólo tenían las direcciones físicas y de *e-mail* de 230 donantes. ¿Qué había pasado con los datos de todos los demás? “Es que los datos personales son muy difíciles de conseguir debido a restricciones legales. Apenas tenemos los nombres de los otros miles de donantes que donaron”. “Bueno, eso es un problema”, dije, “pero podemos intentar solucionarlo llamándolos a todos por teléfono para pedirles sus datos. Va a ser largo y tedioso, pero son personas que ya han donado a UNICEF y, por lo tanto, muchos de ellos estarán dispuestos a donar nuevamente”. Noté que me miraban con ojos perplejos. “¿Y cómo conseguimos sus números de teléfono?”, preguntaron. Allí empecé a preocuparme

ante la aparente simpleza de la pregunta. “¡Pues los encontraremos en el anuario telefónico!”, respondí. “¡Es que no existe un anuario telefónico en Bulgaria!”, “¿Cómo que no existe?”, pregunté, bastante angustiado a esta altura. “Por las muy restrictivas normas de privacidad”. Después de la caída del régimen comunista, que se inmiscuía en la vida privada de todo el mundo, la gente quedó muy paranoica y no quiere estar en ninguna base de datos”. “¡Ah!” fue lo único que atiné a decir. “¿Y si necesito llamarte por teléfono y no tengo tu número, como hago?”, “Pues tienes que pedírmelo personalmente”. Ante las circunstancias recomendé testear lo que en inglés se llama *mail drops*, es decir, seleccionar las zonas geográficas donde hay más posibilidades de encontrar personas con la capacidad financiera de donar y distribuir correos no personalizados con un cupón para obtener los datos necesarios de aquellos que respondieron.

Pero generalmente, si no hay bases de datos, ¡a no desesperar! Igual se puede llegar a donantes potenciales a través de *banners* colocados en medios cuyo perfil psico-demográfico coincida con el de la organización. Es un poco más caro pero, como es muy modulable y flexible, si se ve que el *banner* en un medio determinado no funciona, se puede anular casi instantáneamente y reemplazar por otro. Un cliente que ha llevado el análisis de medios a su máxima expresión es el World Animal Protection (antiguamente el WSPA). Aclaración: en Bulgaria, el uso de *banners* no estaba aún desarrollado, por lo cual no era una opción allí.

Un elemento de frustración permanente en América Latina es el costo de realizar campañas de SMS. Un medio de comunicación y de recaudación que funciona muy bien en EE.UU y Europa donde los costos son razonables, en América Latina su uso está limitado por



costos que yo califico como obscenos. Invitar a efectuar una donación por SMS a un código especial es una estafa para la organización y el donante: las empresas de telefonía móvil y las colectoras se quedan con entre el 50 y el 80% del monto donado. Me he negado a recomendar este método porque me resulta éticamente incorrecto. Si yo fuera un donante y me entero de lo que la organización está en realidad recibiendo del dinero que con mayor o menor esfuerzo, pero ciertamente con mucha convicción he donado, haría un escándalo. Y a la organización le costaría bastante inventar un argumento que pueda justificar semejante despropósito.

En Argentina, hace un par de años, la Cruz Roja realizó una campaña bajo el eslogan “Los argentinos somos boludos”, que consistía en un spot televisivo (DRTV o *direct response* TV en inglés) con personalidades que invitaban a la audiencia a donar un peso digitando un número especial. La campaña fue un éxito en términos de *fundraising* pero sólo porque consiguieron negociar un costo considerablemente menor que lo que marca la tarifa.

La pregunta es: ¿por qué es necesario negociar algo que en los países más desarrollados tiene un costo aceptable? A esas empresas no se les ocurre ¿que si bajaran sus tarifas, su mercado se ampliaría considerablemente?

En consecuencia, el uso de SMS se limita a generar *leads* (o contactos), a llevar a cabo campañas de concientización, firma de peticiones, convocación a manifestaciones o actividades informativas, etc.

En varios países he recomendado que las asociaciones de ONGs organicen campañas de *lobbying* para cambiar este estado de cosas.

### **¿Y Facebook y las otras redes sociales?**

Cuando Facebook empezó a popularizarse y crecer, mi primera reacción fue que tenía todo el potencial de convertirse en una excelente herramienta de procuración de fondos. Sin embargo, a pesar de algunas excepciones como *Water Aid* y, más recientemente el *Ice bucket Challenge*, esto no ha sucedido. Y no tengo una explicación de porqué. Sobre todo porque el *Ice Bucket Challenge* ocurrió más por accidente que como producto de una estrategia cuidadosamente desarrollada.

Sin embargo, la fuerza principal de Facebook, Twitter, *et al* –y no es un asunto menor- está en usarlos como elementos para reforzar y consolidar las relaciones con donantes; informando, convocando a eventos o para campañas de “clictivismo” (el gesto de clicar para hacer activismo, por ejemplo para firmar peticiones) todo lo cual puede, además, predisponer favorablemente a donantes potenciales que contactamos por otros medios.

### **Conceptos éticos en fundraising**

Dejando de lado los aspectos técnicos, creo que es importante tocar el tema de la ética en *fundraising*, tema nada menor si consideramos que estamos trabajando para mejorar el mundo en sus aspectos humanos y ambientales. Si nos tomamos esto en serio, nuestra conducta debe ser intachable.

Al final de este capítulo encontrarán una liga a los códigos de ética de la AFP (Association of Fundraising Professionals) y al de la AEF (Asociación Española de Fundraising), pero hay un punto, en particular que quisiera recordar, pues siempre me sorprende la cantidad de *fundraisers* y de consultores en *fundraising* que lo desconocen o lo olvidan: se trata del modo de remuneración.

Hay una idea generalizada de que es una buena idea remunerar a los procuradores de fondos o a los consultores y agencias en función a sus resultados dado que así se eliminan riesgos: si al *fundraiser* le va bien, a la organización también le irá bien, pero si le va mal, la organización no saldrá perjudicada. Esto es cierto si se mira desde una perspectiva exclusivamente económica. Pero, como ya hemos visto antes, nuestra profesión, si bien tiene una fuerte componente vinculada a la cuestión económica, está fundamentalmente basada en las relaciones humanas. La gente no dona a las organizaciones. Dona a otros seres humanos. Por eso es tan importante establecer una fuerte relación con nuestros donantes. Para citar lo nuevamente a Ken Burnett: “El *fundraising* no se trata de dinero. Se trata de establecer relaciones con personas interesadas en nuestra causa. Si hacemos un buen trabajo como organización y somos capaces de satisfacer sus expectativas, el dinero fluirá”.

Las excelentes relaciones que tejamos con nuestros donantes pueden verse dañadas seriamente si el donante se entera que parte de su donación está yendo, sistemáticamente, a parar al bolsillo de un consultor. Puede entender que se recurra a consultores o agencias externas para desarrollar estrategias o campañas de *fundraising*, porque el trabajo de la ONG es otro, y que estos profesionales deben ser remunerados. ¡Pero no con cada donación que el donante haga! Voy a dar un par de ejemplos. Vamos a suponer que estoy donando \$100 por mes, es decir 1,200 por año. Si el consultor o agencia cobra, digamos, un 15% sobre lo recaudado, esto quiere decir que en un mes cobra \$15, lo cual no es mucho dinero. Pero sobre los 1,200 pesos por año, representa 180 pesos, es decir ¡casi lo que el donante dona en dos meses! ¿Y qué pasa si aparece una persona

particularmente generosa que hace una donación de \$20,000? (porque los hay, y con mayor frecuencia de lo que uno cree). No quedará nada contento de saber que \$3,000 de su importante donación no vayan a la causa que está apoyando. Y no esperen que vuelva el año próximo. Espero que ninguno de los lectores esté pensando “Bueno, pero no tiene porqué enterarse”. Hay algo que se llama transparencia y en nuestra profesión debemos ser totalmente transparentes con nuestros donantes. Se los debemos. Existimos gracias a ellos.

Un sistema de honorarios razonables es mucho más claro y mucho menos engorroso cuando llega el momento de hacer las cuentas.

Saliendo de las cuestiones éticas generales de la profesión, hay otra ética de la cual me gustaría hablar, o escribir. Se trata de la particular interna y que no es menos importante. Es más complicada y difícil de definir porque es específica a cada organización. Se puede resumir en la pregunta: “¿De quién no podemos aceptar dinero porque va en contra de nuestros principios y objetivos como organización?”.

No me refiero aquí a situaciones obvias como no recibir una donación de alguien que está involucrado con el narcotráfico, por ejemplo. No, se trata de algo más sutil y tiene que ver con el *fundraising* corporativo, es decir, cuando solicitamos recursos generalmente económicos - pero también pueden ser en especie- de empresas o de fundaciones vinculadas a empresas.

Si nuestra organización se ocupa de niños o de sus derechos, o trabajamos para prevenir el cáncer, o proveemos ayuda médica de urgencia durante catástrofes naturales, o promovemos los deportes, ¿sería éticamente correcto recibir dinero de una compañía tabacalera? ¿O de una fundación perteneciente a una empresa

tabacalera? ¿El que sea una fundación y no la empresa propiamente dicha la hace menos cómplice? Sobre todo porque en general llevan el nombre de la empresa, lo cual es una forma de hacer pasar a la marca, consciente o inconscientemente, como algo positivo.

Y que pasa con las empresas de bebidas alcohólicas. Y dentro de estas, ¿hay grados? Es cierto que la cerveza no es lo mismo que el Vodka. Y que el vino hasta tiene virtudes terapéuticas según algunos. Pero ¿si nos estamos ocupando de niños?

Y si somos una organización ambientalista o ecológica, recibir dinero de una empresa petrolera o de un fabricante de armas de caza, ¿no sería un tanto contradictorio?

Una de las más grandes empresas alimentarias, que produce sucedáneos de leche materna, infringe el código publicitario que ella misma ayudó a rectar. Dicho código dice que no se debe incitar a reemplazar la leche materna antes de los 6 meses de edad. En África, esta empresa colocaba posters gigantes mostrando a mamás con bebés que claramente tenían menos de 6 meses. Se defendían diciendo que siempre colocaban un texto especificando que su producto era para bebés de más de 6 meses. El problema es que, en África la mayoría de la población no sabe leer por lo cual las mamás se quedaban con la imagen, haciendo la relación entre el envase del producto y el bebé lo cual les decía “este producto es bueno para su bebé”. El nefasto efecto es que el mensaje las disuadía de dar leche materna a sus bebés. Como suele suceder en zonas de pobreza -mayoritarias en África- el agua no es siempre potable con la consecuencia de que las madres mezclaban el producto con agua generalmente contaminada lo cual se tradujo en miles de bebés muertos. La empresa es la responsable directa de

estas muertes. ¿Queremos recibir dinero de esta empresa, sobre todo si el foco de nuestro trabajo son los niños?

Si luchamos por los derechos humanos, ¿sería correcto aceptar dinero de un gobierno totalitario?

Las grandes organizaciones en general establecen límites de algún tipo, pero creo que todas, incluyendo las medianas y las pequeñas, deberían pensar seriamente sobre el tema. Después de todo, nuestros donantes dicen mucho sobre nosotros.

Greenpeace solucionó el problema de manera simple y drástica: desde el principio se tomó la decisión de no aceptar dinero de empresas, gobiernos o partidos políticos y apuntar exclusivamente a donantes individuales.

UNICEF, por su parte, ha establecido normas muy estrictas. No acepta dinero de empresas productoras de armas, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos o de sucedáneos de la leche materna. Tampoco de empresas contaminantes ni de la industria nuclear.

Todo esto me pareció lógico, pero a veces uno se lleva sorpresas. Una vez, en Brasil, surgió la posibilidad de realizar una alianza corporativa con Toyota. Mi primera reacción fue que no habría ningún problema. Grande fue mi sorpresa cuando, en respuesta a mi pedido de autorización a la sede en Nueva York, recibí una respuesta negativa. “¡No puede ser!, ¿Por qué?” pregunté. La respuesta fue que se debía a la condenable actuación de la empresa en la segunda guerra mundial, durante la cual requisaban mujeres en la empresa para que sirvieran de esclavas sexuales a las tropas japonesas.

Unos días más tarde, en una reunión con la representante en Brasil, que era japonesa, le manifesté que me parecía exagerado que se siguiera castigando a una empresa por algo que había sucedido más de 60 años

antes. Me dijo: “Visto desde aquí, tienes razón, pero en Japón, donde muchas de estas mujeres están aún vivas, el asunto también está muy vivo y presente.” Visto desde la perspectiva de una organización internacional, la decisión se vuelve lógica.

Algunos de ustedes seguramente estarán pensando que recaudar fondos ya es lo suficientemente difícil como para encima complicar la tarea aún más. Es cierto que nuestra tarea es muy difícil, pero desde mi perspectiva, eso no justifica tirar nuestros principios y los de las organizaciones para las cuales trabajamos por la borda. Necesitamos ser coherentes con la misión que estamos cumpliendo.

### ***Consejos prácticos***

Hay algunas ideas, más o menos importantes, no necesariamente conectadas entre sí, que a los *fundraisers* pueden resultarnos útiles. Para ellas, nada más conveniente que el rubro “Consejos prácticos”, en el cual las puedo verter, impunemente, sin ser considerado un desorganizado. Aquí van algunas de esas ideas.

**El frente interno.** Un procurador de fondos no necesariamente va a ser recibido, al ingresar a una ONG, como un par. Algunas veces los *fundraisers* vamos a sentir una gran desazón porque nos vamos a sentir marginalizados, considerados como una especie de parias. Después de todo, nos ocupamos de esa vil tarea de ir a pedir dinero, el vil metal que todo lo corrompe. La gente responsable de los programas, en cambio, considera que trabaja con un fin mucho más noble: el de cumplir con la misión para la cual fue creada la organización, lo que no es el caso para la procuración de fondos. Ninguna organización fue creada “para juntar

dinero”, lo cual, claro está, es estrictamente cierto.

Esta situación se da, creo, porque algunos confunden los objetivos de la organización con su estrategia. El objetivo fundamental, matriz, de una organización, es y debe ser cumplir con su misión, pero para alcanzar ese objetivo debe recurrir a diversas estrategias; uno de ellas es asegurarse de contar con los fondos necesarios.

Hace ya varios años, cuando era director de procuración de fondos para Greenpeace Francia, un nuevo y joven “*campaigner*” (activista, el responsable de desarrollar e implementar una campaña), en una reunión manifestó que le inquietaba que se gastara “tanto dinero” en recaudar fondos. Esos fondos estarían mucho mejor invertidos en las campañas; los donantes lo eran porque se identificaban con esas campañas. Cuantas más campañas con acciones visibles se hicieran, más socios se lograrían porque nos verían en los medios.

Luego de explicarle que la cosa no era tan simple, que era necesario amplificar la motivación del potencial donante para llevarlo a hacer una donación y, sobre todo, brindarle los medios para hacerlo fácilmente puesto que no todo el mundo se iba a molestar, por ejemplo, en llamarnos por teléfono para saber a la orden de quién debían hacer un cheque y a qué dirección debían enviarlo. Terminé diciéndole que en el fondo estaba de acuerdo con él en que sería genial no tener que recaudar fondos y que podríamos efectuar la experiencia, si él quería. Eso sí, había una contrapartida: si los ingresos caían, todos debíamos comprometernos a reducir nuestros sueldos tanto como fuera necesario para que la organización pueda seguir funcionando al mismo nivel. Nunca más volvió a levantar el tema.



Así que, mis amigos *fundraisers*, no se dejen menospreciar por sus colegas. ¡Ustedes son la razón por la cual ellos pueden hacer su trabajo fundamental de cambiar el mundo! Y eso es un verdadero motivo de orgullo. ¡Y cuando sus colegas lo comprenden, empiezan a mirarlos con otros ojos!

**El poder de la emoción.** Ya que hablamos de las discrepancias que pueden surgir entre nosotros, los procuradores de fondos y los responsables de llevar a cabo los programas o campañas de la organización, otro desacuerdo puede surgir en la forma de comunicar lo que hacemos para recaudar fondos.

Los responsables de programas suelen ser técnicos. Como tales, se basan en datos “duros”, en evidencias concretas, lo cual, evidentemente está perfectamente bien. Así es como se juzga la seriedad con que una organización trabaja. Y puede suceder que te exijan usar esos datos porque demuestran fehacientemente la gravedad de la situación.

Pero la gente no necesariamente dona con la cabeza. Lo hace, generalmente, con el corazón. De allí la necesidad de llegarle a ese órgano vital. Cuando ocurre una catástrofe natural, emergen datos concretos: 50,000 muertos, 200,000 heridos, 500,000 desplazados, 1,000,000 en riesgo de morir de hambre. Estos datos son tan apabullantes que si se usan solos, pueden generar una sensación de impotencia y desesperanza total. “¿Qué puedo hacer yo con mi donación de \$100 ante tanta desolación?” Es decir, se logra el efecto contrario del esperado.

Nuestra tarea es demostrarle que su aporte sí puede ayudar y hacer una diferencia. Valorizar su gesto y darle esperanza. La emoción es un vehículo para lograr

esto. Ante la catástrofe natural podemos “bajar” el drama a un caso palpable, contar una historia -el famoso *story telling*- sobre un individuo, una de las víctimas, que cuente el horror que vivió, pero que está vivo, que quiere reconstruir su vida diciendo la que quiere hacer y que cuenta con el lector para que lo ayude. Es esta “bajada a tierra” que va a llevar al lector a tomar consciencia que su apoyo sí va a servir porque lo va a relacionar a algo tangible. Vuelvo a algo que dije antes: la gente dona a la gente.

Esto último no quiere decir que los datos estadísticos sean inútiles, solo que deben ser utilizados como respaldo del mensaje, no como su eje central.

Así que cuando alguien venga a pedirte que incluyas datos duros en el titular, recuerda: los responsables de los programas de tu organización son profesionales de primer nivel. Conocen su trabajo y saben lo que hacen. Pero en lo que hace a *fundraising*, el experto eres tú. Así como tú no vas a decirles cómo ellos deben hacer su trabajo, que ellos no vengan a decirte cómo debes hacer el tuyo. Evidentemente esto no quiere decir que no escuches, y en algunos casos aceptes, sugerencias que pueden ser valiosas.

**Programas locales.** Hace unos años realizamos, en México, una estrategia para una muy conocida organización internacional. En la primera reunión de *briefing* pregunté: “¿Van a tener programas locales?”. La respuesta fue que estaban discutiendo ese tema en la oficina central. Les recomendé que fueran muy claros con sus colegas de la sede: Si no había por lo menos un programa nacional, la recaudación se iba a ver en dificultades. Grandes dificultades. Visto desde Europa, y analizando los datos del PNUD, el Banco Mundial y la

OCDE, México puede aparecer en las estadísticas como un país de ingresos medios, pero también hay que tener en cuenta cómo funcionan las estadísticas y los promedios: “Si tú tienes un pollo y yo no tengo ninguno, la estadística dice que ambos tenemos medio pollo”. Carlos Slim será el hombre más rico del mundo y será mexicano, pero eso no debe ocultar las grandes disparidades de ingresos existentes en México. Los altos niveles de pobreza en grandes regiones del país están a la vista y el ciudadano mexicano es consciente de la situación y tiende a pensar - no sin razón- que hay mucho que hacer en México y que quiere que el dinero que él o ella done vaya para beneficiar a los mexicanos, aún si pueden entender y sentir compasión por la situación de millones de africanos o asiáticos. Ante este panorama, era estrictamente necesario que la organización tuviera por lo menos un programa en el cual los beneficiarios sean mexicanos.

Entendieron el planteamiento y fueron muy claros con la sede central sobre este punto. Lamentablemente, la sede central desoyó el pedido y decidieron lanzar la campaña de *fundraising* sin contar con un programa nacional, que se ocupe de los mexicanos. La campaña de *fundraising* fue un fracaso.

La campaña de *e-mail* generó excelentes tasas promedio de apertura de los *e-mails*: 44,5% y muy buenas tasas de CTR (*Click through rate*, es decir clic sobre la liga llevando a la página de donación del sitio web): 2,7 %. Sin embargo, el número de donaciones fue extremadamente bajo. Mi teoría era que, cuando el prospecto llegaba a la página de donación y encontraba que no había ningún actividad planeada para México, “se enfriaba”, teoría que se vio confirmada en F2F. La pregunta recurrente de los potenciales donantes era “¿Y qué hacen en México?”. Cuando escuchaban que la organización no iba tener un

programa o programas en México, su respuesta era: “Ah, pues entonces no”.

### **Bibliografía de recomendación**

Burnett, Ken. *Relationship Fundraising. A Donor Based Approach to the Business of Raising Money*. San Francisco: The White Lion Press, 2002.

Código de ética en fundraising.

[www.afpnet.org/files/ContentDocuments/C%C3%B3digo.pdf](http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/C%C3%B3digo.pdf) [http://aefundraising.org/upload/46/85/CO-DIGO Etico Internacional Fundraising.pdf](http://aefundraising.org/upload/46/85/CO-DIGO-Etico-Internacional-Fundraising.pdf).

*Face-to-Face*. [www.kenburnett.com/Blogfacetoface.html](http://www.kenburnett.com/Blogfacetoface.html).

Hudson, Mike. *Managing without Profit: Leadership, Management and Governance of Third Sector Organisations*. Londres: Directory of Social Change, 1995.

Nichols, Judith. *Transforming Fundraising: A Practical Guide to Evaluating and Strengthening Fundraising to Grow with Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Public Fundraising Regulatory Association.

[www.pfra.org.uk/](http://www.pfra.org.uk/)

Rapp, Stan y Tom Collins. *Maximarketing*. México: McGrawHill, 1990.

Smith, George. *Asking properly. The art of creative fundraising* San Francisco: The White Lion Press, 1996.

Warwick, Mal y Stephen Hitchcock. *Ten steps to fundraising success Choosing:the Right Strategy for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

---

### **Melvyn Gattinoni**

Director de Europa de Yoffe, Castañeda & Gattinoni, Consultores en Fundraising con más de 30 años de

experiencia. Es experto en Fundraising con una amplia trayectoria en países de América Latina, Europa y África. Del 2003 al 2006 se desempeñó como Director de FR en la Fundación JUCONI en Puebla, México. Entre 1998 y 2003 fue Gerente Regional de Recaudación de Fondos para América Latina de UNICEF. De 1987 a 1996 -y nuevamente en 2011- trabajó para Greenpeace en diferentes países: Argentina, Costa Rica y luego Francia. En 2011, en Greenpeace Sudáfrica. En 1983 inició su especialización en recaudación de fondos. Ese mismo año, es nombrado Director de Promoción Institucional de la Fundación Vida Silvestre Argentina. Su primera etapa profesional se desarrolló en Argentina con algunas de las más importantes agencias de publicidad: Ogilvy & Mather, J. Walter Thompson y Solanas. Es Licenciado en Artes y Técnicas Publicitarias, del Instituto de Ciencias de la Comunicación de Buenos Aires, Argentina.

## DONATIVOS DE INICIATIVA PRIVADA

*Emilio Guerra Díaz*

### **Preámbulo**

Hasta hace algunos años la participación de la empresa para apoyar y financiar actividades de organizaciones filantrópicas no era tan compleja como hoy. Quizá la relación solicitante-donante se ubicaba en las relaciones personales y el conocimiento de las carencias que tenían las organizaciones. Permeaba también un enfoque asistencial dentro de la filantropía que ejercían algunos generosos empresarios. Se veían prácticas humanistas fundadas en la confianza y buena voluntad para destinar un donativo. Desde luego también muchos donativos eran otorgados inspirados por su fe religiosa.

Sin duda, esas prácticas conformaron un periodo que hoy está en su ocaso para dar lugar al florecimiento de una etapa en la relación de la iniciativa privada y las organizaciones filantrópicas, basada en la institucionalidad que abarca nuevos factores que deben ser tomados en cuenta por quien se acerque a una empresa privada para solicitar un donativo.

Un rasgo fundamental de esta nueva etapa consiste en el cambio de la percepción sobre lo que la empresa privada entiende hoy como donativo. Ahora es mejor hablar de recursos de inversión social, en lugar de donativos, y cómo las palabras y los conceptos entrañan significados esenciales. Este nuevo enfoque establece un vínculo más estrecho entre quien dona y quien recibe, marcando vínculos que otrora no eran necesarios, pero

hoy son imperativos para dar continuidad a una relación benéfica para las dos partes.

Invertir significa esperar el retorno de un beneficio, base en el que las empresas fincan sus programas de apoyo social. Por lo anterior es necesario distinguir los rasgos del periodo emergente para establecer una relación efectiva empresa-organización.

### ***Del donativo a la inversión social***

Existen diversos factores económicos y sociales que fueron provocando el cambio pausado del periodo de extensión de cheques como donativos, al de inversión social que impera hoy en día. Uno de ellos fue terminar con la dispersión de recursos. Varias empresas al analizar sus acciones filantrópicas destinaban un presupuesto y lo asignaban a diversas causas, organizaciones y eventos. A cambio, sólo recibían agradecimientos y eventualmente informes sobre el uso del donativo. Para la organización significaba la posibilidad de destinar parte del donativo recibido, tanto a gastos de administración como de operación.

Otros factores que motivaron un proceso profesional de asignación de recursos de inversión son: 1) El aumento de solicitudes de donativos por parte de organizaciones, pues las causas y las organizaciones se han diversificado y el número de organizaciones ha crecido.<sup>19</sup> 2) El aumento de la necesidad por parte de la

---

<sup>19</sup> Quien estime que este suceso social es un obstáculo que dificulta la procuración de fondos porque hay una “mayor competencia” por los “mismos fondos”, observa sólo una parte del estadio de la filantropía actual, donde solo vislumbra a los mismos donantes y no trabaja por crear nuevos. Por diversos factores que no viene al caso detallar en este ensayo, se puede afirmar que cada vez está aumentando el número de donantes privados en México, tanto personas físicas como de la iniciativa privada. Este precepto

empresa de evaluar la efectividad de sus inversiones. La empresa hoy se pregunta para qué ha servido destinar esos recursos, qué producen, qué cambios provocan, qué beneficios ha obtenido la compañía. Por lo tanto, la medición de los efectos de la inversión social es hoy un criterio determinante para canalizar recursos económicos a los proyectos de las organizaciones. 3) La visión empresarial sobre la administración de recursos de inversión dentro de la organización filantrópica, que a su juicio deben abandonar el terreno de la improvisación y del empirismo en su gestión administrativa para considerarse empresas sociales. 4) Por último, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y dentro de él, la vinculación con la comunidad.

El modelo de gestión de Responsabilidad Social Corporativa estimula a las empresas a incorporar programas de inversión en la comunidad, donde además del recurso económico se incluyen prácticas de voluntariado corporativo.<sup>20</sup> Sin embargo es importante señalar que no todas las empresas advierten a plenitud sus ventajas. Algunas corporaciones consideran a la RSC como un medio, otras como un fin. La diferencia estriba en los objetivos que persiguen. Si la RSC es un fin,

---

se puede validar observando el comportamiento de las donaciones en México con los datos de la SHCP y la Cuenta Satelital de Organizaciones sin Fines de Lucro del INEGI.

<sup>20</sup> Este concepto es más amplio de lo que algunas veces observan las OSC, pues agrupa un gran número de objetivos que alcanzar desde una gestión responsable y que se adentran en la vida de la empresa, como también ubican a la empresa como un integrante de la comunidad. Así, se incluyen el consumo responsable, ahorro de energía, mitigación del cambio climático, edificios verdes, publicidad y mercadotecnia veraz y responsable, equidad de género, promoción de los derechos humanos, educación financiera, inclusión laboral, apoyo en desastres naturales, etc.



contribuirá a la sostenibilidad del negocio y establecerá cambios profundos en su estructura modificando las prácticas empresariales, incluidas las de inversión social que buscan dejar un legado a la comunidad. Es por ello que empresas que teniendo prácticas de RSC no desean ostentar el Distintivo Empresa Socialmente Responsable que ofrece el Centro Mexicano para la Filantropía, pues argumentan, no les agrega valor porque ya venían desarrollando prácticas responsables. En cambio, si la RSC es medio, se estará interesado en construir una imagen y reputación corporativa como objetivo preponderante. En consecuencia sus programas estarán alineados a dar visibilidad, poner énfasis en la cantidad y volumen de beneficiados apoyados. Es decir a acciones inmediatas.

La filantropía privada desde la empresa ha ido estructurando procesos y políticas de asignación de recursos de inversión, y para consolidar su institucionalización lo hace ya sea a través de la constitución de una fundación,<sup>21</sup> o bien, de un programa especial<sup>22</sup> que puede abarcar también sus estrategias de Responsabilidad Social Corporativa.

***El papel de la empresa privada en la inversión social hoy.  
¿Qué es lo que quieren, qué es lo que necesitan para invertir?***

Un elemento que distingue a este nuevo periodo es el deseo de la empresa por apoyar más que causas asistenciales, proyectos de desarrollo social (productivos y de generación de ingresos). En algunas empresas se ha

---

<sup>21</sup> El estudio *Fundaciones Empresariales en México: un estudio exploratorio*, subraya el bajo número de fundaciones empresariales que todavía hay en el país, 131, pero advierte que crece el interés de corporativos por dar vida a su propia institución.

<sup>22</sup> Muchas empresas asignan el presupuesto a relaciones públicas.

asignado a sus directivos de programas de RSC o fundaciones seleccionar y financiar proyectos “auto-sostenibles”, con lo que signifique para dichos directivos.<sup>23</sup> Por esto es importante recordar que la empresa es efectiva en generar utilidades, las OSC en resolver problemas sociales con lógicas distintas. Sus fortalezas son el motivo de asociación.

La empresa requiere recibir propuestas de proyectos que estén alineados a los propósitos de su negocio, programa de RSC o fundación y de sus objetivos de vinculación con la comunidad. Serán bienvenidas iniciativas que puedan resolver algún problema coyuntural por el que atraviesa la compañía, que le signifique recibir a cambio servicios que ofrece la propia organización filantrópica para sus colaboradores, grupos de interés y en algunos casos, que consideren actividades para involucrar al voluntariado corporativo. Afortunadamente muchas fundaciones y programas de RSC están abriendo en sus presupuestos anuales rubros para atender efectos de desastres naturales.

---

<sup>23</sup> De viva voz algunos directivos han coincidido en señalar que entienden por “proyectos auto-sostenibles” aquellos que con una inversión inicial lograrán generar ingresos en el cortísimo plazo, y por consiguiente la OSC no volverán a solicitar recursos a la empresa. Este enfoque desde luego aleja a quién se identifica con él de los principios de la administración profesional de proyectos sociales, y rompe con el sentido de asociacionismo entre iniciativa privada y organizaciones de desarrollo social. El concepto engañoso de “auto-sostenible” implica dos aspectos fundamentales que caen en aberraciones. Por un lado, la empresa no estaría en condiciones de construir en la comunidad una imagen de inversionista social estratégico de largo plazo, porque sólo apoya iniciativas cuyos resultados quieren verse en un año o en un corto ciclo del proyecto. Por otra parte, hay un desentendimiento de lo que ocurra a consecuencia del desarrollo del proyecto. No tendría oportunidad de evaluar ni el impacto social ni construir un retorno de inversión efectivo.

Desean que otros financiadores participen en la inversión propuesta por la organización, pero no es bien visto involucrar a empresas que son competidoras. Si se propone un proyecto a un banco, será sólo a uno; si se invita a una cementera, que esta tenga exclusividad. La mayoría de fundaciones y Programas Corporativos de Inversión Social (PCIS) no desean establecer relaciones de largo plazo que comprometan recursos.<sup>24</sup>

Las empresas requieren, para evaluar la viabilidad de un financiamiento, que el proyecto tenga indicadores y medidores. También están constatando la capacidad institucional de la organización, en algunos casos piden la visita de un auditor de la compañía para que conozca a la organización, revise su situación contable, si la administración se lleva bajo criterios aceptados por la práctica en México y sus autoridades; si es donataria autorizada; y, verifican el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. También analizan que otras empresas, personas o gobiernos hayan destinado donativos para incrementar su convencimiento.

### ***¿Cómo asigna los recursos de inversión?***

Es lógico suponer que la eficiencia y eficacia impulsan los criterios de inversión, por lo que la empresa ha venido estructurando ciertos procesos que contienen: a) políticas, b) presupuesto, c) selección y asignación, d) seguimiento y avances, e) informes y f) cierre.

En ciertas ocasiones las OSC no tienen acceso a las políticas pero sus rasgos pueden advertirse por el solicitante si se analiza qué áreas, causas y problemáticas apoya; el límite de monto por proyecto; tiempos y ritmos. Por ello la primera recomendación es investigar sus

---

<sup>24</sup> Aunque la Fundación Pepsico está rompiendo ese paradigma al seleccionar proyectos que recibirán recursos a lo largo de 4 años.

intereses, quien integra a su Consejo Directivo (o de Administración), el proceso de asignación y montos, formatos, estilo empresarial, liderazgos de sus directivos y sus necesidades en el mercado.

La empresa plantea los requisitos para que una OSC acceda a sus recursos. Aquellos pueden plasmarse en convocatorias. Éstas pueden ser abiertas, cerradas o dirigidas; ser publicadas de manera anual o semestral y pueden ser publicadas en medios de comunicación o sólo en su página electrónica. Otras compañías o fundaciones están abiertas a recibir propuestas de proyectos a lo largo del año. Reúnen a su Consejo Directivo o Comité Técnico<sup>25</sup> entre 2 y 4 veces al año para la selección final de proyectos que recibirán apoyo.

Las empresas generan formatos para disponer de un estándar de información básica que le permita conocer las fortalezas y antecedentes de la organización. También cuentan con formatos para presentar exclusivamente el proyecto susceptible de financiamiento que incluirá objetivo general, objetivos particulares, población beneficiada directa e indirectamente, zona o área geográfica de influencia, diagnóstico (línea de base), papel de los participantes, co-financiadores, capacitación brindada a la comunidad e indicadores para medir los resultados del proyecto.

Cada vez es más frecuente que soliciten que la organización cuente con un Consejo Directivo, revisan si la OSC ha tenido premios y reconocimientos y si ésta cuenta con voluntarios.

---

<sup>25</sup> Es oportuno indicar que en algunas empresas se involucra a representantes del sindicato o colaboradores en el comité técnico que toma las decisiones porque se han destacado por compromiso social, participan como voluntarios y conocen a algunas instituciones, o bien, porque están afiliados a alguna OSC.

Las empresas o sus fundaciones establecen periodos de preselección para descartar aquellos proyectos que no cumplen con los objetivos que sigue la empresa. Afortunadamente cada vez es más frecuente la práctica de señalar a la OSC las causas por las que su proyecto fue rechazado. Las propuestas que continúan pueden “tener todo resuelto”<sup>26</sup> y aquellas que requerirían hacer ajustes en metas, población a atender o algún rubro del presupuesto. Los directivos o gerentes buscarán que la OSC sea flexible para aceptar las recomendaciones para seguir adelante.

Una vez que han sido seleccionados los proyectos, es factible que la fundación o el Programa de RSC, solicite a la OSC firmar un convenio de colaboración donde se estipule las responsabilidades de las partes, así como sus derechos y obligaciones, entre las que se contempla obviamente la ministración de los recursos de acuerdo al presupuesto, calendario o cronograma de ejecución del proyecto, fecha de entrega de informes parciales (administrativos y de ejecución), actividades de seguimiento y acompañamiento, así como también, aspectos de promoción publicitaria que pueden ser de bajo o alto perfil para la empresa y necesidades de comunicación interna o externa.

La empresa dará seguimiento al desarrollo del proyecto y puede presentar distintos grados de involucramiento. Pedirá un informe final narrativo pero otro administrativo.

Del desempeño profesional de la OSC en relación a tratar a la empresa o su fundación como socio, superar sus expectativas tanto en el vínculo de trabajo como en los resultados del proyecto, incrementará la confianza en

---

<sup>26</sup> Lo que implica que la OSC es muy profesional y además presentó un proyecto para atender las necesidades, tanto de la empresa como de la comunidad.

el sector filantrópico y en su efectividad, lo que facilitará a la organización reiniciar un nuevo ciclo de solicitud de recursos de inversión social en el futuro. Por lo anterior se destaca a continuación las responsabilidades y obligaciones que asume la organización acompañada de consejos prácticos para mantenerse en un desempeño efectivo.

### ***Habilidades de las OSC para relacionarse con las empresas privadas***

Los requisitos expuestos anteriormente ¿cierran posibilidades a las organizaciones para acceder al presupuesto de inversión de la iniciativa privada? Definitivamente no. Por el contrario, provoca que en la organización se despierte la imaginación, la innovación y el pensamiento compartido. Por lo que presentamos las siguientes recomendaciones:

Como se advierte, el mejor medio para establecer una relación efectiva con la iniciativa privada es, sin duda, un proyecto social.

Veamos la importancia de la concepción de un proyecto desde una OSC filantrópica. Un grupo de personas colaborando en la organización detectan un problema e invierten tiempo y recursos para encontrar la solución más adecuada. Obviamente la organización ha consultado a la comunidad objeto de la futura acción social o bien fue ésta quien propuso a la OSC su ayuda para enfrentar esa situación, pero siempre es una construcción colectiva.

Por lo general, la solución se encauza en la generación y ofrecimiento de uno o varios servicios para la comunidad afectada. Como se expone en la lámina 1, lo que une al problema con la solución es haber aprendido, descubierto o reflexionado el “cómo hacerlo” o

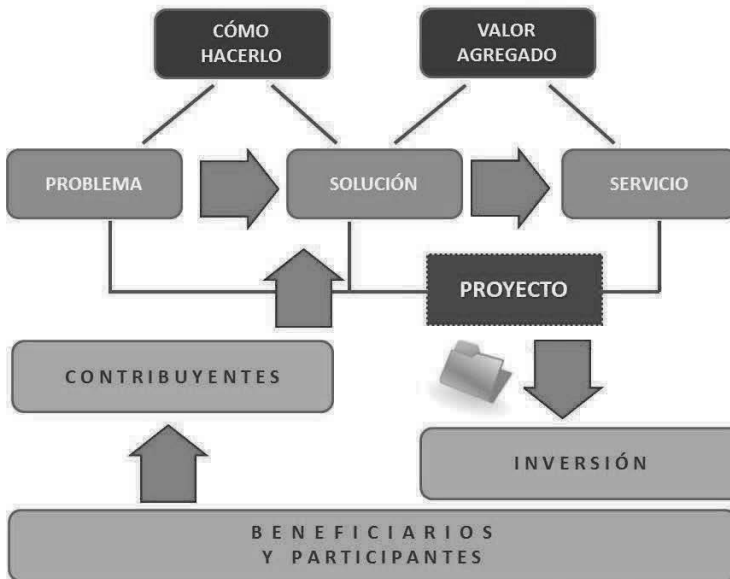
“cómo resolverlo”. Lo que conecta a la solución con el servicio es el valor agregado que genera la organización, lo cual en sí mismo ya es una contribución de la organización al interés público. En esta fase del desarrollo del proyecto es donde la organización encuentra suficientes argumentos que justifican su intervención desde un enfoque no lucrativo. Ahora bien, si se conectan todos estos elementos entonces el resultado es un proyecto al cual se le adicionan los recursos económicos necesarios, presupuesto, calendario y se detectan los posibles socios inversionistas, que incluye por supuesto a la comunidad. Precisamente cuando se lleva a cabo el proyecto en la comunidad un resultado esperado es que los beneficiarios se conviertan primero en participantes y en el mediano plazo, contribuyentes que forman parte de la solución. Con ello no sólo se resuelven problemas sociales sino que también se estimula la cultura de la donación.

Para empezar es recomendable para toda organización vislumbrar y analizar qué camino sigue la empresa en materia de RSC descritos arriba. Las mejores herramientas para ello son: la prospección, la investigación y el análisis de lo que necesita la empresa.<sup>27</sup> La OSC es un puente entre la compañía y la comunidad. Su responsabilidad es facilitar el encuentro bajo una actitud de socios.

---

<sup>27</sup> La información corporativa puede consultarse en Internet y en sus Informes de RSE y en los GRI (Global Reporting Initiative o memorias de sostenibilidad).

### Lámina 1. Elementos que integran un proyecto social.



Fuente: Guerra Díaz, Emilio; Taller de Comunicación para la movilización de recursos, 2005.

La OSC en la elaboración de proyectos debe considerar:

Que su propuesta esté alineada a la estrategia de inversión de la empresa o su fundación; que considere sus necesidades coyunturales y oportunidades que le puedan significar asociarse con ella; o que sume a sus objetivos de vinculación con la comunidad.

Que desborde claridad en la solución que se va a alcanzar y previa experiencia que muestre logros en el pasado. Cada proyecto presentado a una empresa es único y diseñado a la medida del potencial donante. Incurrir en un grave error la organización que solo cambia la carátula del proyecto y presenta el mismo a distintas empresas. En todo momento se debe enfatizar la solución



en la que se trabajará a través del proyecto y no abusar de la narración de la problemática, ni buscar crear lástimas o generar un marco de fatalismo. Una solución original, viable y constatable constituye un excelente argumento para convencer a cualquier donante.

Que presente un presupuesto adecuado, honesto y consecuente. Es importante recordar que en el Comité Técnico de RSC o en el Consejo Directivo de la fundación corporativa participan directivos y ejecutivos que “leen” números y en muchos casos tienen información altamente especializada sobre los costos de algunas materias primas, honorarios profesionales, relación costo/beneficio, precios de materiales, etc., por lo que pueden advertir fácilmente si se ha manipulado algún rubro para sopesar otro. Considere que el presupuesto no debe ajustarse al monto tope de la convocatoria,<sup>28</sup> sino a las necesidades reales.

Por el contrario, cuide que su OSC no sea objeto de asignación de recursos tipo “campana”<sup>29</sup> y se le sugiera reducir su presupuesto para que la empresa “cuadre” su presupuesto anual de inversión social. En ocasiones por la urgencia de recursos la OSC acepta esta práctica pero los resultados suelen no alcanzar las metas de cobertura y efectividad.

En el proyecto incorpore y defienda la perspectiva de su organización pero tenga la suficiente flexibilidad para

---

<sup>28</sup> Se incurre en prácticas poco éticas que elevan costos de ciertos distintos rubros presupuestales para alcanzar el monto “máximo ofrecido por la convocatoria” que son detectados fácilmente por los directivos.

<sup>29</sup> Son aquellos que de una bolsa general asigna a distintos proyectos el monto solicitado pero si el remanente que no alcanza para cubrir el costo total de un último proyecto, el financiador negocia con la OSC que acepte una cantidad menor esperando los mismos resultados que en la propuesta original lo que pone en riesgo la viabilidad del proyecto.

incorporar y responder a las necesidades de su potencial socio. Al fin y al cabo las dos partes están uniendo recursos para el beneficio de la comunidad objeto de la acción filantrópica. Negocie que esa flexibilidad permita ajustar a lo largo del proyecto aquellos aspectos que se pueden ver afectados por condiciones no atribuibles a la OSC, como inflación, súbito encarecimiento del dólar o escases de materias primas, etc.

Sobre este punto, un aspecto más. Dé a la población beneficiada por el proyecto el rango de ser participantes y no sólo personas que reciben, ya que gracias a la iniciativa y al financiador aquellos desarrollarán sus capacidades para salir adelante y forman parte de la solución.

Tenga claridad en los gastos de operación y en los de administración. Unos, los administrativos, se refieren a los recursos que permiten pagar gastos fijos de la organización como renta, teléfono, internet, luz, sueldos, etc. Otros, los operativos, se refieren a la inversión que se tiene que hacer a través del proyecto para que éste se realice. De tal manera si se pueden incluir salarios u honorarios del personal que está involucrado directamente con los resultados esperados y lo necesario para que el proyecto se lleve a cabo.

Ninguna fundación o programa de RSC desea dirigir recursos exclusivamente para pagar la nómina de la organización. Los donantes más sensibles a la realidad y necesidades del sector filantrópico están fijando un porcentaje que va de entre 10 hasta el 19% para gastos de administración que permitan que la OSC exista y el resto sea canalizado directamente al proyecto.

Incluya en su presupuesto un rubro de capacitación para el personal involucrado directamente con el proyecto o el resto de los colaboradores que incida en el fortalecimiento

institucional de la organización. Es buena idea porque se está cuidando la inversión que están haciendo todos los actores. Bien justificado éste es un elemento aceptado por la empresa por apostar directamente a una redituable inversión del capital humano.

Finalmente en esta etapa haga explícitos los controles que empleará para el proyecto, cuáles son los verificadores y qué elementos fungirán como comprobatorios. Estas herramientas complementan la medición que requiere la empresa para tener mayor confianza en su propuesta.

Al recibir la notificación de la aceptación de su proyecto para recibir recursos de inversión es recomendable asumir una actitud profesional y de socios basada en su proactividad de la OSC. El lenguaje común se usa en tercera persona “nuestro proyecto”, “nuestros resultados”, etc.

Aun cuando cada vez es más frecuente que personal de la empresa o de la fundación visite *in situ* el proyecto, es recomendable que la OSC tome la iniciativa para invitar e involucrar a la empresa con la comunidad. Si ellos no van al lugar, que la OSC lleve a los beneficiados a la empresa y se oiga su voz. Construya siempre el “antes y el después” del proyecto en la comunidad.

Conviene elaborar una bitácora de seguimiento para incorporar fotografías y anotar anécdotas, experiencias, testimonios, opiniones, revelaciones y nuevas acciones que emprende la comunidad objeto del proyecto. Sea el canal de agradecimiento de los beneficiarios hacia la compañía y deles voz.

Siga los lineamientos que le dio la empresa sobre su visibilidad. Respete si es de bajo o alto perfil, pero responsa a sus necesidades de comunicación y publicidad. El perfil se refiere a la presencia pública, lo que es distinto de la necesidad de atender a sus audiencias

internas. En otras palabras, si no se quiere hacer notar la acción filantrópica en la comunidad, es un asunto, pero fomenta que se compartan los resultados exitosos dentro de la empresa. Aquella se verá beneficiada en su clima laboral y los colaboradores aumentarán su lealtad a la compañía. Con frecuencia una buena difusión del desarrollo del proyecto con los colaboradores despierta en ellos el deseo, o bien de donar dinero, o ser voluntarios.

Responda con rapidez y eficiencia en las necesidades de informes parciales que la empresa solicita. La OSC tiene sus ritmos de trabajo pero cuando entiende los de la empresa, puede aprovechar, por ejemplo, una situación extraordinaria como una junta de Consejo de Administración, Comité Técnico de RSC o de Consejo Directivo de la fundación donde se ha incluido la posibilidad de demostrar los resultados de inversión.

Si en el desarrollo del proyecto se presentan problemas, infórmelo de inmediato a sus socios, no espere al final. Quizá compartir esos obstáculos permita que la empresa facilite su resolución.

No olvide agradecer periódicamente a la empresa por su colaboración. Al menos emprenda 7 acciones de agradecimiento y reconocimiento en un año.<sup>30</sup> Éstas pueden provenir tanto de la OSC como de la comunidad participante.

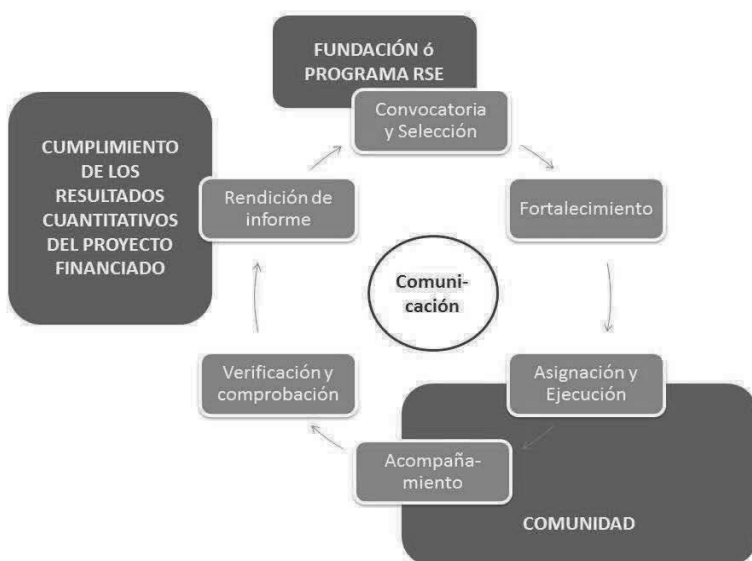
Respecto al informe final que hay que presentar al inversionista considere que se ha cerrado un primer ciclo de trabajo. En la lámina 2 se muestran las fases tradicionales del cierre de un proyecto, donde se pone énfasis en revisar que se hayan cumplido las metas cuantitativas del proyecto financiado. En calendario, casi

---

<sup>30</sup> En "Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro. Manual para una gestión eficaz", se ofrecen diversas ideas para desarrollar el Sistema de Reconocimiento y Retención de donantes.

siempre la vigencia de un proyecto es de un año. Sin embargo resulta poco útil sólo evaluar impactos y efectos de ese periodo pues se requiere más tiempo para poder observar y analizar los cambios producidos tanto por el proyecto (por atribución) como por la iniciativa de la comunidad participante (por contribución).

**Lámina 2.** Ciclo tradicional de desarrollo de un proyecto.



Fuente: Guerra Díaz, Emilio; Taller de Comunicación para la movilización de recursos, 2005.

Sin embargo, si es de interés tanto para la empresa como para la OSC profundizar en los cambios producidos por un proyecto en el mediano plazo, entonces habrá que revisar qué pasó a lo largo de dos años adicionales. Este trabajo se hace en estrecha colaboración con la comunidad participante con otras herramientas pero se da seguimiento a revisar qué sucedió, qué cambió en los

participantes, qué acciones adicionales emprendieron, etc. Predominan entonces los indicadores cualitativos. De tal manera que se está en condiciones de construir un retorno de inversión para la empresa o su fundación con mayor profundidad.

Como se observa en la lámina 3, quienes evalúan los impactos y los efectos son: la organización, la fundación o el personal del programa de RSC y la comunidad beneficiaria y participante; mientras que el retorno de inversión surge del análisis de aquellos elementos, cuantitativos y cualitativos y del papel proactivo que haya tenido la empresa y sus áreas de inversión en relación con la organización, pues hay que ver los efectos también dentro de la empresa y sus colaboradores, así como también con sus audiencias externas.

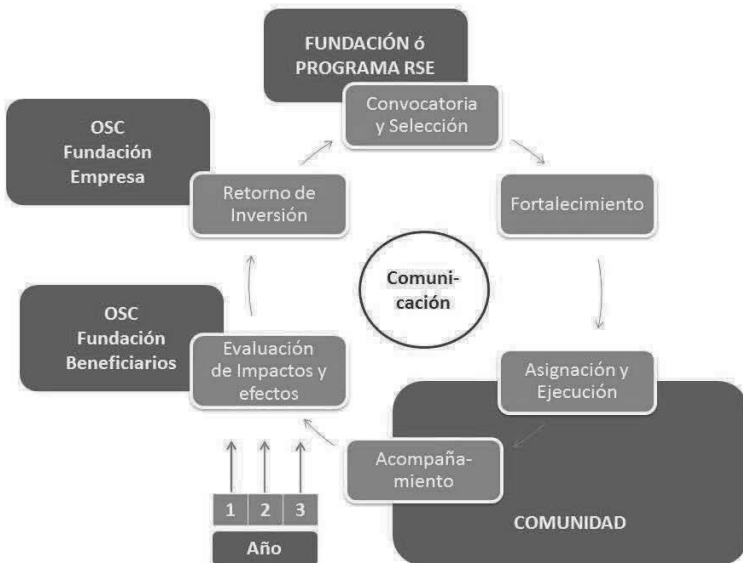
Lo anterior demuestra la inviabilidad de apoyar la estrategia de inversión social en lo que algunos directivos y gerentes denominan proyectos “auto-sostenibles”, porque el financiador se pierde las experiencias más satisfactorias y retribuyentes que conforman esta parte del proceso y del propio proyecto de desarrollo social.

Así, respecto al informe final que la OSC entregará al inversionista considere en su redacción a quienes pudieran leerlo, pues no sólo es el personal directivo o ejecutivo con el que se trabajó como un receptor, sino que también puede llegar a manos de los miembros del Consejo de Administración y demás socios y clientes de la compañía. No olvide que las buenas prácticas son incorporadas a los Informes de RSE y GRI.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Global Reporting Initiative o memorias de sostenibilidad donde la empresa incorpora representantes de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, inversionistas y enfoque de OSC con lo que valida su licencia social para operar.

**Lámina 3.** Ciclo de Evaluación de impactos, efectos y retorno de inversión de un proyecto.



Fuente: Guerra Díaz, Emilio; Taller de Comunicación para la movilización de recursos, 2005.

Cuidar todos los aspectos narrados en este apartado facilita la renovación de nuevos ciclos de inversión en los que la OSC participe conjuntamente con la empresa a través de otros proyectos o vislumbrar nuevas iniciativas. Ganarse la confianza del inversionista es el primer paso para una relación quizá de mayor perdurabilidad.

### ***Otros donativos empresariales no monetarios***

Una OSC que sabe trabajar con la iniciativa privada conoce y aprovecha otros recursos no monetarios con los que cuenta la empresa y que están potencialmente a la disposición, ya no sólo del proyecto, sino para la

organización en su conjunto. Entre los más importantes destacan: 1) el mentorazgo, 2) algunas de las actividades del Programa de Voluntariado Corporativo, 3) transferencia de capacidades, 4) donativos en especie y, 5) auditoría Social.

*Mentorazgo.* Algunos directivos pueden compartir sus habilidades gerenciales, administrativas y operativas para mejorar: Procesos de la organización, reducción de costes, mejora de servicios, promoción, comunicación y dirección. La incorporación de su contribución ha de llevarse a cabo en forma ordenada, sistematizada y medible a la que se le pueda dar seguimiento. Algunos directivos o ejecutivos pueden ser invitados a formar parte del Consejo Directivo o del Patronato. Por ello, la OSC tendrá que incorporar efectivamente el mentorazgo a su Programa de Voluntariado Institucional.

*Voluntariado corporativo.* Puede suceder que la empresa cuente con un Programa de Voluntariado Corporativo y la OSC puede advertir en qué actividades del proyecto propuesto puedan ser involucrados. Otra alternativa es generar nuevas acciones conjuntas para apoyar el PVC. Si la empresa no cuenta con un programa, la OSC puede detonar la necesidad de estructurarlo.<sup>32</sup>

*Trasferencia de capacidades.* La empresa invierte en diversos recursos para capacitar a sus colaboradores para las funciones que realizan en diversas áreas gerenciales y de servicios. La OSC puede solicitar que sus capacitadores compartan con el personal de la organización ciertos programas de capacitación para desarrollar nuevas habilidades gerenciales. Algunos

---

<sup>32</sup> Organizaciones como la Alianza Mexicana de Voluntariado pueden ayudar tanto a la empresa como a la organización para estructurar sus programas, establecer base para el encuentro entre voluntarios de la OSC y de la empresa favor de la comunidad.



ejemplos son: 6 Sigma, 5S, Tablero de control, Administración de inventarios, bodegas, adquisición de materias primas, mercadotecnia y publicidad. Este tipo de alianzas ha resultado benéfico para las dos partes<sup>33</sup> y reditúan en el mutuo aprendizaje.

*Donativos en especie.* Aun cuando existe la posibilidad de acceder a productos y servicios de la empresa que pueden ser recibidos como donativos, la OSC tiene que ser muy cuidadosa en analizar qué puede solicitar pues en algunas ocasiones lejos de comprender la dinámica de la empresa sólo se advierten las necesidades de la organización. Muchas compañías han constituido el área de RSC o su fundación para regular o normar las donaciones en especie que le solicitan las OSC, gobiernos y el público en general pues se disgustan porque el solicitante no considera que donar, por ejemplo espacios publicitarios, pasajes de autobús o de avión, productos, etc., le significaría un desplazamiento del mercado, una auto-competencia o inviabilidad de recuperar costes por regalar servicios que generan su ganancia. Por lo anterior la OSC debe analizar estas peticiones desde la óptica empresarial y no sólo de sus necesidades.

*Auditoría Social.* Es un concepto que refiere dar a una de las partes autoridad ética sobre el comportamiento, desempeño y efectividad de la otra para constatar su trabajo y aportes en la relación con un tercero. De tal manera este ejercicio beneficia tanto a la OSC como a la empresa. Un ejemplo consiste en que la OSC que trabajó con la empresa “A” solicita el apoyo a la empresa “C”, y la organización puede ofrecer que se pidan referencias tanto a la comunidad o a la

---

<sup>33</sup> Como lo prueba el Reconocimiento Iberoamericano al mensaje de beneficio social, Caracol de Plata, A. C., donde se une la empresa, sus agencias de publicidad, creativos y organizaciones sin fines de lucro y sus causas para motivar cambio de conductas en la comunidad.

primera empresa (que realiza esa auditoría social). Para la empresa, apoyarse en el ejercicio de auditoría social le permite fundamentar su responsabilidad social en hechos y no en palabras o estrategias publicitarias ya que los beneficiarios y las OSC son prueba viviente de su inversión social y sus propósitos y darán testimonio de su valor ante el público en general.

Una reflexión final. Vislumbrar, aprovechar e incorporar los donativos no monetarios en la relación con la empresa a la larga abre las puertas del recurso económico.

### ***Aprendizaje mutuo***

A lo largo de este apartado se han establecido los beneficios sobre vínculos que la inversión social procura para las dos partes, lo que establece un proceso de mutuo aprendizaje. La empresa que sabe hacer negocios y la organización que sabe desarrollar proyectos sociales, tienen mucho que compartir para construir beneficios en la comunidad. Mientras más fuerte se encuentre un sector filantrópico en un país, se ayuda a fortalecer la participación ciudadana que equilibra el poder político y el poder económico. Las organizaciones filantrópicas requieren de distintos apoyos para su fortalecimiento institucional y además modificar su visión respecto al aporte que hacen al desarrollo social. Está probado que su contribución se da de abajo hacia arriba y el pensamiento local se une al global.

Por otra parte, a pesar de que la empresa es un actor que cuenta con profundas prácticas de medición, en lo concerniente al desarrollo social se encuentra apenas en la antesala de la valoración cuali-cuantitativa.

Impulsar alianzas,<sup>34</sup> es pues, fundamental para profundizar en el mutuo entendimiento y éstas se pueden expresar de muy diversas formas sin que ello signifique una sumisión del sector filantrópico a la empresa, por el contrario establecen condiciones de igualdad entre los socios. Las alianzas tienen diversas ventajas para una fundación empresarial. Pueden ser de corto, mediano o largo plazo. Establecerse con uno o varios sectores sociales. Hay probadas experiencias exitosas donde están involucradas fundaciones empresariales, OSC y gobierno (como el Programa Ver bien para Aprender Mejor). A través de alianzas se eficientan recursos (por co-inversión) y en ocasiones los multiplican (fondos de empate de donaciones). Permiten generar conocimientos compartidos y revelan al otro el valor social de las partes involucradas. Movilizan otros recursos de la comunidad fomentando actitudes constructivas en la población. Pueden compartir recursos humanos tanto en tiempo como en habilidades.

Sin duda el trabajo conjunto gana para los proyectos sociales la posibilidad de establecer estándares de desempeño profesional fundamentando su trabajo en métricas comunes para evaluar el impacto y efectos de los esfuerzos conjuntos.

### ***Bibliografía***

Butcher, Jaqueline; et al. *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. México: Ed. CIESC-Cemefi-ITESM, 2014.

---

<sup>34</sup> Cfr. Emilio Guerra Díaz. *Cómo las alianzas pueden ayudar a las fundaciones empresariales a cumplir sus objetivos*. Expoknews, junio 2 de 2014.

- Guerra Díaz, Emilio y Cortés Vázquez, Lorena. *Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro. Manual para una gestión eficaz*. México: Ed. Cemefi, 2012.
- Guerra Díaz, Emilio. “¿Cómo funcionan las fundaciones empresariales y las redes colaborativas?”. Expoknews, octubre 28, 2013.
- Guerra Díaz, Emilio. “Calidad o Cantidad. ¿Qué evaluar?”. Expoknews, diciembre 22 de 2014.
- Guerra Díaz, Emilio. “Cómo las alianzas pueden ayudar a las fundaciones empresariales a alcanzar sus objetivos”. Expoknews, junio 2, 2014.
- Guerra Díaz, Emilio. “Donaciones en especie desde la fundación empresarial”. Expoknews, enero 21, 2014.
- Guerra Díaz, Emilio. “Fundaciones empresariales pueden alentar prácticas de transparencia y rendición de cuentas”. Expoknews, septiembre 8, 2014.
- Guerra Díaz, Emilio. “La fundación empresarial como fortalecedora de organizaciones civiles”. Expoknews, noviembre 25, 2013.
- Hupperts, Pierre. *Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y cooperación en el área de la RSE*. Argentina: Ed. Valleta, 2005.
- Navarro García, Fernando. *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica*. México: Ed. Alfaomega, 2013.
- Quintero Uribe, Víctor Manuel. *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*. Colombia: Ed. Fundación FES, 2000.
- Quintero Uribe, Víctor Manuel. *Impacto Social. Evaluación de Proyectos de Desarrollo*. Colombia: Ed. Feriva, 2010.

---

### **Emilio Guerra Díaz**

Es sociólogo. Actualmente es Director de la Alianza Mexicana de Voluntariado (AMEVOL). Es co autor de

*Voluntariado en organizaciones sin fines de lucro. Manual para una Gestión Eficaz*, México, 2012; y *Fortalecimiento institucional y profesionalización. Apuntes y Reflexiones*, Fundación Zícara/Indesol 2012. Columnista semanal de “Ciudadanía en Construcción”, que aborda temas de voluntariado y fundaciones empresariales que se publica en [www.expoknews.com](http://www.expoknews.com). Es consejero de Confío, Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A. C. y miembro de: la Association for Fundraising Professionals de la Ciudad de México y Amnistía Internacional. Formó parte del equipo del CEMEFI que creó la versión mexicana del portal [www.hacesfalta.org.mx](http://www.hacesfalta.org.mx). Cuenta con amplia experiencia en gerencia de fundaciones empresariales. Fue Subdirector de la Fundación Cultural Bancomer y Gerente de la Fundación ADO. En 2001 participó como jurado al Premio Nacional al Voluntario (hoy Premio Nacional de Acción Voluntaria y Solidaria). Ayudó a crear 5 fundaciones empresariales y 3 Programas de Voluntariado Corporativo. Es consultor en Desarrollo Institucional.

## **LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.**

*Isabel Hinojosa*

En México, como en muchos otros países, el acceso a la información pública es un derecho constitucional que permite obtener información pública de las autoridades y que debe ser garantizado a todos los ciudadanos.

Fueron diversos los factores internos y externos que hicieron posible legislar en materia de transparencia y rendición de cuentas en México, entre otros, la transición democrática, que en su largo camino de treinta años, generó condiciones para que se diera la creación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG), la cual se publica en el Diario Oficial el martes 11 de junio de 2002, y tiene como finalidad proveer lo necesario para garantizar el acceso de toda persona a la información en posesión de los Poderes de la Unión, los órganos constitucionales autónomos o con autonomía legal, y cualquier otra entidad federal.

Fue la apertura del sistema político mexicano y los lentos e interrumpidos procesos de modernización política; así como el proceso de liberalización de la sociedad mexicana, los que permitieron que ésta adquiriera mayor presencia e influyera en la toma de decisiones públicas. En la actualidad, amplios sectores sociales son más críticos y exigentes con el cumplimiento de sus derechos; además, la sociedad en general es más

participativa y demandante; hecho que ha generado una nueva relación con el Estado.

En el ámbito internacional, la inclusión de México en la economía global, la firma de tratados comerciales y la propia dinámica mundial, también han sido factores importantes para que en materia de transparencia gubernamental se avance en nuestro país. El hecho de que México forme parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo obliga a cumplir con ciertas condiciones en materia de transparencia. Las demandas en torno a la transparencia y rendición de cuentas en México crecieron en los últimos 20 años. La presión de sectores académicos y de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), fue un factor clave para la creación de una ley de esta naturaleza.

Esto generó también un impacto en el Tercer Sector, ya que este tipo de organizaciones no se pueden quedar fuera de un esquema de transparencia y rendición de cuentas para que tengan credibilidad.

Norberto Bobbio, en su libro *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*, nos dice que “la sociedad civil es la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder, que caracterizan a las organizaciones gubernamentales”.

La Sociedad Civil organizada en muchas ocasiones es quien le da voz a grupos marginados y defiende derechos fundamentales que en muchas ocasiones son ignorados y se constituye en promotora de importantes cambios sociales y políticos.

Las OSC ayudan al desarrollo social y democrático de un país, colaborando con el gobierno y las empresas, ofreciendo respuestas novedosas y conocimiento a la solución de problemas públicos; además de ser un vehículo

muy importante dentro del desarrollo de un país para crear cambios significativos dentro del ámbito social y político.

En México, el gobierno tiene que enfrentar limitaciones para garantizar el bienestar social y el mercado no ofrece soluciones para atender todas las necesidades sociales ni a todos los sectores de la población. Ha sido la sociedad civil organizada quien ha participado en el diseño e implementación de estrategias para el desarrollo social, canalizando recursos privados al interés público, adicionalmente a los que el gobierno otorga.

En por esto, que así como la sociedad civil tiene la responsabilidad de vigilar las acciones del gobierno y exigir que éstas se hagan públicas para la revisión de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, también deben someterse a un régimen de rendición de cuentas y transparencia.

Dentro de las OSC la rendición de cuentas y la transparencia son muy importantes para mantener una congruencia entre su misión y sus acciones. En la medida en que lo lleven a cabo, se fortalecerán institucionalmente y generarán mayor confianza y legitimidad, pero en la práctica, la mayoría de las OSC no incorporan prácticas de rendición de cuentas, y menos aún usan esas prácticas para mejorar su desempeño.

La transparencia y la rendición de cuentas, en los últimos años han adquirido una relevancia fundamental a nivel mundial en torno a la relación estado-sociedad.

Los mexicanos enfrentamos hoy un gran reto: el de la desconfianza. Encuestas recientes nos muestra que los mexicanos confiamos poco, o no confiamos, en nuestras Instituciones. Es muy difícil conseguir la confianza de la sociedad y muy fácil de perderla, es por esto, que en la medida en las OSC sean más transparentes y rindan



cuentas, será más fácil para ellas acceder a recursos públicos y privados.

La labor de las OSC se ha extendido a muy diversos rubros de la sociedad, proporcionando servicios asistenciales en salud, educación, vivienda y desarrollo entre otros, esto ha llevado a las organizaciones civiles a contar con cierto reconocimiento, pero también a tener una obligación de rendir cuentas a sus donantes y beneficiarios.

La supervisión de las OSC corresponde al Estado de acuerdo con la legislación mexicana en base a estas leyes:

- ✓ La Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- ✓ La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.
- ✓ La Ley de Asistencia Social.
- ✓ La Ley de Asistencia e Integración Social para el Distrito Federal.
- ✓ La Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal.

La rendición de cuentas en la OSC es fundamental no sólo porque una parte de sus ingresos pueden provenir de financiamiento gubernamental, sino también porque su labor está orientada al bien público y recibe donativos de instituciones privadas y ciudadanos.

Una OSC tiene que ser muy transparente con los recursos que maneja y los proyectos que desarrolla, por obligación legal y para que al mismo tiempo tenga la credibilidad necesario para exigir esta claridad y honestidad a las instituciones públicas y privadas con las que trabaja e interactúa.

Diferentes encuestas realizadas últimamente nos muestran que las OSC no gozan de la confianza de la

población en general, ya que no piensa en las organizaciones como primer destinatario de sus apoyos económicos

La transparencia, es una prerrogativa que sirve a toda persona para acceder a toda información generada o administrada por los entes públicos, esto es que puede ser ésta dada por actos de gobierno o bien por actos o actividades que éste vigila, y hoy es un derecho humano que debe ser respetado y cumplido por todo sujeto obligado, incluidas los entes asistenciales.

En México, vivimos, desde hace veinte años en promedio, una transición en todos los sentidos; para algunos parecerá que ésta es demasiado lenta; para otros es insuficiente ya que prácticamente se reduce al ámbito electoral.

Previo a la transición, durante varias décadas, en nuestro país se construyeron instituciones y se establecieron prácticas propias de un sistema político cerrado que contribuyeron a crear una cultura política muy peculiar. México se acostumbró a otorgarle una baja valoración a un requisito elemental de una democracia que funciona: el Estado de Derecho.

En efecto, en el viejo régimen el respeto a la ley no era indispensable, ni en el imaginario colectivo ni en la realidad. No se necesitaba de un estricto apego a la legalidad para organizar las tensiones sociales ni para procesar el conflicto político.

En ese contexto, la transparencia se convertía en un motivo de escarnio, un instrumento persecutorio o una argucia política. Consecuencia de ese sistema político cerrado, las decisiones se tomaban de manera discrecional, con opacidad y sin rendir cuentas a nadie.

Este fenómeno dio como resultado el surgimiento de una ciudadanía de baja intensidad, como le llama José Woldenberg; es decir poco interesada en la participación

política o en la organización comunitaria. Los ciudadanos en México tampoco valoraban, en su mayoría, el derecho a saber, es decir el derecho a que los asuntos públicos fuesen un asunto de todos.

Con el cambio de régimen que se dio en el año 2000, ha ido surgiendo gradualmente una sociedad más participativa. Alentada por la apertura democrática, por una plena libertad de medios y por la revolución tecnológica, la ciudadanía comenzó a exigir y a ejercer su derecho a saber y reclamar, en consecuencia una nueva cultura de transparencia.

Esta demanda social no sólo ha alcanzado al gobierno sino también a las empresas privadas, a los partidos, a los organismos no gubernamentales, a los sindicatos, a las universidades, a los medios de comunicación y, en suma, a todo aquello que sea de interés general.

En el nuevo contexto que vivimos, más allá de las limitaciones y distorsiones que ha tenido la transición democrática, la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para construir una nueva cultura política y cívica en una sociedad cada vez más abierta como la mexicana.

Avanzar hacia una cultura de la transparencia tiene importancia crítica para consolidar la normalidad democrática, mejorar el funcionamiento del estado de derecho y, para aumentar el capital social del país.

La transparencia debe ser un bien público que facilite la información a la sociedad sobre la toma de decisiones, que sancione las conductas indebidas y, sobre todo, que construya una cultura preventiva.

Los mexicanos enfrentamos hoy un gran reto: el de la desconfianza hacia el Estado de derecho. Encuestas recientes nos muestran que el cincuenta por ciento de la

población cree que el Estado no logra que las leyes se cumplan. Más aún, existe la percepción generalizada de que las leyes no deben cumplirse si “son injustas”. Esta actitud produce un grave debilitamiento institucional y, genera incentivos para encontrar el camino más corto para alcanzar objetivos personales y que suele ser, con frecuencia, violar la ley.

Es por ello que la transparencia se convierte en un instrumento primordial para recuperar la confianza ciudadana y, por lo tanto, para fortalecer el respeto cotidiano a la ley. En este terreno, los gobiernos, los partidos políticos, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, son los primeros responsables de comportarse dentro del Estado de Derecho, de informar a los ciudadanos con veracidad y exactitud, de las razones y objetivos de sus actos y de rendirle cuentas a la comunidad entera.

Quienes por razones políticas o intereses particulares, desvirtúan y tergiversan datos obtenidos a través de las prácticas de transparencia cometen un acto tan grave como no informar. El resultado es el mismo: refuerza la desconfianza ciudadana e incentiva prácticas ajenas a la ley.

Las organizaciones de la sociedad civil están hoy obligadas a rendir cuentas a los ciudadanos. Es decir, tienen que hacer una evaluación basada en resultados medibles, en indicadores validados y certificados y, en el avance en los grados de bienestar y de desarrollo de las personas.

De la misma manera, quienes analizan los datos obtenidos a través de las instituciones de transparencia, debieran comprometerse a evaluar, con rigor, el verdadero impacto de estos organismos. Es muy importante revisar montos o mecanismos de asignación;

pero es igualmente trascendente evaluar los beneficios de esa inversión para la población.

La transparencia también incrementa el capital social. Y la evidencia internacional sugiere que cuanto más capital social, más crecimiento económico a largo plazo, menor criminalidad, mejor educación, más salud pública, más gobernabilidad democrática y eficiente.

El capital social comprende por lo menos cuatro dimensiones: los valores éticos prevalecientes en la comunidad, su capacidad de inclusión y cohesión social, el grado de confianza entre sus miembros y la conciencia cívica. Al hacer de la transparencia un vaso comunicante entre esas dimensiones, se influye positivamente en generar una actitud colectiva en favor de los valores referidos.

En síntesis, una cultura de la transparencia que se ejerza, que se practique, que arraigue en la cultura cívica como algo tan natural como la vida en democracia, contribuye en el disfrute de la libertad o el respeto a la convivencia armónica y civilizada. De esta forma, la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas son elementos esenciales para robustecer a la Sociedad Civil Organizada.

La transparencia contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ya que el acceso a la información, se puede aprovechar a favor de su propio desarrollo.

Así mismo, la transparencia genera confianza. Al transparentar la gestión de los recursos obtenidos dentro de una organización, el ciudadano tiene mayores elementos para confiar en esas instituciones y decide participar activamente tanto con recursos económicos, como con su tiempo o su talento.

La transparencia reduce y tiende a eliminar las prácticas de corrupción pues disminuyen sustancialmente las condiciones que propician las conductas ilícitas.

En los últimos años la rendición de cuentas ha cobrado mayor importancia para evaluar el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil. Lo que inicialmente se convirtió en una obligación de los gobiernos, hoy se ha extendido para las organizaciones civiles. Ello obedece que este tipo de organismos civiles realizan sus actividades dirigidas a la sociedad de interés público, reciben recursos de gobiernos y donantes privados, hecho que los coloca en posición de informar cómo y en qué utilizan esos fondos que reciben.

El riesgo de perder credibilidad institucional también se ha extendido a los organismos sin fines de lucro. Como bien señala María de Fátima Da Siva Serra en un artículo publicado por la *Revista Buen Gobierno*:

Cuando alguna entidad calificada como sin fines de lucro, desafortunadamente es víctima de alguna práctica de corrupción, causada por gestores o servidores de mala índole que utilizan la entidad para desviar recursos en beneficio propio, la entidad pierde credibilidad y todas las demás sufren las consecuencias.<sup>35</sup>

Así, en el contexto actual la transparencia y el acceso a la información se convierten en la principal herramienta de comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil. Desde la posición del ciudadano, es la única posibilidad que tiene para informarse y tener la certeza de que los recursos que obtiene determinada asociación son gestionados y utilizados para los objetivos que establece el propio organismo privado.

---

<sup>35</sup> *Revista Buen Gobierno*. México: No. 13 julio/diciembre 2012, pág. 148.

Con base a lo anterior, la transparencia de la información proporcionada es fundamental para el control social, ya que posibilita que los ciudadanos vigilen y de alguna forma controlen los recursos gestionados por estos organismos sin fines de lucro.

Esta acción de transparencia también permite que las asociaciones de sólido prestigio comprometidas con tareas de carácter social en beneficio de sectores de la población en condiciones de pobreza, marginación y exclusión, no se vean afectadas por entidades que, desafortunadamente, caen en las prácticas de corrupción. De ahí la importancia de comunicar a la sociedad, y a quienes son sus fuentes de recursos, sus acciones y resultados con transparencia.

Si partimos de que la transparencia se traduce en apertura, luz pública sobre las acciones y resultados de forma clara, pulcra y completa, en un organismo de asistencia privada, la transparencia se traduce en una actitud de dar respuesta a la sociedad sobre la actuación de dicho organismo para que la propia sociedad fiscalice tales acciones y resultados.

Una organización sin fines de lucro realiza una buena gestión cuando utiliza, principios, normas con procedimientos bajo principios de equidad, justos y no discriminatorios. Tiene que ser muy transparente con los recursos que maneja y los proyectos que desarrolla, por obligación legal y para que al mismo tiempo tenga la credibilidad necesaria para exigir esta claridad y honestidad a las instituciones públicas y privadas con las que trabaja e interactúa.

Es conocido que las organizaciones civiles no siempre son responsables diversos interesados, dependiendo la actividad que desempeñan. En la medida en que sus actividades son financiadas por diversos

fundaciones, gobiernos, organismos internacionales y dirigen sus acciones en favor de grupos de destinatarios, a menudo con otros actores organizacionales, como grupos sociales, ciudadanos o gobiernos, la rendición de cuentas se convierte en una exigencia recíproca ya que una determinada organización es responsable ante sus donantes por el manejo adecuado de los recursos, pero también lo es ante los beneficiarios.

Debe considerarse que las organizaciones de la sociedad civil emplean personas y recursos en congruencia con sus valores y propósitos orientados hacia el bienestar público. La capacidad operativa de los organismos privados emanados de la sociedad, también es básica para obtener el reconocimiento de otras organizaciones civiles con base a sus resultados específicos, pues eso se traduce en la satisfacción de los diversos intereses de los consejeros, donantes o partes interesadas.

Para Sara Rapón Popor,<sup>36</sup> la rendición de cuentas se puede concentrar en demandas específicas: informes financieros, servicios que la organización brinda, tácticas utilizadas en una campaña. Bajo este esquema, agrega la autora:

La rendición de cuentas abarca varios ámbitos relacionados con la actividad que se desarrolla: el primero se refiere a la pertinencia de las acciones en congruencia con los objetivos formulados; el segundo, de carácter administrativo, se refiere a la corrección y la oportunidad de los procedimientos; el tercero da cuenta de los estándares de profesionalismo en las actividades realizadas; el cuarto, financiero, concierne a sujetar los recursos públicos a normas de austeridad y eficiencia, y el quinto, de carácter

---

<sup>36</sup> *Revista Mexicana de Sociología*. México: Vol. 73, No. 2, abril/junio 2011.



legal, vigila la observancia de las normas formales con base en los criterios legales establecidos.

Sara Rapón también identifica cuatro mecanismos centrales que diversos especialistas han construido para la rendición de cuentas de organizaciones, cito textual:

- a) **Los mecanismos de transparencia**, que permiten el flujo de datos entre las organizaciones y las partes interesadas por medio de la presentación de informes y sistemas de información; por ejemplo: la revisión de los informes financieros y la presentación de informes anuales. Incluyen la información administrativa que la organización proporciona a los donantes acerca del uso de los fondos recabados -en general, de carácter contable-, que con frecuencia se registra en formatos *ad hoc* de manera periódica o por única vez acerca de cómo y en qué rubros se están ejerciendo o se han ejercido los recursos.
- b) **Los mecanismos participativos**, que hacen posible que las partes interesadas -dentro y fuera de la organización- se involucren en la toma de decisiones. Incluyen, entre otros, las consultas periódicas o la inclusión de los interesados en las juntas directivas de las organizaciones civiles.
- c) **Los mecanismos de evaluación**, que hacen posible que se valoren actividades, rendimientos, resultados e impactos, y que se generen juicios y opiniones sobre el éxito de los esfuerzos para lograr los objetivos. Ejemplos de este tipo de mecanismos son el monitoreo organizacional, los sistemas de evaluación, la evaluación externa y la auditoría de carácter social, en el marco de la cual se desarrollan indicadores y herramientas para

analizar impactos sociales y ambientales, así como resultados económicos.

- d) **Los mecanismos de reclamo y compensación** (reparación), que permiten inquirir respecto del desempeño de las organizaciones y sancionar las fallas. Éstos son especialmente importantes cuando existe un gran desequilibrio de poder entre las organizaciones civiles y las principales partes interesadas, que puede coartar la capacidad de estas últimas de pedir cuentas. Los jurados, los paneles de revisión independiente (*review panels*) y la figura del *ombudsman* son caminos para crear oportunidades para el reclamo y la reparación.<sup>37</sup>

Autores como Guillermo O'Donnell, identifican dos dimensiones de la rendición de cuentas: vertical y horizontal; interna y externa. Cuando las organizaciones de la sociedad civil presentan información a las organizaciones que las han financiado para realizar algún proyecto o servicio específico, se trata de la rendición de cuentas vertical. Cuando dichas organizaciones rinden cuentas a los grupos que se benefician de sus proyectos o servicios, a los grupos comunitarios, a los activistas sociales y a las otras organizaciones de la sociedad civil, nos referimos a la rendición horizontal.

Por su parte, la rendición de cuentas externa es la que busca cumplir con criterios y estándares, ya sean códigos de conducta o de ética sobre los cuales rige el trabajo. En tanto que la rendición interna gira en torno al cumplimiento por parte de los integrantes de las OSC de la misión y los valores que su organización utiliza para el cumplimiento de su trabajo. En opinión de Angel Kuri,

---

<sup>37</sup> Ídem.

Michael Layton y César Reyes, en México el énfasis ha estado más en la rendición de cuentas vertical.<sup>38</sup>

Cuando una OSC es transparente y rinde cuentas, los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas y de la sociedad en su conjunto.

Esa transparencia, permitirá a la organización a tener una base social comprometida, unos financiadores que la apoyen, recursos económicos y legitimidad para llevar a cabo su labor.

Como comenté anteriormente, la credibilidad de esa Institución dependerá, en gran medida, de la confianza social que sea capaz de generar. La falta de transparencia perturba a los donantes y, por lo tanto, disminuye el valor social de una organización.

La transparencia y la rendición de cuentas deben de estar presentes en el actuar diario de una organización. Tiene que ser transparente con los recursos que maneja y los programas que desarrolla, por obligación legal, para que al mismo tiempo tenga la credibilidad necesaria para exigir esta claridad y honestidad a las instituciones públicas y privadas con las que trabajan e interactúan, y por último con sus donantes.

### ***Bibliografía***

Aguilar Rivera, José Antonio. *Transparencia y democracia: claves para un concierto*. Cuadernos de Transparencia No. 10. México: IFAI, 2007.

Angel Kuri, Michael Layton y César Reyes. *Transparencia y rendición de cuentas al interior de las OSC*.

---

<sup>38</sup> Angel Kuri, Michael Layton y César Reyes. *Transparencia y rendición de cuentas al interior de las OSC. Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil*. México: ITAM, 2006, pág. 1.

*Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil.* México: ITAM, 2006.

*Transparencia en organizaciones sin fines de lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla.* Indesol/confío.

*Revista Buen Gobierno.* México. No. 13 julio/diciembre, 2012.

*Revista Mexicana de Sociología.* México: Vol. 73, No. 2, abril/junio 2011.

## DONATIVOS INDIVIDUALES

*Jerold Panas*

En unos momentos, tú leerás algunas reflexiones sobre nuestra profesión y las razones que comentan las personas. He de decir que no he escrito antes sobre esto.

No obstante, tengo experiencia y tal vez encuentres algo de sabiduría. También encontrarás una gran cantidad de ideas en qué pensar y sugerencias para que puedas ponerlas en práctica. Quizá te preguntes si lo que escribo como extranjero es relevante para un mexicano en mente, corazón y espíritu. ¿Será lo mismo? Yo confié en que sí lo es.

Esto es lo que puedo decir luego de mis frecuentes visitas a México. Hasta el momento son cuarenta años en los que he sido testigo de un cambio extraordinario en la filantropía. Cada año, he visto crecimiento y desarrollo. Cada año, me parece que hay más profesionalismo entre el personal, y cada año, hay una mayor importancia en el dar y en la filantropía. ¡Sin duda, hay mucha mayor participación de más y más personas!

A continuación, comparto algunos pensamientos acerca de la procuración de fondos en México, los cuales considero relevantes. Ellos serán sin duda de gran impacto para la reflexión y espero que sean de utilidad.

Primero déjenme contarles cómo empecé mi vida como un procurador de fondos.

---

<sup>39</sup> Agradecemos la colaboración de Carlos Milton Barcelo Cruz, por la traducción de este texto; y a Rosa Morales, por la revisión del mismo.

Me estaba preparando para cursar la carrera de medicina y tenía que trabajar para pagar mi colegiatura. Con tan buena suerte fui a buscar trabajo a la YMCA. ¡Y me pusieron a cargo de la procuración de fondos! Pensé, ¡Santo Dios! Procurar fondos va a ser mi vida. Pero es una historia de amor. Ese mismo día que fui aceptado en la escuela de medicina decidí darle mi vida a la procuración de fondos. Pensé, ¿qué otra cosa podría hacer yo que tuviera más sentido, que fuera más atractivo y más satisfactorio?

En cierto modo, yo no elegí la procuración de fondos como el trabajo de mi vida. Ella me eligió a mí y esto, se convirtió en mi ministerio.

Aquí están algunos pensamientos e ideas que tengo para ustedes.

1. Las personas no solamente quiere dar dinero. Todos quieren dar a programas deslumbrantes y heroicos. Ellos quieren donar a las organizaciones que hacen una diferencia emocionante y duradera.

2. No les pidas solo dinero a los hombres y mujeres. Pídeles su corazón y su espíritu.

3. Pedir con éxito no es tener las respuestas correctas, más bien se trata de conocer las preguntas correctas. Quizá tú no puedes tener todas las respuestas, pero lo que sí debes tener son todas las preguntas.

4. Para aquellos que dan, esto es mucho más que una cuestión de dinero. Es el alma en el fuego. Tiene que ver con los valores, los sueños y las altas aspiraciones. Dar es liberar el espíritu humano y dejar que vuele más allá.

5. Para los que estamos en la procuración de fondos, sólo hay tres objetivos:

- I. Nuestro trabajo es dar a conocer lo que es nuestra institución.
- II. Después, tenemos que darle un sentido de urgencia.
- III. Y por último, asegurar los fondos necesarios para que todo esto suceda.

Es así de fácil, sólo tres objetivos.

6. Hemos encontrado que cuanto más da una persona, más es lo que recibe a cambio. El milagro es que entre más done y comparta, más obtendrá. La verdad es imposible dar sin que esto le sea devuelto al donante.

7. Nuestro trabajo como procuradores de fondos es conseguir el mejor donativo posible, en el menor tiempo posible, con la mayor alegría para el donante. Queremos que el donante sienta que su donación es alegre, generosa e inspiradora, y por eso, como procuradores de fondos, hay que hacer que se sienta de esta manera.

8. La procuración de fondos no es algo que tú haces por alguien. Pedir un donativo es algo que sí haces tú por alguien.

9. Hacer un gran donativo no es algo racional, es más bien visceral; hay una tremenda carga emocional. Cuando alguien decide hacer un gran donativo, éste va de la mente al corazón hasta llegar a la chequera.

10. En los Estados Unidos, tenemos un dicho: "*No se puede ir al mismo pozo muy seguido*". Esto significa que no se puede ir todo el tiempo por donativos con la misma persona. De hecho, es exactamente ahí donde tienes que ir; los que dan darán de nuevo, una y otra vez. El dar genera el dar.

11. A mi juicio, en muchas organizaciones en México, no hay un problema con la cultura del dar, el problema está en la cultura del no pedir. Es absolutamente increíble lo que no se recibe cuando tú no pides.

12. No tengo ninguna evidencia empírica para respaldar esto, pero tengo una fuerte impresión de que en México, las mujeres son más generosas que los hombres. Un factor del que se puede estar bastante seguro es que los esposos y esposas hablan en pareja sobre su filantropía. Eso significa que si tú vas por un donativo personal, la estrategia adecuada será hablar con el marido y la mujer juntos.

13. Ten en cuenta que un prospecto es una persona real. Ellos no tienen un letrero en su pecho que diga: "*Yo doy dinero*". Ellos sienten amor, felicidad, alegría. Igual que tú, enfrentan duelos, problemas y preocupaciones. ¡Conócelos!

14. Existen cinco niveles del dar.

- I. Los que van a dar sin que se les haya pedido.
- II. Los que necesitan que se les pida, y cuando se les pide darán su donativo.
- III. Los que necesitan que se les convenza y una vez convencidos darán un donativo.
- IV. Los que necesitan ser persuadidos y que podrían o no hacer un donativo.
- V. Y, el quinto inerte que nunca hará un donativo. En él no hay intención filantrópica.

15. Éstos son algunos consejos que considero importantes para que el profesional los practique. No de vez en cuando, sino siempre.

- Escucha a tu donante, porque así demuestras lo mucho que valoras a la otra persona.
- Devuelve todas las llamadas telefónicas de inmediato.
- Muestra aprecio sincero. Hazlo con frecuencia.
- Conviértete en un recurso valioso para el donante.



- Crea una relación, no una venta.
- Haz lo que dices que harás. No prometas de más.
- Haz algo por el donante que lo sorprenda.

16. Los desertores son tu peor enemigo. Es algo que debe ser medido mensualmente. Si se trata de más del 40%, debes prestarle atención. Más del 50%, es necesario preocuparse por ello. Más del 60%, tú tienes un grave problema. Cuesta 4½ veces más en recursos, energía y tiempo el conseguir una nueva donación que renovar una. Tu trabajo es tener un programa eficaz de seguimiento (*stewardship*), haciendo saber a tus donantes lo importante que son para ti.

17. El cultivo es importante. Soy un gran creyente de las visitas regulares, estructuradas y organizadas. Pero ten en cuenta que algunas personas están deseando dar de inmediato. No esperes, haz tu petición por una cantidad específica.

18. Los donantes quieren asegurarse que la organización sea muy cuidadosa con sus fondos y que opere de manera eficiente. Coméntales cómo eres tú de escrupuloso en estirar cada peso que donan. Ten cuidado en el costo de la procuración de fondos. Reduce el consumo de cualquier cosa y de todo lo que no genere fondos. Recorta los extras.

19. No, no siempre significa no. A veces significa, "no por el momento". O, "no para la solicitud específica que tú has hecho". O, "no por la cantidad que tú pides".

20. Piensa en cómo puedes utilizar un donativo de desafío. Sin lugar a dudas, esto va a estimular otras donaciones. No le diga "no" a cualquier persona. Una regla que he seguido con gran éxito toda mi vida es: "Saldrás más herido por aquellos que hayan dicho que 'sí' sin habérselos pedido, que por aquellos que dicen 'no'".

21. Tú no tienes que “vender” el programa. Tu trabajo consiste en ayudar a las personas a conseguir lo que quieren. Si primero ayudas a las personas a conseguir lo que ellos desean, obtendrá más de lo que tú quieres.

22. Al final, ninguna organización se pondrá por encima de la fuerza y compromiso del Consejo. Una de mis mayores preocupaciones para el futuro de la filantropía en México, es que no se está reclutando el nivel de los miembros de Consejo o Patronatos que se debería.

23. El Consejo es tu destino y tu futuro. Todos ellos necesitan entrenamiento y una comprensión de la importancia de su papel.

24. Porque al tener hombres y mujeres rectos en tu Consejo determina el éxito. El Comité de Nominaciones es el comité más importante del Consejo, pues tú no eliges a los miembros del Consejo; tú los seleccionas cuidadosamente.

25. Los miembros del Consejo deben ser apasionados impulsores de la Institución. Deben estar deseando visitar a otros para que donen. Y, por último, deben estar dispuestos a entregarse. Si como miembros del consejo no están dispuestos a donar, ¿por qué alguien más debería hacerlo?

26. Creo que el Consejo y sus miembros, son uno de sus problemas más graves en México. Los presidentes deben traer pasión y compromiso desde su posición. El credo de la organización respecto a su Consejo, debería ser: “Consigue, Coopera o Considerate fuera”.

27. Los donantes quieren saber:

- ¿Por qué debo donar a esta organización?
- ¿Por qué debería donar a este proyecto?
- ¿Por qué debo donar ahora?
- ¿Por qué debo donar?

Será mejor que tengas una respuesta para todas estas preguntas.

28. Los donantes desean lograr un cambio. Ellos quieren ver que las cosas sucedan; quieren asegurarse de que su donación hace la diferencia. Quieren unirse a otros en una gran causa.

29. Nada estimula tanto como las buenas historias. Las estadísticas pueden ser importantes, pero no obligan a una persona a tomar acción. Una historia que hable de cómo toca una vida tu organización, se vuelve muy importante y sobre todo memorable.

30. Regularmente, haz saber a tus donantes que tú no puedes realizar tu servicio sin su ayuda. "¡Gracias a ti, podemos hacer esto... Tú lo haces posible!".

31. Una escucha eficaz asegura tu éxito.

- Es la más alta muestra de respeto que se puede ofrecer a una persona.
- Es el corazón y el alma al compenetrarse con una persona.
- Cuanto más escuchas, más te vuelves un conversador excepcional.
- Permite que la otra persona gane terreno.
- Transforma un inconveniente en un apoyo.
- Aporta dando pistas.
- Es el trampolín para asegurar un donativo.
- Puedes convertir una reacción negativa en una positiva.

La mejor noticia es que siendo un buen oyente se puede aprender. Tú simplemente tienes que trabajar en ello.

32. Esto no se trata de las necesidades de tu organización. Tu organización no tiene necesidades, la gente es quien tiene necesidades. Aquellos a los que tú sirves, tienen problemas, preocupaciones y carencias. Las personas a las que atendemos tienen necesidades y tu organización tiene la respuesta, la solución y los resultados. ¡Vende los resultados!

33. Antes de una visita, me gusta cuestionarme: "¿Qué preguntas puedo hacer para abrir su alma?". Si encuentro la respuesta correcta a eso, estoy seguro que conseguiré el donativo.

34. Esto no es cuestión de dinero, ni tampoco de tu organización; es acerca de las personas que sirves y las vidas que tocas. ¡Se trata de salvar y cambiar vidas! ¡De eso es lo que se trata!

35. Cuando se lanza una piedra a un estanque, se provoca un efecto dominó, haciendo que las pequeñas ondas sigan creciendo más y más hacia el exterior, siempre en expansión. Y todo comienza con una simple piedra.

Cuando una persona hace un donativo a tu organización, se produce un efecto dominó. Esto hace que las cosas sucedan; así tocas vidas, que tocan la vida de otros y continúa tocando a alguien más. Hay un efecto dominó que nunca cesa. Es por eso que decimos que un donativo que se obsequia, da más de una vez. ¡Ayuda a la organización! Y luego, ayuda a aquellos que son servidos. Ellos, a su vez, ayudan a los demás y ayudan a otros más. Y la ondulación continúa haciendo efecto.

36. Hay un dicho hermoso, la versión en español sería algo así como: "Una persona olvidará pronto lo que dijiste, igual que olvidará lo que pasó en la reunión, pero siempre recordará cómo la hiciste sentir".

37. Si tú dices que no se puede hacer, tú tienes razón. Si tú dices que se puede hacer, también tienes

razón. La elección es tuya. ¡Tú debes tener una actitud de poder hacerlo!

38. Es esencial que tú seas un apasionado de tu organización y de tu trabajo. Los donantes pueden sentirlo y darse cuenta. Si no estás totalmente comprometido con tu organización, tú estás en la organización equivocada o en la profesión errada.

39. Haz que tu petición sea simple. Un donante debe considerar demasiadas cosas; quizá no pueda recordar nada o no puede diferenciar lo importante de lo menos importante, y no puede decidir nada. No des demasiadas opciones.

40. Ten en cuenta que no se trata de procurar fondos, ni tampoco es cuestión de dinero. Se trata de cambiar vidas y salvar vidas. Tu trabajo consiste en que la gente sepa cómo su donación puede ayudar a tocar vidas de una manera extraordinaria. Su donación hace la diferencia.

41. Los folletos caros por lo general son negativos. Son como niños, muy querido por sus padres, pero apenas tolerados por otros.

42. En tu expresión oral tanto como en la escrita, hay tres cosas que son esenciales.

- Tu proyecto y tu institución deben ser relevantes.
- Lo que tú propones debe tener atractivo emocional y dramático.
- Tiene que haber un sentido de urgencia. El proyecto debe seguir adelante. Los fondos se necesitan ahora. No hay tiempo que esperar.

El más importante de ellos es el elemento de urgencia.

43. Después de 48 horas, una persona sólo recuerda el 37% de lo que han hablado. Pero recuerda el

76% de lo que dicen. Cuando vayas a reunirte con alguien, asegúrate de sondear y hacerlo hablar.

44. Es importante que indiques cómo es que tu organización tiene una posición única para proporcionar el servicio que ustedes realizan. Me gustaría que fueras capaz de decir: "Ninguna otra organización ofrece el servicio que ofrecemos. Nadie más toca las vidas de las personas de la forma en que nosotros lo hacemos".

Si ustedes sólo son una copia de otra organización, ¿por qué querría un donante darte a ti?

45. Tú no te puedes salir de una cita sin que recibas un donativo o programes una fecha para una nueva reunión.

46 En la descripción de tu trabajo, es importante que los donantes sepan:

- ✓ Lo que tú haces; el alcance de todo lo que cubres.
- ✓ Cómo lo haces; ¿cuál es tu método único de la prestación del servicio?
- ✓ Y, por último, por qué haces lo que haces.

47. Existen cuatro tipos de personas en el mundo.

- I. Los que hacen que las cosas pasen.
- II. Los que ven pasar las cosas.
- III. Los que se preguntan qué pasó.
- IV. Los que no saben nada de lo que pasó.

Tú eres un procurador de fondos. ¡Tú haces que las cosas pasen!

48. A medida que trabajas cada vez más en el sector, tú experimentarás una vida feliz y plena. Tú estás acumulando grandes recompensas personales, por lo que tú estás haciendo. Gracias a ti, tu organización es capaz

de cambiar vidas y salvar vidas. Y esto es como un tatuaje en el corazón.

49. Es importante:

- Saber lo que estás haciendo.
- Creer en lo que estás haciendo.
- Amar lo que estás haciendo.
- Y estar tan locamente apasionado por ello, que casi puedes pararte de cabeza.

50. Después de haber hecho la petición para una donación, no es extraño que una persona diga: "Necesito tiempo para pensarlo". A mí, usualmente me gusta responderle así: "Por supuesto que se necesita tiempo para pensarlo. ¿Cuánto tiempo crees que necesites? ¿Unos días? ¿Puedo volver en una semana y hablar otra vez de esto?".

Si no se establece un tiempo para volver, no hay sentido de urgencia. O si se le da a una persona un mes para responder, te responderá en un mes.

51. El éxito en la procuración de fondos se debe menos a los años de experiencia que a tener amor por el trabajo. Menos a la inteligencia que a la devoción y menos a la mecánica del trabajo que al entusiasmo y gusto por la misión.

52. Entre más grande sea el donativo, es más probable que sea más restringido.

53. Estos son los doce factores que me parecen más importantes para tener éxito en nuestro trabajo.

1. Integridad impecable
2. Ser un buen oyente
3. Capacidad de motivar
4. Trabajador

5. Una gran interés por las personas
6. Altas expectativas
7. Amor al trabajo
8. Mucha energía
9. Perseverancia
10. Presencia
11. Seguridad en sí mismo
12. Sentido común (astucia)

54 Conseguir una cita es más difícil que conseguir el donativo. Si conseguiste concertar la visita a una persona, tú estás al 85% de conseguir el donativo.

En la práctica, yo envío una carta por adelantado, haciendo saber a la persona que voy a llamarle en un día o dos, para establecer un horario y tener una cita; explicando también por qué quiero verlos. En la carta digo algo así como: "En esta visita, no voy a pedirte un donativo. Si tú decides darnos en un futuro, ya depende totalmente de ti". La razón por la que hago esto es obvia. Quiero que la visita sea un poco más informal e informativa. No busco que la persona saque desesperadamente su chequera y me la muestre.

55. El éxito está siempre acompañado de la determinación y persistencia implacable. La perseverancia es un elemento clave para tener éxito.

Steve Jobs dijo: "Las personas que están lo suficientemente locos como para pensar que pueden cambiar el mundo, son los únicos que lo hacen. Se necesita persistencia".

56. ¡No se puede procurar fondos haciendo cálculos! Digamos que tú deseas procurar un millón de pesos. Esa es una cantidad razonable. Imagínate si se pudieras lograr que 200 personas donaran 5,000 pesos



cada una (no es excesivo aún), habrías recaudado así el millón de pesos. Tristemente, esto nunca funciona. Nadie da por encima del promedio. Y la mayoría más bien dan por debajo.

Nos estamos dando cuenta que ahora, en los Estados Unidos, en cualquier tipo de campaña capital, al menos el 90% del dinero proviene de 3% o el 4% de los donantes. Eso significa que para recaudar un millón de pesos, tú necesitas una donación de 100 mil a 150 mil pesos. Esto le aseguraría tener un exitoso esfuerzo.

57. Cuando en otros países se habla de la filantropía en los Estados Unidos, siempre se menciona el punto de los grandes incentivos fiscales. En realidad, esa no es la motivación para dar. En todos los estudios que hacemos nos encontramos con que la deducción de impuestos es uno de los incentivos más bajos para donar.

La realidad es que ha habido una cultura del dar desde la misma fundación del país. La primera campaña de capital en los Estados Unidos fue en Filadelfia para el Hospital de Pensilvania. El presidente de campaña fue Benjamín Franklin, uno de nuestros grandes padres fundadores. Incluso entonces, había la inspiración para dar y ayudar a otros

La buena noticia es que esto está creciendo en México. La única diferencia es que nosotros hemos tenido más tiempo para trabajar en esto y sin duda sucederá también en México.

58. Antes de planear una visita, siempre me pregunto: "¿Cómo puedo inyectar en este encuentro emoción, entusiasmo y nuevas ideas?". Quiero asegurarme de que esto ocurra en la reunión. También de antemano pienso cómo puedo llevar seguimiento de esta reunión. Y por supuesto, ¿qué voy a pedir? Otra cosa importante que yo pienso, es en qué preguntas poderosas

voy hacer para obtener la información que necesito. Y cuáles son las preguntas probables que me hagan.

59. Los grandes procuradores de fondos no aplazan las cosas. Ellos aprovechan el día y se ponen al momento. Un santo escribió una vez que el momento presente es la eternidad; ese santo entendía la vida. Y Séneca, que deseaba por encima de todo vivir la vida hasta el límite, nos aconsejó disponer cada día de una manera tal, que consuma nuestra vida.

La avenida de la desesperación y la desilusión se pavimenta con los tímidos y cansados que no terminan las cosas, que no actúan. Estos hombres y mujeres conspiran con la sombra del fracaso.

60. Las objeciones son tus mejores amigas. Aunque te cueste creerlo, es verdad. Lo que no quieres escuchar es lo que tú debes escuchar más cuidadosamente. Debes sondear de tal manera que averigües si hay objeciones. Si sales de la sesión sin saber esto, tú no recibirá el donativo.

61. Tú eres un narrador de historias, un tejedor de sueños. Un sabio filósofo dijo una vez: "Dios hizo a los seres humanos porque Dios ama las historias. Y nuestras vidas son las historias que Dios cuenta". Tú debes ser capaz de contar la historia de tu organización de una manera clara y convincente. Tú transmites sus objetivos ideales y las aspiraciones audaces. Como se lee en los salmos, tu voz es tan fuerte como platillos chocando.

62. La razón principal por la que tú no recibiste el donativo, es que tú no tienes una estrategia para la reunión. Pero también es importante lo siguiente:

- Tú hablaste demasiado y no escuchaste lo suficiente.
- Tú no pudiste sondear.

- Tú pediste demasiado pronto, antes de que el donante tuviera la oportunidad de hacer todas las preguntas necesarias.
- Tú hablaste de lo que la organización necesita, en lugar de decir cómo es que tu organización ofrece sus servicios.

El más grave de los fracasos es sin lugar a dudas, que tú no pediste el donativo.

63. Hay cuatro elementos para ser un procurador de fondos altamente exitoso.

1. Proponte grandes aspiraciones para ti mismo.
2. Sé portador de una tremenda energía y entusiasmo para trabajar todos los días.
3. Haz que los maravillosos sueños se vuelvan realidad.
4. Aprende a comunicar tus sueños en formas mágicas.

64. Los donantes sólo darán a organizaciones en las que confían y con las que se sienten seguros. Haz que crean en ti.

65. Tu misión es tu posesión más valiosa, la cual necesita ser demostrada a menudo. Es importante, sin embargo, que se nombre cada dos o tres años, un comité especial dentro del Consejo, el cual revise la misión. En el mundo de hoy que es de rápido desarrollo, es necesario asegurarse de que tu misión sigue siendo relevante y que todavía responda a la necesidad más grande, llevando a cabo los objetivos de la organización.

66. Para ser un gran procurador de fondos, debes entender que no hay meta que no se pueda lograr, no hay montaña que no se pueda subir. Nada es un obstáculo o

un problema. Los grandes procuradores de fondos entienden que cuando se topan con pared para obtener el donativo, ellos simplemente toman otro camino.

67. Es responsabilidad del Consejo asegurarse de que no hay un déficit. Y no me refiero a un déficit financiero, me refiero a un *Déficit de Misión*. Por eso, el Consejo tiene que asegurarse de que hay suficientes fondos para que la organización cumpla su misión. Si no es así, los miembros de este Consejo no pasarán a la historia.

68. ¡Debe haber una voluntad de desafiar lo desconocido, intentar lo impensable, enfrentar el reto! Nunca se podrá cruzar el océano si no se tiene el valor de perder de vista la costa. Un barco en el puerto está a salvo. Pero no es para eso que se construyen los barcos.

Audacia. Los grandes procuradores de fondos se nutren de ella. Es el botón de encendido para ayudarles a comenzar a funcionar. Ellos tienen tres velocidades: rápido, más rápido y aún más rápido.

69. Los miembros del Consejo deben traer fervor y dedicación a su posición. La diferencia está en volar o simplemente batir las alas.

70. Tu experiencia en la procuración de fondos debe ser un camino de acción y aventura. La apatía es el pecado mortal. Para tener éxito en tu trabajo debes abandonarte en tu pasión.

71. Nunca hay suficiente tiempo. ¡Nunca! Yo sé que esto es verdad. La mala noticia es que el tiempo vuela. La buena noticia es que tú eres el piloto.

Aunque yo no te conozco tan bien como quisiera, soy consciente de que tienes un problema grave que te consume todos los días, que es constante, y es que tú no tienes tiempo suficiente. Tú necesitas encontrar una manera de luchar contra el incesante tic-tac del reloj que es tu enemigo. Los grandes procuradores de fondos con

los que hablo siempre discuten de cómo les quita tiempo su carga de trabajo. Pero ellos entienden que también deben dejar espacio para una vida personal. Y eso es esencial.

Tú debes aceptar simplemente el hecho de que no vas a lograr hacer todo. Tú nunca lo harás. ¡Acéptalo... y así continuarás por la vida disfrutándolo!

72. Para una organización verdaderamente eficaz, los recursos no determinan las decisiones. Las decisiones son las que determinan los recursos.

73. Para tener éxito en nuestro trabajo, se necesita una gran energía. Tiene que haber vigor y vitalidad que es innegable e infatigable. Los procuradores de fondos exitosos parecen ser capaces de soportar una carga de trabajo asombrosa, si en dichas horas tras horas.

Los grandes procuradores de fondos que he conocido han mostrado ilimitada energía. Todos son como el alambre bien enrollado de un resorte, que está listo para saltar. Los donantes buscan procuradores de fondos con energía y responden igual, pues es algo contagioso. Es casi viral. Hay momentos en que esto significa que tú tienes que empujar en contra de tu propio sentido de resistencia, hasta que una oleada de energía te lleve más allá de lo que creías que eres capaz de alcanzar. Habrá días en los que hasta tengas que enfrentarte contigo mismo.

74. A los procuradores de fondos exitosos les encanta visitar a la gente. Parece estar en su ADN. Ellos disfrutan su trabajo en todos los aspectos posibles. Pero llamar y visitar a las personas, para ofrecerles la inmensa oportunidad de compartir grandes obras y acciones, es llegar a la cumbre para los que buscan el éxito. ¡Ah, esta es la vida! Esto es de lo que se trata todo. ¡Es la alegría, la recompensa! Hacer que otros se unan a tu gran causa.

75. Hablamos con hombres y mujeres a quienes se les pidió ser parte de un Consejo y ellos se negaron. Nos preguntamos el por qué. Ellos nos dijeron que decidieron no formar parte del Consejo, porque la persona que se los pidió no pudo mostrar un sentido de urgencia ni ser convincente. Lo hizo demasiado fácil y no fue lo suficientemente desafiante.

76. En los Estados Unidos, yo digo que dentro de las organizaciones, los recibos de una donación deben ser enviados al donante dentro de las primeras 24 horas, 48 horas a lo más. Pero en México, las cosas avanzan un poco más lento. Digamos que los donantes casi siempre reciben las gracias o su recibo en una semana.

77. Por seguimiento (*stewardship*), me refiero a que los donantes se vean relacionados directamente con el impacto de su filantropía. Esto significa hacerlos comprender y vivir lo importante que son sus donaciones. Después de conseguir el donativo, lo que le sigue en importancia, es proveer de un seguimiento eficaz de las acciones a quienes donaron. Los donantes tienen que sentir el efecto "WOW".

78. Es esencial que tú tengas sentido común. Hay una gran diferencia entre el incumplido e ineficaz y comprometido. Y esto no es por usar la inteligencia. Es de sentido común, ser astuto y confiar en tus instintos. En lo que se refiere a sentido común, nada logra más éxito que excederse. Nunca es suficiente como nunca es demasiado.

79. El procurador de fondos cree que la paciencia no es necesariamente una virtud. Ellos escarban hasta las raíces para ver si ya está por salir la flor. Raramente se sienten satisfechos con los progresos que no vengán por la vía rápida. Ellos son "Impacientes" por naturaleza. Los que tienen éxito sufren fácilmente estando parados o

pataleando en el agua. Es el reto a correr lo que ellos saborean y sobre todo, ganar la carrera. Quizá muchos no estén de acuerdo, pero la paciencia no es un ideal o un atributo digno. Los grandes procuradores de fondos tienen una determinación tal que los dirige. Hay un fervor indisciplinado para la batalla y el fuego.

80. Los procuradores de fondos exitosos no se satisfacen fácilmente. Sólo los mejores sí. Existen otros que están satisfechos con el trabajo aburrido y una vida profesional agotada. Si así se sienten cómodos y contentos entregando su profesionalismo sin inspiración, dispuestos a conformarse con resultados “más o menos”, seguramente ellos no van a estar entre los grandes procuradores de fondos. Los procuradores de fondos exitosos, viven en un estado constante de insatisfacción. ¡Quieren ganar! Es lo suyo y lo sienten hasta los huesos. Ellos entienden que ser un buen perdedor es ser todo un perdedor.

81. Cuando preguntamos a hombres y mujeres por qué no han donado a una determinada organización, la única respuesta que más se repite es que no se les pidió. En algún momento, tú debes pedir el donativo. Eso es de lo que se trata todo esto. Mantente alerta pues algunos hombres y mujeres están dispuestos a dar en este momento, y a ellos simplemente nadie les ha pedido.

82. Se necesitan cuatro cosas para ser un procurador de fondos de gran éxito.

1. Establecer aspiraciones de altura para ti mismo.
2. Contar con una tremenda energía y entusiasmo para trabajar todos los días.

3. Hacer que los sueños maravillosos se vuelvan realidad.
4. Saber cómo comunicar tus sueños en formas mágicas.

83. La habilidad de comunicación más importante de un procurador de fondos es la de escuchar. Escuchar es lo que realmente inspira a donar. Escuchar no es ser pasivo, por el contrario, esto demanda de una enorme cantidad de energía. Tú has oído hablar de la gente que habla demasiado. Pero nunca ha oído hablar de alguien que escuche demasiado. En la procuración de fondos, es imprescindible escuchar demasiado. Es lo que te acerca al donativo. Tu trabajo consiste en escuchar con tanta atención que pareciera que tuvieras problemas con tu audición.

Lo que más quiere una persona en la vida es ser escuchado. Si todo lo que tú haces es hablar, entonces te colocas como el centro de atención, no das ese lugar a la otra persona.

84. Queridos hermanos y hermanas, les envío mis más grandes y mejores deseos para un gran éxito en lo que ustedes hacen. Ustedes como yo, estamos inmersos en una gran profesión, ayudando a otros a llenarse de alegría al saber que están ayudando a cambiar y salvar vidas. ¡Y tú, sí tú, estás haciendo que esto suceda! ¡Tú eres la chispa que enciende el fuego! Eres el profesional que lo hace todo posible.



## PLAN ANUAL DE PROCURACIÓN DE FONDOS

Marcelo Estraviz

América Latina tiene peculiaridades que es importante reconocer. Una de ellas es que en varios países se piensa la recaudación de fondos a través de proyectos y la búsqueda de grandes recursos. Mientras tanto, en Estados Unidos, Europa y Australia organizan sus recaudaciones muy enfocadas en su público donante, y las formas que encientran para ampliar donaciones y aliados. El principal efecto de organizar un plan de procuración de fondos, es contribuir a la reputación y legitimación de la causa que la organización defiende. Antes de empezar a hablar sobre el plan anual para procuración de fondos, es importante destacar que no se trata de otro nombre que el de planificación estratégica. Son dos cosas diferentes, y uno no sustituye al otro. Por el contrario, no se logrará hacer un plan de procuración de fondos si no existe un plan estratégico previo. En la organización una planeación estratégica al menos nos indica: ¿a dónde queremos llegar?, ¿por qué queremos llegar ahí? y ¿de qué manera llegaremos?

También para reforzar, digamos que una organización como la suya, tiene metas de expansión en atención a su población, así como seguir manteniendo el trabajo que ya realiza. En cualquier caso existen necesidades financieras que deben ser cubiertas, para eso es necesario hacer un plan de procuración de fondos, cuyo objetivo es lograr que la organización cuente con los recursos financieros suficientes para alcanzar sus objetivos.

Si no hay un objetivo claro, no habrá una procuración de fondos clara. Si no hay un plan, cualquier camino sirve. Puede ser que llegues, pero lo más probable es que no.

El primer paso es definir la meta. Esa meta no es el valor final de un proyecto. La meta es la suma de todos los costes previstos de la organización por un año. Algunos de esos costes ya están cubiertos, por ejemplo, cuando el gobierno nos financia con alguna parte. No importa que ocurra eso. El PNA siempre es el valor global de coste de una organización. Si se gastarán 110 mil pero el gobierno ya contribuye con 100 mil, el plan es de 110 mil y no de 10 mil. Todo eso porque cuando vayamos a buscar los recursos, diremos que nuestra meta es de 110 y ya tenemos 100, solo nos faltan 10. Eso es mucho mejor que decir que buscamos 10 y aun no tenemos nada. Ese pequeño detalle hace toda la diferencia en el momento de pedir. El donante percibirá que si hay alguien que ya dona, él se sentirá más seguro de hacer lo mismo. Es un truco mental simplemente. Tenga en cuenta la diferencia en estas dos frases:

- Hola, necesitamos diez mil dólares para nuestra ONG.
- Hola, nuestra organización cuenta con un presupuesto anual de 110 mil dólares y solo nos falta completar 10 mil dólares. ¿Podemos contar con usted?

En general las solicitudes son de lo que falta, y eso genera una información equivocada sobre la realidad y los presupuestos anuales de una organización. Así que busque siempre hablar de presupuestos anuales para planes anuales de procuración.

Por lo tanto un plan se inicia con algo muy simple: ¿cuánto se quiere procurar y hasta cuándo lo haremos? Todo parece obvio, ¿no? ¡Pero usted no sabe la cantidad de

organizaciones con las que he tenido un diálogo similar a éste y aun así, piensan que están haciéndolo correctamente!

Veamos la primera pregunta: ¿Cuánto? Obviamente, la respuesta a esta pregunta debe estar vinculada a los objetivos estratégicos que la organización propone. Vamos a suponer que la ONG quiere mantener lo que hizo este año, pero con mejores condiciones de trabajo (estructura o equipo administrativo, por ejemplo). O simplemente quiere aumentar su trabajo en un 20 por ciento. O pretende crear un nuevo servicio que atienda a los beneficiarios por la noche. En cualquier caso, es muy probable que los directivos de las organizaciones hayan presupuestado estos cambios en relación con el año en curso. Entonces viene la respuesta a nuestro "cuánto", en relación a ese valor financiero.

Además del truco mental comentado arriba, existe una realidad. De hecho, la organización cuenta con un presupuesto digamos, de 110 mil dólares y es cierto que sólo faltan 10 mil. Pero la responsabilidad del procurador de fondos, no está solamente en los 10 mil dólares por conseguir. Generalmente los costos anuales están cubiertos por otras fuentes, y por lo tanto, cometemos el error de pensar sólo en las necesidades extra o de expansión. Lo que sucede es que cuando una de estas fuentes de financiamiento nos falta, es cuando nos acordamos del procurador de fondos como el que salvará la situación y vendrá a apagar el fuego.

Y como el procurador de fondos no es bombero, consideremos el plan anual como un conjunto de recursos necesarios para cubrir a la organización con el total del presupuesto anual. De esta manera todo el mundo sabrá qué tan importante es la búsqueda de nuevos recursos, y cómo seguir manteniendo a los existentes. Y esa es una función tanto del procurador como de todos los directivos de la organización.

Otra razón del porqué debemos dedicarnos a planificar una campaña de capital que incluya el presupuesto anual, es porque hay una gran confusión entre un proyecto, programa, plan, etc.

La gente tiene la costumbre de decir: "Tengo un pequeño proyecto aquí..."; "Este año tenemos un nuevo proyecto para procurar..."; o "Estoy procurando fondos para el proyecto de una organización, pero estos proyectos nunca cubren los costos administrativos...".

Bueno, vamos por partes. Un proyecto no es un plan, y un plan no implica necesariamente el procurar para proyectos solamente. Esa idea del proyecto es un mal vicio, legado de las fundaciones internacionales. Anteriormente, sólo se aprobaban proyectos, y por eso, las ONGs ya estaban entrenadas para escribirlos, tratando de incluir hasta donde fuera posible, los costos administrativos dentro de los proyectos; pero cuando las fundaciones donantes lo percibían, les quitaban la subvención sin piedad. ¿Por qué hacían eso? Porque tenían la costumbre de imaginar que era un proyecto más de la organización y no el único.

Esta confusión conceptual generó malas prácticas hasta hoy. Miles de organizaciones aún ahora, están buscando fondos para un proyecto y esperan sobrevivir con eso. ¡No hay nada más equivocado! Tomemos un ejemplo práctico: Supongamos que hay un proyecto para pintar las paredes de la comunidad donde vivo; junto con los de mi colonia voy en búsqueda del financiamiento con una organización para que pague el costo del proyecto y también del alquiler de mi casa...; ¿Ve la incongruencia?

De esa forma, una organización puede tener "n" proyectos y puede pensar que, en conjunto estos garantizarán los gastos administrativos de la ONG. Pero

un proyecto financiado no paga los gastos de la ONG, y si lo hace, no es correcto.

Un programa es algo más avanzado e interesante. Trata de agrupar proyectos que tienen el mismo tema. Vamos a suponer que una organización tiene el programa de actuación en un sitio definido en el Océano Atlántico con varios proyectos, y que tengan otro programa de atención en Florestas Tropicales, también con diversos proyectos. Una ONG consolidada piensa y actúa así.

En este plan, sea del caso o de procuración, puede o no puede contener proyectos y programas. ¿Está consciente de que hablamos de sostenibilidad institucional mediante la regla de los tres tercios? Pues esa es la preocupación del procurador de fondos, garantizar que existan recursos para la organización de forma armónica, y es tanto responsable de la procuración de fondos para el proyecto, como para el pago de los empleados a través de otros mecanismos de procuración.

Entonces la planificación anual es sobre el presupuesto anual, ¿ok? Además de garantizar que los donantes actuales continúen manteniendo la organización, buscando por supuesto, nuevos donantes. Pero falta responder la segunda pregunta de arriba: ¿Cuándo? En realidad la pregunta es "¿Hasta cuándo?". Si no se define un plazo, ¿cómo podré evaluar si fui o no capaz de lograrlo?

Así que vamos a suponer que empezamos la campaña de procuración de fondos para el próximo año. En este año que está corriendo, debemos trabajar intensamente, aproximadamente de julio a octubre. Así, a principios de noviembre podemos dar instrucciones a los directivos de la organización, sobre las acciones detalladas para el próximo año. Y si estamos satisfechos con la meta cuantitativa y el plazo, podemos decir

tranquilamente: "Vamos adelante". En caso de que no lo hayamos conseguido, los directivos pueden evaluar a tiempo lo que se hará detalladamente para enfrentar las contingencias para el año siguiente.

Usted debe estar preguntándose: ¿Pero si este trabajo dura cuatro meses, que se hace durante el tiempo restante? ¡Nada! ¡Vamos a la playa! Es broma. Lo que hacemos es algo sagrado en la movilización de recursos: relaciones públicas. La interacción con los donantes actuales, con los nuevos y los futuros. Es esta interacción lo que garantiza un flujo continuo y recursos para la organización. Un procurador no es sólo una persona que pide, es ante todo una persona que ofrece. Ofrece una invitación a un evento; ofrece tomar café para una visita a las instalaciones de la organización; ofrece una tarjeta de Navidad o una llamada de teléfono para desear feliz cumpleaños; ofrece un cumplido cuando se enteró de que el donante tuvo un hijo; ofrece principalmente la oportunidad a una persona de ser parte de una causa: la nuestra.

Otra pregunta común que me hacen es: "¿Pero hay que conseguir todo el dinero en esos cuatro meses?". No, ese tiempo es para conseguir el compromiso de los donantes, obtener citas y ver ciertos detalles de los futuros recursos. Parte de estos recursos vendrán durante todo el resto del año; por ejemplo, los beneficiarios, los eventos, los acuerdos con el gobierno, las alianzas obtenidas con una empresa patrocinadora. Y en estos cuatro meses casi tendremos la certeza de lo que está por venir. Se han creado compromisos asumidos.

Si en el plan de procuración de fondos se han previsto dos importantes subastas de arte, por ejemplo, una subasta se lleva a cabo dentro de ese período de cuatro meses y si en ella obtuvimos treinta mil dólares,

podemos esperar que este valor sea aproximado al que se produzca en la siguiente subasta.

Si hay una campaña para nuevos miembros que genere un crecimiento constante del cinco por ciento en los últimos 12 meses, podemos prever estos valores en nuestra receta.

Hay casos sorprendentes en los Estados Unidos, la meca de procuración de fondos y gran referencia para todos nosotros los procuradores. Hace unos meses me dijeron de una organización que cuenta con una sólida procuración a través de herencias. Es a largo plazo, pero genera importantes retornos. El punto es convencer a las familias, para que cuando alguno de sus miembros muera, se tenga la información detallada sobre su patrimonio que designará donar a una determinada causa, ya sea todo o parte de sus activos. Bueno eso en sí, es fantástico, pero lo que me sorprendió es el hecho de que la organización antes citada, tiene un cálculo aproximado de la cantidad de ingresos por estas herencias para el próximo año, con estadísticas muy precisas que generan un margen de error de unos pocos miles de dólares el año. ¡Me quedé atónito! ¡La organización sabía cuántos iban a morir el año próximo y lo que esto generaría en promedio de muchos miles de dólares por cada difunto! Tétrico, pero fascinante.

Sin querer ser un experto, si actuamos así de forma sencilla y eficaz, podremos prever esta supuesta financiación del plan anual de nuestra organización.

Un plan de financiación no es un proyecto, es un plan que debe responder a dos preguntas básicas: ¿Cuánto vamos a procurar? ¿Hasta cuándo termina la campaña de capital? Después de eso viene el detalle de las metas con cada una de las fuentes.

Debemos definir entonces, cuánto debemos captar, hasta cuándo y finalmente cuánto de cada fuente y de qué forma.

Si ya sabemos cuánto y hasta cuándo, ahora vamos a definir los valores de las submetas, enfocándonos en las diversas fuentes que podemos trabajar. Haré un ejemplo, para facilitar la comprensión:

Una organización con tres empresas recauda por año alrededor de 100 mil dólares; tiene 500 donantes individuales y realiza un evento anual que recauda 45 mil dólares. ¿Cómo podría ser un plan anual para esta realidad? En general, una pequeña ampliación siempre es posible, y si no es de período en crisis económica, podemos pensar en ampliaciones de cantidades de gente y de recursos financieros. Así que con facilidad podríamos pensar en una meta donde buscaríamos cuatro o cinco empresas que generarían 120 mil dólares. También ampliaríamos de 500 para 600 donantes, y ampliaríamos el promedio de donaciones individuales de 20 dólares mensuales para 25 dólares. También realizaríamos un evento que pasaría a recaudar como mínimo 50 mil dólares.

Otra sugerencia es cada año crear un nuevo desafío con algo que no se hace. Si hacemos eso, en cinco años tendremos cinco nuevas fuentes de recursos. Y un gran objetivo de la procuración de fondos es diversificar recursos cada vez más, para garantizar sostenibilidad financiera. Así que en este caso hipotético, podríamos imaginar una nueva fuente, por ejemplo, el gobierno municipal.

Este ejemplo es simple, justamente para que perciban como un plan es algo bastante fácil de hacer. Hay organizaciones que tienen planificación compleja y llena de metas y submetas, pero incluso esas empezaron con modelos simplificados y objetivos comunes. Con el



tiempo pudieron mejorar los objetivos con cada fuente de financiación, a partir de la experiencia.

En las empresas año con año se puede ampliar el número de aliados, y ampliar las cantidades de donaciones y patrocinios. También se pueden ampliar las relaciones con los ejecutivos de tal forma que pasen a ser nuestros aliados más interesados, generando ideas a partir de sus propias iniciativas. Conozco a muchos empresarios que no solo donan para las causas, sino que además incentivan a otros ejecutivos y amigos que hagan lo mismo, o que hagan campañas con funcionarios, estimuladas por esos ejecutivos. Los planes anuales pueden tener cada año un desafío específico, organizado de común acuerdo con el ejecutivo aliado.

Con donantes individuales podemos hacer campañas para que aumenten sus donaciones, o que inviten a otros amigos a que donen, a que participen comprando algo nuestro o que vengan a una cena o congreso.

Un plan anual es básicamente un conjunto de metas y submetas, organizados en un cronograma. Parece simple, pero la gente no lo hace. Si te decides a hacerlo, te felicito. Verás la diferencia que hará en su organización.

## MÁS ALLÁ DE FACEBOOK. RETOS DE LA PROCURACIÓN DE FONDOS EN INTERNET

*Mariano Malia y Ximena Arrieta*  
Wingu Tecnología sin Fines de Lucro

### ***Introducción***

Todos los días, miles de personas alrededor del mundo dedican trabajo, pasión y tiempo a todo tipo de causas: ambientales, sociales, políticas, etc. Sin embargo, no podríamos explicar lo que hacen sin detenernos un momento para reflexionar e indagar en la manera en la que movilizan recursos para poder hacerlo. Cada niño a salvo de la desnutrición o cada comunidad restaurada representan una oportunidad más para evidenciar la capacidad de las OSC del mundo para hacer la diferencia. En este contexto, las OSC tenemos el reto constante de visibilizar y hallar más y mejores estrategias para obtener los recursos que necesitamos para continuar con nuestra labor.

La transformación acelerada de la sociedad en combinación con el uso masivo de las tecnologías de información y comunicación, brindan un panorama atractivo (no exento de tensiones) para experimentar, y sobre todo, cultivar la relación que tenemos con nuestros donantes y con todos aquellos que conectan con nuestra causa. El auge de las redes sociales representa una oportunidad de buscar en la web nuevas maneras de consolidar comunidades en torno a nuestras causas, sin embargo, no es tan simple como construir un sitio web o abrir un perfil de Facebook para solicitar donaciones.

A lo largo del presente capítulo, abordaremos diferentes procesos y estrategias de recaudación de

fondos a través de internet, así como lecciones aprendidas, herramientas y buenas prácticas para conectar con nuestro público, de manera que podamos complementar la necesidad de donaciones y subvenciones que nos permitan como OSC seguir operando, administrando, y en particular, haciendo crecer nuestro impacto social.

### ***Sobre Internet y la Sociedad Civil***

En los últimos años, las tecnologías de información y comunicación, en especial Internet, han generado cambios en muchas dimensiones de la vida humana: política, educación, economía, desarrollo social, etc. La efervescencia y actualidad del tema, ha elevado la discusión a estándares pocas veces vistos, ya que las transformaciones sociales y culturales que ha provocado se discuten en organismos de cooperación internacional, dentro de los programas sociales de gobiernos, en los campos de la salud, la ciencia, la agricultura, en las aulas o en las relaciones personales.

Sin duda, el Internet es una herramienta poderosa que protege y estimula el ejercicio de derechos humanos fundamentales como la libertad de expresión y el acceso a la información, genera dinámicas de innovación y creatividad, y establece condiciones óptimas para compartir e intercambiar conocimiento a gran escala. En particular, en América Latina, el uso del internet presenta características específicas: existen alrededor de 231,000,000 usuarios de Internet.<sup>40</sup> El dato anterior representa al 39% de la población. A nivel mundial, la penetración de Internet es del 33%, esto significa que

---

<sup>40</sup> Committed to connecting the world. Consultado en <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

poco a poco Latinoamérica se está convirtiendo en una región con alto volumen de usuarios de la red puesto que su porcentaje de penetración ya es mayor al promedio global. En México, el usuario de internet promedio pasa un tiempo diario de conexión de 5 horas y 36 minutos.<sup>41</sup>

Ante este panorama de crecimiento y protagonismo en el acceso y el uso del internet, la integración y adopción de la herramienta por parte de las OSC cobra un nuevo matiz, ya que les brinda la posibilidad de explorar e incrementar su capital social, al experimentar nuevas formas de vinculación con la ciudadanía. Rentabilizar las posibilidades que brinda el internet para las OSC, repercute en términos de imagen, visibilidad y reputación, ya que sin duda asegura una mayor difusión de la causa que persiguen, fortalece la relación con los donantes, y en los mejores casos, el internet se convierte en una ventana para la transparencia, la cual consecuentemente, refuerza la confianza en las organizaciones. Por otro lado, el formato de internet ha cambiado con el transcurso de los años. De aquel sitio web que contenía líneas y líneas de texto estamos pasando a sitios funcionales, con pocos mensajes claves y concisos, finalizando siempre con llamados a la acción. Debemos aprovechar cada segundo que el usuario de internet pasa en nuestro sitio para hacer saber al usuario (y posible donante) de nuestro interés hacia una acción específica. Sobre los contenidos, lo visual es cada vez más fuerte. Los usuarios pasan 100% más tiempo en páginas con videos en ellas.<sup>42</sup> En cuanto a las herramientas disponibles, el sitio web sigue siendo el núcleo de nuestra comunicación *online*, sin embargo,

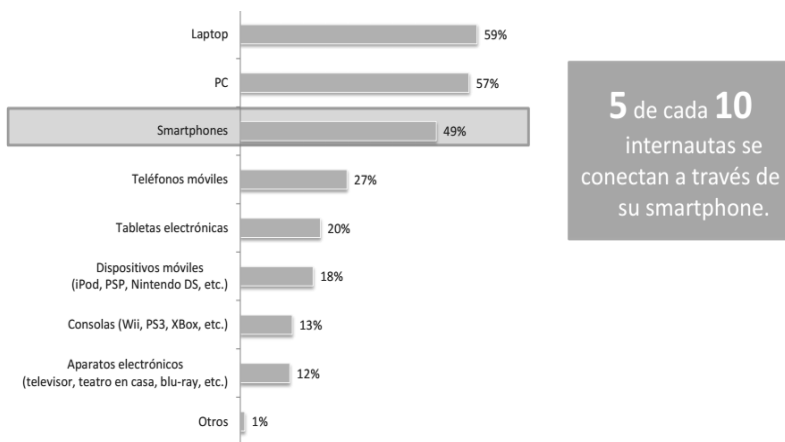
---

<sup>41</sup> AMIPCI. Día Mundial de Internet 2014.

<sup>42</sup> Adam T. Sutton. "Content Marketing: Videos attract 300% more traffic and nurture leads". Marketing Sherpa. <http://www.marketingsherpa.com/article/how-to/videos-attract-300-more-traffic#>.

cada vez más es complementado con otro tipo de contenido proveniente de otras plataformas especializadas como: Youtube o Vimeo, Aplicaciones *online*, redes sociales y herramientas de captación de donativos *online* (ejemplo: donaronline.org). Todos en combinación, son recursos válidos y necesarios a la hora de pensar nuestra estrategia de procuración *online*. Asimismo, los dispositivos móviles han tomado un lugar preponderante en el proceso de uso de internet, por lo que no ofrecer al usuario versiones móviles puede ser contraproducente, tal como demuestra el siguiente gráfico acerca de los internautas mexicanos.<sup>43</sup>

Ahora bien, ¿cómo podemos utilizar de manera estratégica la oferta de herramientas que nos ofrece internet para la procuración de fondos en las OSC? ¿Por dónde comenzamos?



<sup>43</sup> AMIPCI. Día Mundial de Internet 2014.

### ***¿Cómo comenzar a recaudar fondos en línea?***

Recaudar fondos es una actividad estructural para cualquier OSC del mundo, y en los últimos años, sumergirse en el mundo *online* para obtener recursos es parte del día a día de las organizaciones, esto se debe a la apertura, el acceso, la facilidad y la reducción de costos/barreras en internet. Es un hecho que actualmente cualquier organización, por más pequeña que sea, con sólo tener un acuerdo con alguna tarjeta de crédito puede empezar a utilizar herramientas para recibir donaciones *online*.

A partir de nuestra experiencia y contacto con miles de OSC en América Latina, podemos constatar que la adopción y uso de herramientas en línea para la recaudación puede generar dudas e inseguridad para muchas OSC, por lo que hemos recopilado algunos de los mejores consejos para comenzar y aprovechar al máximo las oportunidades que brinda internet en este terreno:

### ***#Plataformas de donaciones online***

Lo primero a tener en cuenta al momento de pensar en comenzar a recibir donaciones *online*, es elegir la plataforma con la cual captamos y almacenamos la información de nuestros donantes. Hacer desarrollos web desde cero puede tener un costo muy alto por lo que evaluar entre las herramientas disponibles en línea es una buena opción al momento de poner en la balanza la ecuación esfuerzo - impacto. Hay algunos aspectos muy importantes a tener en cuenta para elegir la plataforma indicada:

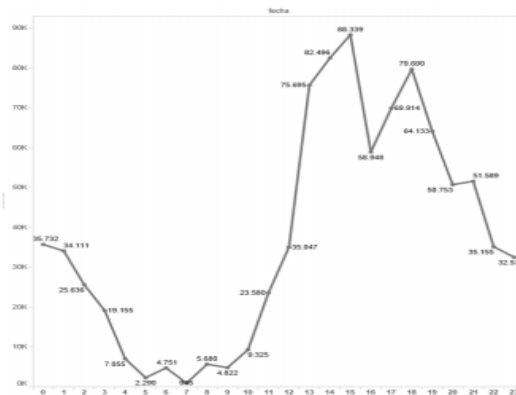
- El costo de la misma: hay plataformas que trabajan sobre porcentajes de las donaciones recibidas, y otras que cuentan con modelos de cantidad de donaciones, trabajando con montos fijos. Para trabajar en escala,

las segundas son las recomendadas en la relación costo-beneficio.

- Los mecanismos de seguridad que utiliza: queremos que nuestros donantes se sientan seguros de depositar sus datos confidenciales en nuestro sitio, y por eso los certificados de seguridad son un deber en el mundo virtual de hoy.
- El soporte: busquemos herramientas con respaldo de organizaciones reconocidas. ¡No queremos en la primera consulta que tengamos, tener que esperar meses por una respuesta!
- La donación recurrente: trabajemos con plataformas que nos den esta posibilidad, ya que será un recurso financiero previsible a mediano plazo, el cual nos dará cierta tranquilidad a la hora de buscar la sostenibilidad de nuestra organización. La disponibilidad de la información en un formato amigable para que después podamos incorporar a nuestra base de datos. Veremos más adelante la importancia de los datos. ¡Y qué más importante que los de nuestros donantes! Lo ideal es contar con herramientas que permitan que el manejo de la información de manera independiente, y de esta forma, poder descargar la información en formatos accesibles como XLS o CSV en caso de ser necesario.

El gráfico muestra el comportamiento de los donantes de [www.donaronline.org](http://www.donaronline.org), con los horarios picos de donaciones recibidas, que oscilan entre las 13.00 Hs y las 16.00 Hs.

- **Horas en las que se realizan mayor cantidad de donaciones online:**



**#Ecosistema online**

Una vez que elegimos la plataforma y ya sabemos cómo funciona, debemos empezar a pensar las estrategias para captar más donantes. Tenemos que pensar en un diagrama sobre el recorrido que queremos que atraviese nuestro potencial donante. Por ejemplo, si una persona llega al sitio web de una organización y le parece que es una misión muy interesante a la cual quiere apoyar, debe encontrar rápidamente cómo puede hacerlo, por lo cual es trabajo de la organización asegurarse que ese sendero esté bien marcado. Lo mismo sucede con todas las comunicaciones que realicemos, debemos tener un claro llamado a la acción, es decir, invitar a nuestros lectores o seguidores a donar de manera clara y sencilla.

En cuanto a la experiencia del usuario, hoy se habla de lograr “ahorrarle clics”. Es decir, permitir que a través de una experiencia sencilla pueda llegar, en pocos clics, a generar la donación. Muchas veces los sitios nos llevan a



incontables pasos mediante los cuales podemos perder el interés del usuario, y de esta manera se irá a donar a otra organización, o simplemente a seguir navegando en la nube.

### **#Segmentación**

Otro aspecto clave es pensar quiénes son nuestros donantes o potenciales donantes. ¿Los conocemos? ¿Sabemos por qué apoyan nuestra organización? ¿Qué esperan de nosotros? Para idear una buena estrategia de comunicación es necesario que nos hagamos este tipo de preguntas y luego busquemos las respuestas (¡y las registremos!). Hay diversos modos de segmentar nuestro entorno, les proponemos que primero identifiquen:

- **Candidatos.** Personas que apenas nos conocen y a quienes aún no podemos pedirles donaciones porque no están lo suficientemente involucrados con nuestra causa. Algunos le llaman la “base sucia”, ya que pueden incluir a aquellos curiosos que nos contactan por vía web. ¡El objetivo será “convertirlos” en donantes!
- **Contactos.** Aquellas personas que ya conocen qué hacemos. A los contactos podemos proponerles que se involucren con la organización, por ejemplo, donando. También podemos enviarles boletines mensuales.
- **Donantes.** Son aquellas personas que ya son donantes, recurrentes o por única vez, a quienes les podríamos hacer otro tipo de pedido, por ejemplo, que nos presenten a otras personas que pueden estar interesados en nuestra causa: potenciales donantes. Una buena práctica es ofrecer algún premio simbólico a nuestros donantes: por ejemplo,

una recompensa si nos recomiendan con sus amigos y estos se convierten en donantes.

Toda esta información es vital para nuestra organización, y depender de la memoria del recaudador de fondos de turno no es una buena práctica. Por eso recomendamos poder contar con bases de datos fiables, actualizadas y manejadas por más de una persona de la organización. La base entonces, será de la organización, y no del recaudador. Desde nuestro primer Excel hasta una base de datos compleja de gestión de contactos tipo CRM (del inglés Customer Relationship Manager), hay un largo trecho por recorrer.

Este tipo de bases CRM, surgidas como herramientas de venta, pueden facilitarnos el día a día de nuestro rol de recaudador: llevar la información de nuestros contactos, registrar los envíos masivos de correo, poder generar informes que nos permitan tomar decisiones. A través de los paneles con objetivos claros y visualizaciones amigables, podemos transmitir transparencia a los distintos grupos de

### Grants presentados



interés, ya sean donantes o al mismo Consejo de nuestra organización, tal como la figura debajo muestra el objetivo trimestral de una OSC de presentarse a Oportunidades de Cooperación Internacional.

## **#Aprovechar los acontecimientos**

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de empezar a planificar la recaudación de fondos *online*, es la época del año en que van hacer sus pedidos. Algunas organizaciones prefieren llevar adelante una estrategia de recaudación anual que se sostenga los 365 días del año, otras organizaciones prefieren hacer una gran campaña de recaudación en algún momento específico del año, generalmente al final. Ambas estrategias son válidas y muy efectivas, pero lo que hoy queremos proponerles es que aprovechen distintos acontecimientos sociales en su favor.

De este modo, las organizaciones acompañan el tema del momento y aprovechan un evento multitudinario, como por ejemplo, el Mundial, para atraer algunas miradas sobre su organización. Anímense a jugar con este tipo de eventos, con las estaciones del año, o aquellas fechas que sean significativas para la organización.

## **#Seguimiento**

Es sumamente importante contemplar el tiempo y los recursos necesarios para ser transparentes en las acciones que realizamos. Se vuelve fundamental agradecer a los donantes y mantenerlos actualizados respecto a las acciones que realizamos gracias a su apoyo. Contar sobre los proyectos, las próximas actividades, testimonios de nuestros destinatarios y datos sobre nuestros resultados.

Lo importante es involucrarlos cada vez más con nuestro accionar, para que se sientan comprometidos, sigan donando, participando y confíen en nuestra organización. El paradigma de donante pasivo ha quedado en el pasado, y hoy el donante quiere conocer el día a día, saber nuestros problemas, y hasta tomar

decisiones. Suelen tener buenos resultados estrategias de consulta a través de formularios *online* a nuestros donantes sobre cómo les gustaría que les contemos lo que hacemos, qué información les interesa recibir, etc., para comprender qué es lo que quieren. Recomendamos que piensen qué tipo de comunicaciones enviarán a sus donantes, generando un calendario anual antes de comenzar con su estrategia de recaudación y tengan en cuenta este punto a la hora de evaluar el tiempo que deben invertir.

Por su parte, el *marketing* de contenidos es una técnica según la cual una organización genera contenidos de alta calidad y relevancia que se ajustan a los intereses del público al cual se orienta para atraerlo y conseguir que interactúe de alguna manera con la misma. Conocer los intereses de nuestro público es clave para lograr dar en el clavo con contenidos que incentiven a nuestro público. Ayuda a que nos volvamos referentes, en tanto el contenido sea atractivo y relevante. Con esto logramos:

- Llegar a más gente, porque otros le dan valor y lo hacen circular.
- Despertar inquietudes logrando que otras personas se nos acerquen.
- Aumentar la visibilidad: más gente nos ve, más visitan nuestro sitio, más nos mira la prensa.
- Ayudar a que hagamos crecer nuestras bases de contactos.

### **#Tráfico**

Por último, pero no menos importante, recuerden utilizar las redes sociales para llevar el tráfico a su formulario de donaciones. Es fundamental que cuando pongan un botón de DONA AQUÍ, dirija a su formulario y jamás a la página

de inicio de la plataforma de donaciones. Si alguien quiere realizar un aporte y cuando hace clic llega a un lugar que tiene que buscar a la organización en un directorio donde hay muchas otras, es probable que se pierda en el camino. Por lo cual, siempre difundan el *link* de su formulario. De este modo el donante sólo debería hacer dos clics para donar.

Publicar avisos online puede ser también una manera de llevar tráfico a nuestro sitio. Tanto los avisos de Google como los de Facebook han demostrado ser efectivos, funcionando con buenas tasas de conversión sin la necesidad de inversiones extraordinarias. Como OSCs, contamos con posibilidades que cualquier empresa desearía tener, tal como es la oportunidad de aplicar un Google Grants de AdWords que provee de publicidad gratuita ¡equivalente a 150,000 pesos mexicanos mensuales!

### **#Datos**

Como OSCs estamos constantemente generando datos de nuestros donantes, beneficiarios, programas, voluntarios, campañas. Es muy importante que seamos conscientes de la importancia de esta información, y la posibilidad que tenemos de sacarle un mayor provecho. En primera instancia, todo proceso digital deja algún tipo de estela de bits. Nuestras organizaciones generan datos, aunque probablemente a escalas distintas; estos datos pueden describir lógicas de funcionamiento del tercer sector, ayudándonos en la toma de decisiones.

Un primer paso es concientizar internamente a nuestros miembros y Consejo asesor de la importancia del cuidado de los datos. Implementar bases de datos al estilo CRM es una opción válida. Para los que recién comenzamos, el Excel es un fiel compañero.

Si logramos contar un proceso de nuestra organización, a través de datos visualizados de manera amigable, estaremos contentos y nuestros donantes sabrán reconocerlo. Por lo pronto, existen herramientas gratuitas en la web para generar este tipo de informes.

### ***#Contar historias: ¿Cómo conseguir y utilizar testimonios sobre tu OSC?***

Anteriormente, contemplamos algunos consejos efectivos que tenemos las OSC para comenzar con la recaudación de fondos en línea. La **vinculación** es un punto esencial para lograr las donaciones, sin embargo, ¿cómo podemos generar interés y acciones en favor de nuestra OSC? No tenemos duda de que la mejor manera es a través de la evidencia y el aprovechamiento de los testimonios/casos de éxito.

*¿Qué es un testimonio?* Una cita breve de un miembro de la red de tu ONG que expresa de manera clara y breve cómo la labor de tu organización lo ha beneficiado a él mismo, a su familia o a la comunidad. Puede ser de un donante, un voluntario, un beneficiario, un empleado o cualquier otra persona que tenga algo bueno para contar de tu organización.

### ***¿Por qué los testimonios dan buenos resultados?***

Para los donantes potenciales, voluntarios, socios y otras personas interesadas, no hay nada tan valioso como enterarse a través de sus pares acerca de las experiencias que vivieron con tu organización, sus programas y servicios. Los testimonios conllevan más credibilidad que cualquier declaración que puedas hacer.

Tus contactos potenciales esperan que les cuentes acerca del impacto de tu OSC o de la importancia de tu nuevo programa. Sin embargo, cuando los beneficiarios

del trabajo de tu organización hablan del valor que generas, la diferencia que haces en sus vidas, sus comentarios resultan convincentes e invitan a realizar una acción concreta.

Ten en cuenta lo siguiente: los testimonios acerca de tu organización en general no son los más conmovedores, debes compartir aquellas historias que cuentan cómo una persona similar al contacto que queremos atraer se benefició por participar en tu organización. Los testimonios genuinos que cuentan algún tema específico son los que más movilizarán a tu público.

### ***Decálogo para conseguir testimonios***

**1.** De forma regular, comunícate con tus seguidores, voluntarios, donantes y otros allegados, para solicitarles comentarios. Los servicios de encuestas *online*, como Formularios de Google o los que ofrece Facebook, pueden resultar efectivos para recolectar testimonios. Luego de un encuentro significativo comunícate con tu contacto cuanto antes, para aprovechar que la experiencia aún está fresca y seguramente esté entusiasmado con ganas de seguir compartiendo con la organización.

**2.** Solicita un par de oraciones que describan el valor de la experiencia que vivieron con tu organización, ya sea que participaron en un programa, hicieron donaciones o utilizaron un servicio.

**3.** Da un ejemplo para que les sea más fácil a tus colaboradores redactar una declaración interesante. Incluso puedes escribirlo tú mismo y pedirles que lo revisen como para que puedan entender qué tipo de testimonio espera la organización.

4. Solicítales su autorización para utilizar sus testimonios en tus campañas de *marketing* o recaudación de fondos.

5. Dale forma al testimonio para que sea breve e impactante. Puede contener una o dos oraciones y una foto, de ser posible.

6. Con el fin de darle credibilidad, agrega el nombre, título del autor y el nombre de la compañía u organización, si es relevante. En algunos casos, esto puede no ser posible por confidencialidad. De ser así, puedes recurrir a un perfil como el siguiente: “Agustín C., 32 años de edad, voluntario de Salvemos el Mar por más de 10 años”.

7. Incluye a los testimonios en las comunicaciones generales o segmentadas, *online* y *offline*. Difundir a los testimonios en los canales o las campañas *online* y *offline* causará más impacto que solo incluirlos en un único medio. Al difundirlos más ampliamente es más probable que tus contactos potenciales los vean, aún si no ven todas tus comunicaciones.

8. Renueva los testimonios frecuentemente para reflejar tus programas y campañas actuales.

9. Agrega una foto para darle más vida al testimonio. Además, al acompañar el testimonio de un rostro estarás humanizando aún más la historia que se cuenta.

10. Entonces, para arrancar comienza hoy mismo a buscar testimonios.

### ***El potencial de la tecnología en las OSC: La historia de CONIN***

La utilización de herramientas online para la recaudación de fondos es una realidad, un futuro que sin lugar a dudas se ha convertido en presente. La Fundación CONIN (Cooperadora para Nutrición Infantil) es una organización



sin fines de lucro en Argentina, y un gran ejemplo para ilustrar que la adopción de tecnología por parte de las OSC es esencial para el fortalecimiento y profesionalización de las mismas.

La historia comienza un domingo en horario estelar, cuando el conductor del programa Periodismo para Todos, hizo un gran llamado a la acción para ayudar a la Fundación CONIN y apoyar la nutrición infantil: “ingresá en la web de CONIN, llamá o mándales un *e-mail*”, acompañado de la necesaria aclaración: “tené paciencia, tal vez no den abasto a responder todos los llamados”.

Dicho y hecho, la organización recibió un sinfín de contactos en pocas horas, siendo muy complejo dar respuesta rápidamente a tanta ayuda. Los usuarios de Twitter y Facebook de CONIN se llenaban de cientos de seguidores nuevos interesados en sumar su granito de arena en la misión de la organización. ¿Cómo aprovechar esta explosión de participación? ¿Cómo brindar una acción concreta e instantánea para que el entusiasmo no se esfume con el tiempo que la organización podía tardar en dar respuesta a cada persona? Ya habían recibido más de 700 contactos, a los que debían llamar **uno a uno**.

El lunes a primera hora, CONIN se puso en contacto con Wingu, pidiéndonos ayuda tecnológica para poder dar respuesta a la innumerable cantidad de personas que se acercaban a ofrecer su colaboración. Inmediatamente les recomendamos que se incorporen a la campaña **Donar Online**, para brindar la posibilidad de donar en el acto y de manera sencilla a quienes se acercaban. Además, se abría la posibilidad de incorporar **donantes recurrentes**, es decir, que las personas que se contactaban podían elegir seguir siendo donantes de la organización de manera mensual, simplemente apretando un botón.



Fundación CONIN @CONINmendoza

15h

@CLARISAMAZA nos estamos organizando. Por ahora no estamos respondiendo hasta la semana que viene. Saludos

🗨 Ver conversación



Fundación CONIN @CONINmendoza

16 sep

Buen día!

HABILITAREMOS UN ENLACE PARA HACER DONACIONES ONLINE. LES ROGAMOS PACIENCIA.

¡MUCHAS GRACIAS! [pic.twitter.com/OyVVvxmWfk](https://pic.twitter.com/OyVVvxmWfk)

📷 Ver foto

A partir de la creación del formulario de donaciones en Donar *Online*, la organización simplemente pegó el *link* en sus redes sociales, convirtiendo inmediatamente todas las intenciones de ayuda en donaciones. Automáticamente el llamado a la acción cambió: “**doná acá**”, fueron las dos palabras clave que comenzaron a aparecer en los medios tradicionales, **vinculando el mundo *offline* con el *online***”.

Asimismo, el *link* permitió (y permite) viralizar la campaña, pues la acción se volvió mucho más sencilla: *comparte el link*. Brindar la posibilidad de formalizar la donación al momento en que la persona realiza el contacto con la organización se vuelve fundamental. Con cada aparición en los medios tradicionales, las estadísticas *online* se disparaban, ¿cómo se hubiese canalizado tanto entusiasmo sin una herramienta *online*? En algún momento, contabilizamos más de 16,000 visitas a través de Internet con tan solo dos días de campaña, y más de la mitad de los donantes se convirtieron en donantes recurrentes. La elasticidad de Donar *Online*

permitió aprovechar y potenciar la campaña en solo unos minutos.

### **#Las manos en la masa**

Ha llegado el momento de que ustedes elijan su propia aventura *online*. Por eso les proponemos opciones de cada una de las herramientas que fueron descritas previamente. ¡Anímense!

- Herramientas para lograr publicidad online gratuita
  - Google Grants: la versión de AdWords que otorga 150,000 pesos mexicanos mensuales en publicidad online para cualquier ONG:  
<http://www.google.com/grants/>
  
- *Herramientas de gestión de contactos (CRM)*
  - *Salesforce CRM*. Brinda 10 licencias gratuitas para cualquier organización:  
[www.salesforcefoundation.org/nonprofit](http://www.salesforcefoundation.org/nonprofit)
  - *CIVI CRM*. De código abierto, ideal para activistas:  
[www.civicrm.org](http://www.civicrm.org)
  - *Zoho CRM*. La versión base puede ser utilizada de manera gratuita por tres usuarios:  
[www.zoho.com](http://www.zoho.com)
  
- Herramientas para recibir donaciones online
  - *Donar online*. Herramienta gratuita para generar formularios de donación: [www.donaronline.org](http://www.donaronline.org)
  - *Paypal*. Herramienta para recibir donaciones *online*, funciona cobrando un porcentaje de la donación: [www.paypal.com](http://www.paypal.com)
  - *Mercado pago*. Cuenta con una versión para ONGs cobrando un porcentaje preferencial:  
[www.mercadopago.com.ar](http://www.mercadopago.com.ar)

- Herramientas de envío masivo de correos
  - Vertical Response: otorga 10.000 envíos gratuitos mensuales para ONGs. Interactúa con Salesforce CRM: [www.verticalresponse.com](http://www.verticalresponse.com)
  - Mailchimp: la versión gratuita permite enviar 2.000 correos mensuales: [www.mailchimp.com](http://www.mailchimp.com)
  
- Herramientas para visualizar contenido y generar infografías
  - *Visualizae.me*: <http://vizualize.me/>
  - *Ease.ly*: <http://www.easel.ly/>
  
- Herramientas para construir encuestas online:
  - *Google Forms*. Amigables, sencillos y efectivos: [www.google.com/drive](http://www.google.com/drive)
  
- Otros recursos digitales:
  - *Gapminder*. Para los fanáticos de las estadísticas. Mucha data comparada de forma sencilla y divertida: [www.gapminder.org](http://www.gapminder.org)
  - *Fivethirtyeight*. Para los fanáticos de las estadísticas y las visualizaciones. Mucha data bien mostrada: [www.fivethirtyeight.com](http://www.fivethirtyeight.com)
  - *NpTechForGood*. Tecnología aplicada al sector social. Lectura obligada para ver tendencias a nivel internacional y para pensar cómo adaptar algunas de ellas a las ONG de América latina: [www.nptechforgood.com](http://www.nptechforgood.com)

### **Sobre Wingu**

Wingu es una iniciativa sin fines de lucro que desde 2009 ayuda a organizaciones y proyectos no lucrativos a mejorar el uso de Internet y la tecnología en su trabajo cotidiano. Lo hacemos porque estamos convencidos de que una buena

implementación tecnológica le permite a las OSC ser más profesionales y eficientes, tanto en su gestión interna como en su comunicación externa. Nuestro propósito es encontrar la solución adecuada a los problemas y posibilidades de cada organización, usando todas las herramientas que ya existen en Internet. Durante estos años Wingu alcanzó las 9000 organizaciones capacitadas y más de 500 implementaciones tecnológicas.

### ***Sobre Mariano***

Mariano lidera el equipo de Desarrollo Institucional de Wingu para Latinoamérica en Wingu, una iniciativa social que utiliza la tecnología para potenciar a otras iniciativas sociales. Marcado por un pasado en el sector privado, decidió volcar toda su fortaleza e inquietudes en pos de desarrollar soluciones ligadas a la tecnología que fortalezcan al sector social de América Latina. Mariano tiene puesta la camiseta Wingu hace 3 años, y es un incansable innovador del tercer sector.

### ***Sobre Ximena***

Ximena es mexicana y está convencida de que América Latina es la mejor región del mundo: por su comida, su gente, su alegría, su cultura, su historia y su resistencia. Estudió Comunicación pensando que algún día se dedicaría al *marketing* político-electoral hasta que descubrió el potencial transformador de la comunicación en combinación con el uso de las tecnologías de información, desde entonces, su enfoque, pasión y destino es conocer/aprender todo lo que se cruza con dos campos transversales: comunicación y tecnología. Desde 2014 forma parte del equipo de Desarrollo Institucional de Wingu en México.

## **Fuentes**

Google Drive

<https://drive.google.com/open?id=0Bzt1-IKS894HNnhWRUNuZE82QIikeFFCNkUwOXA0QVhDOF9R&authuser=0>

Greloni, María José y Carolina Barada. “El potencial de la nube para fortalecer el compromiso social”. Consultado en *Voces en el fénix*.

<http://www.vocesenelfenix.com/content/el-potencial-de-la-nube-para-fortalecer-el-compromiso-social>

“El potencial de la tecnología en las ONGs: donaciones *online*”. Wingu. Tecnología sin fines de lucro.

<http://www.winguweb.org/blog/el-potencial-de-la-tecnologia-en-las-ongs-donaciones-online/>

“15 Must-Know Fundraising and Social Media Stats”. Nonprofit Teach for Good.

<http://www.nptechforgood.com/2015/01/25/15-must-know-fundraising-and-social-media-stats/>

Sutton, Adam T. “Content Marketing: Videos attract 300% more traffic and nurture leads”. Marketing Sherpa.

<http://www.marketingsherpa.com/article/how-to/videos-attract-300-more-traffic#>

Asociación Mexicana de Internet.

[https://www.amipci.org.mx/estudios/habitos\\_de\\_internet/Estudio\\_Habitos\\_del\\_Internauta\\_Mexicano\\_2014\\_V\\_MD.pdf](https://www.amipci.org.mx/estudios/habitos_de_internet/Estudio_Habitos_del_Internauta_Mexicano_2014_V_MD.pdf)

Massacanne, Anita. “¿Qué es *Marketing* de Contenidos?”. Wingu. Tecnología sin fines de lucro.

<http://www.winguweb.org/blog/que-es-el-marketing-de-contenidos-y-como-puedo-aprovecharlo-en-mi-organizacion/>

## EL PAPEL DEL CONSEJO PARA PROCURAR FONDOS

*Rosa C. de Morales*

Cuando era niña, recuerdo el fuerte impacto que me causó ver todo el esfuerzo que se requirió para desplazar a Tlaloc, el impresionante monolito que representa al dios de la lluvia, hasta las puertas del Museo de Antropología en mi hermosa Ciudad de México. ¡Enormes grúas, cables de acero, una plataforma especial que en 1964 se diseñó para llevar de un lugar a otro a esa pesada mole, labrada en basalto, de 7 metros de altura y 168 toneladas de peso! ¡Fue una obra titánica! Ahora, en una analogía como persona adulta, veo que si quieres lograr un cambio de paradigma para trascender hacia una sana procuración de fondos, sobre todo en las organizaciones que están situadas en los extremos, donde hay demasiado arraigo a la auto-gestión o en aquellas en que el escaso presupuesto solo alcanza para lo básico, justamente necesitarás toneladas de empeño y un prolongado esfuerzo, que logre mover la estructura tradicional de tu organización. Y el mayor reto que encuentras, está al interior de tu institución, al tratar de cambiar la perspectiva de la procuración de fondos, que aún hoy se percibe como algo ajeno al consejo. ¡Intenta el cambio, vale la pena!

### ***Todos los inicios tiene tropiezos y nadie experimenta en cabeza ajena***

Recuerdo que mis ojos se llenaron de lágrimas al escuchar lo que sentenció mi esposo ante la necesidad de cerrar la casa hogar que habíamos fundado juntos. Éramos una pareja muy joven, con ímpetu y grandes

sueños. Supe que él no hablaba de rediseñar nuestro proyecto social cuando dijo: “Debemos tomar una decisión muy fuerte y rápida hoy mismo. Sólo hay dos alternativas: cerrar y dejar a nuestros niños bajo el abrigo de la asistencia pública o solucionar la cuestión financiera y pedir fondos para nuestra causa”. ¡Con la vista nublada por el llanto, sólo pensaba en la suerte de los dieciocho pequeños que ya eran parte de nuestras vidas! ¡Por unos minutos tuve palpitaciones de ansiedad y miedo! Con la voz entrecortada, pero firme le dije: “Espera antes de tomar una decisión. ¿Qué puedo hacer yo como consejera para recaudar fondos?”.

Aprendí a pedir fondos ante una inminente necesidad financiera y más aún, para evitar el déficit de misión, que es entonces, cuando el consejo reacciona y se vuelca a procurar fondos. Este es el inicio de mi largo camino en la procuración, que empezó por una causa que ya era mía y después, de manera irremediable y feliz por las causas de los demás.

*¡Aún no he descubierto a muchos que quieran unirse a un consejo por amor a la procuración de fondos y me encantaría empezar a encontrarlos!<sup>44</sup>*  
*Jerold Panas*

Buscando cómo capacitarme en la procuración de fondos, sorpresivamente me encontré con una pequeña rendija de luz. No es que estuviera en tinieblas, pero simplemente no encontraba una guía, algún texto que avalara el trabajo que debía realizar como voluntaria y que me llevara a otra dimensión; más amplia, fortalecedora, llena

---

<sup>44</sup> Jerold Panas. *60 Consejos Secretos para tu Consejo*. México: Junta de Asistencia Privada del DF-Fomento Cultural Banamex, s/a.



de satisfacciones y lo mejor, donde con las aportaciones recibidas pudiera cambiar y salvar vidas y no sólo suplir los costos operativos siempre presentes.

Apenas entré al salón, el aula se llenó por completo y yo me acomodé en una de las sillas de en medio entre mis diez colegas mexicanos. El tema era muy interesante para nosotros, pues nos encontrábamos justo en la parte crucial de la campaña capital para la YMCA México. La presentación del Dr. Jerold Panas en ese evento fue excepcional, ágil y entretenida, dejándonos la inquietud de aprender más sobre la procuración de fondos. Yo estaba ahí, sirviendo como voluntaria en ese proyecto en avance a la cultura de filantropía y una de las más grandes responsabilidades en la campaña de capital, era traer fondos y convencer a otros a aportar. Fue ahí en este evento, cuando me topé con la mesa de publicaciones del Dr. Panas y me sentí atraída por su filosofía y la alegre y eficaz fórmula que él propone para acercarse a los donativos.

En estos años, he aprendido mucho de la metodología de Jerry (Jerold) Panas, la cual practico cada vez que voy buscando un donativo. Es realmente apegada a nuestra cultura, pues tiene cuatro líneas fundamentales fáciles de seguir:

- Primera: La misión no es importante, la misión lo es todo.
- Segunda: Pedir es todo un arte.
- Tercera: Hay que escuchar el donativo.
- Cuarta: Agradece lo más pronto posible al donante y cuando menos siete veces.

¡Efectivamente, considero que la procuración de fondos es el brazo derecho de la filantropía! Hoy en día la rendija de luz se ha convertido en un brillante camino para mí y para los procuradores, que siendo voluntarios o personal operativo, encuentran en los libros y las conferencias de Jerry Panas, prácticos consejos y sabias enseñanzas, para alcanzar la meta y traer fondos a sus organizaciones cumpliendo con éxito la misión institucional. Por su parte, Jerry ha expresado que si él pudiera elegir, le hubiera gustado nacer en México y que su pasión por nuestro país lo anima a seguir viniendo a compartir su experiencia de manera voluntaria, cumpliendo con su ministerio de enseñar a los mexicanos a procurar fondos con el fin último de “*Cambiar y Salvar Vidas*”.<sup>45</sup>

### ***¡Ah!... El arte de pedir***

Cuando decimos arte, en nuestra mente aparecen las más delicadas figuras del ballet, las notas musicales más vibrantes, las más grandes obras maestras llenas de color que causan inspiración y la mayor sorpresa en tu mente y en tu alma. Pues así, justamente, es el Arte de Pedir: delicado, vibrante, inspirando a otros y sorprendiéndolos con la realización de coloridos sueños; pero lo mejor de todo: ¡Causando impacto en las vidas que toca!

El arte de pedir te enseña que tienes que llegar ante tu posible donante y pedir la cantidad adecuada a tu proyecto. Si me preguntas cuál es la cantidad adecuada a solicitar, te diré que simplemente es muy subjetivo; pues mientras que en una organización puede ser vital traer donativos que no rebasen cifras de tres ceros, porque su

---

<sup>45</sup> Jerold Panas. *The Fundraising Habits of Supremely Successful Boards*. Unites State of America: Emerson & Church, 2006.

presupuesto está muy bien administrado, o su gasto operativo es bajo o atiende a un grupo muy pequeño de beneficiarios, puede suceder que en otra organización se requieran varios millones de pesos para armar un proyecto a nivel nacional, con una campaña capital de donativos mayores por un período más prolongado. Al final del camino, todas las instituciones enfrentan el mismo reto: PEDIR. *Si te fijas, no estoy pidiendo “una moneda por el amor de Dios”, no digo, “deme por caridad...”* ¡Los procuradores no pedimos limosna, somos embajadores del más alto rango! Porque a un embajador se le elige para representar dignamente a un grupo importante de personas en un lugar determinado. ¡Entonces, tú estás en esta misma posición! Tú no puedes llegar a pedir monedas, tú vas tras los fondos que en tu organización se administrarán en beneficio de quienes se acercan a ella y que están justo bajo su dirección y cargo y que son tan importantes.

Improvisar puede ser parte de una estrategia que nunca te llevará a ganar la batalla. En México, a veces se tiende a tomar a la ligera algunas cosas y cuando partimos de la base de la “buena voluntad” pues nos damos a la tarea de usar sólo “lo que tenemos a mano” y no lo que de verdad nos conduzca al éxito de nuestras metas. Nada está por encima de prepararse y estar debidamente capacitado para el trabajo. Hay que aceptar que tenemos dos componentes siempre presentes en nuestras organizaciones: el personal remunerado y los voluntarios y ambos requieren comprometerse y estar bien entrenados para la batalla. Aprende y usa todos los elementos posibles en este arte, aquellos que te den la certeza de dar en el blanco al pedir y conviértete en un

procurador efectivo que “No Vende” el donativo sino que “Escucha” el donativo.<sup>46</sup>

### ***Tu Consejo o Patronato***

*Hoy alguien está sentado a la sombra, porque  
algún otro plantó un árbol hace mucho tiempo.*

*Warren Buffett*

Cuando en una empresa hablamos de un consejo directivo, nos viene a la mente una gran mesa de madera fina, un espacio sobrio y bien planeado para tomar ahí las decisiones más fuertes y firmes que conduzcan a lograr metas financieras del más alto nivel para el corporativo, la industria o la transnacional en la que se trabaja. Los consejeros por su parte, sabiendo su responsabilidad y el peso de sus decisiones, dan lectura previa a las actas y acuerdos de la pasada reunión para llevar seguimiento de los mismos.

### ***¿Cómo lograr atraer a este tipo de personas a nuestros consejos dentro del Tercer Sector?***

Si tú consideras el peso de las acciones de tu organización y el impacto que logra en la comunidad, seguramente este capítulo reforzará el deseo de conformar de la manera más exitosa el consejo operativo, de administración o la junta directiva que se requiere en tu organización sin fines de lucro. Los miembros más efectivos de un consejo, son antes que nada los modelos de liderazgo que llevan en sus manos la misión; ésta es como la brújula, que indistintamente apunta al norte para guiar a cualquiera en su derrotero.

---

<sup>46</sup> Jerold Panas. *Finders Keepers*. Unites State of America: Bonus books, 1999.

Si no estableces una misión de grandes consecuencias, serás como un niño que intenta pegarle a la piñata con los ojos vendados y falla más veces que las que le pega y esto, también aplica en la procuración de fondos.<sup>47</sup>

Una de las primeras cosas que debemos revisar, es el perfil que se desea para los miembros de la junta o consejo directivo. Los consejeros deben saber que aunque se aprecia altamente su participación voluntaria, tienen que cumplir con ciertas responsabilidades que harán que **su compromiso se prolongue por un tiempo definido por el bien de la organización. ¿Cuántos consejeros deberán ser y cómo los convocaremos?** Son decisiones que se deben tomar al interior de cada institución. Prepara una “carta de intención” que marque claramente los lineamientos que se esperan de un consejero, los aspectos fundamentales que él o ella desearán saber y sella este compromiso con la firma de tu nuevo miembro del consejo.

Antes de ir a tu prospecto para pedirle que se una a tu consejo, realiza un ejercicio muy sano: pídele a tu jefe, a tu mejor cliente o a tu pareja que escuche tu historia y estudia su reacción; te garantizo que tendrás una agradable sorpresa si lo preparas adecuadamente.

- ¡Sal y ve directo a quien consideres que sea más fácil atraer a tu consejo!
- ¡Enfócate y hazles saber que el trabajo en la organización logra un impacto, no solo detectando necesidades sino encontrando oportunidades para ayudar y darles solución!

---

<sup>47</sup> Jerold Panas. *The Fundraising...*, *op. cit.*

- Apunta que no son los problemas lo que mueven a tu consejo, sino las soluciones que dan a quienes sirven.
- Haz eco de las victorias ganadas dentro de tu organización y nunca vendas necesidades que la posicionen en una situación vulnerable.
- **OJO, revisa este planteamiento:** *Tú dices que tu organización necesita dinero porque tiene necesidades. Anótalo muy claramente: “**Tu organización no tiene necesidades**”, ella resuelve los problemas que detecta, afectando positivamente al entorno y a quienes beneficia.*
- Así como en un negocio o empresa son los números los que muestran los resultados finales, aquí la historia de tu organización y los beneficios que alcanzan deben ser contundentes, con un sentido de urgencia y claridad.

Esto responde a una premisa muy básica: **¿Quién quiere invertir para salvar al majestuoso Titanic del fondo del océano?** Cuando les invites, busca que sea gratificante unirse a tu obra, tal y como lo hizo el arzobispo de Sevilla en los albores del 1500 diciendo: **¡Vamos a construir una catedral tan hermosa y tan grande, que los que nos precedan, piensen que estamos locos por el simple hecho de haber intentado hacerla!** <sup>48</sup> A más de 500 años, él se asombraría al ver que su obra aún sigue en pie, tan bella y tan grande como la concibió.

---

48 Verity #22. *You work hard*. Jerold Panas, Linzy & Partners. Consulta digital: <http://www.panaslinzy.com/index.php/resources-jpl/philanthropy-counts/419-verity-22-you-work-hard>.

### ***Invita a otros a unirse a tu organización***

De antemano, el consejero debe comprender que tiene la responsabilidad de atraer fondos hacia la organización. En el libro de Jerold Panas dirigido a los consejos podemos leer el dicho: **El Co-Co de los consejeros: Copera, Consigue... o Considérate fuera.**<sup>49</sup> ¿Será entonces posible invitar a hombres y mujeres a que desde el inicio lleven esta alta responsabilidad, cuando asumimos que ya de por sí es difícil convencer a alguien a sentarse y participar en las reuniones programadas en el año? Con toda honestidad, esta pregunta es la que quita el sueño a los temerosos, aquellos que piensan que es demasiado pedir y sin remedio ponen a su organización en una situación frágil y delicada.

- Ellos se quedan atrás, sin arriesgarse a dar un paso adelante para atraer a personas valiosas que se interesen por el impacto y el cumplimiento de la misión institucional.
- Piensan que no será una tarea fácil reclutar a consejeros con talento y dedicación.
- Sí, es frecuente que dudes en llamar a las personas más sobresalientes, pues esto te llevará a levantar más alto la barra y a ponerte de puntitas si es necesario, para alcanzar la meta.
- Posiblemente se requiera de un fuerte nivel de cultivo para enamorarlos a la causa, igual que se hace cuando vas tras un donativo muy grande.
- Esta es la prioridad más importante del consejo y una de las más altas responsabilidades como consejero.

---

<sup>49</sup> Jerold Panas. *60 Consejos...*, op. cit.

- Por lo tanto es crucial dedicar el tiempo necesario para buscar y llevar el proceso de reclutamiento de los mejores prospectos.

Para algunas personas es un honor pertenecer a un consejo que propone metas muy altas. Esto puede darnos la idea de que los consejeros y los donantes deben sentirse importantes, atraídos, no sólo por la causa sino por el hecho de que ellos son los primeros en hacer su generosa donación a la organización.

*Del dicho al hecho, hay mucho trecho.*  
Refrán popular mexicano.

En su reciente libro: *La RSE en perspectiva*, Víctor Guédez, originario de Venezuela dice que en el Diseño de los Planes de la Responsabilidad Social Empresarial, se responden preguntas como estas:

*¿Ante quién se es responsable?...*  
*¿Hasta de qué se es responsable?...*  
*¿Cómo comunicar lo que se hizo?*

Estas tres preguntas bien pueden aplicarse entre los consejeros ¡Hagamos que cobren vida en nuestro cargo al tomar decisiones con coraje y energía a favor de nuestras organizaciones!

Otra lectura me lleva a reflexionar en lo que se describe como los cuatro tipos de consejeros:

1. Los que hacen que las cosas se hagan.
2. Aquellos que ven como suceden las cosas ante sus ojos.
3. Otros a los que les pasan cosas.
4. Y los que ni siquiera saben qué está pasando.



## **¡Tú trabajo es hacer que las cosas sucedan!**

El cumplimiento de la misión nunca es una cuestión de falta de dinero, esto es solamente una falta de sueños y de visión. No dejes que en tu consejo reine la parálisis de análisis, donde no haya resolución o determinación por hacer que las cosas sucedan. Esto es lo que transforma la visión en realidad. **¡Los consejeros deben estar deseando donar!** Pues si aquellos que están más cerca no donan, se incurre en una grave falta: es una descomposición de fortaleza moral, determinación y dedicación. El consejero no puede rendirse ante la responsabilidad de procurar fondos. Su trabajo es pedir a otros que donen para resolver las necesidades urgentes que la organización detecta para cambiar y salvar vidas.<sup>50</sup> Evita que alguien de fuera se pregunte: **Si los consejeros no se preocupan realmente por hacer su donativo, ¿Por qué tendrían que hacerlo otras personas como yo?** Si quieres ser un consejero en todo el sentido de la palabra, debes conocer, adentrarte totalmente en las finanzas de la organización. ¡Tú cargo te obliga a preocuparte por esto ya que en todo momento se ha depositado en tus manos la confianza de los bienes de la institución!<sup>51</sup> Como consejero debes considerar que los éxitos en el pasado no aseguran la gloria futura. Más de una tercera parte de las firmas comerciales que aparecieron en la revista Fortune 500 hace 10 años, ahora ya no existen. Si en los negocios se requiere de vitalidad y vigor para subsistir, el reto es aún mayor para mantener en forma tu organización sin fines de lucro.

---

<sup>50</sup> Jerold Panas. *Tú Haces que Suceda*. México: Jerold Panas, Linzy & Asociados, 2014.

<sup>51</sup> Jerold Panas. *The Fundraising...*, op. cit.

Los consejeros deben traer cualidades que hagan la diferencia en tu organización. Si cuando convocas a un nuevo consejero te dice: **“Cuenta con mi motivación que pondré manos a la obra, pero no esperes recibir mi dinero”**, sin titubear dile que le darás tiempo para recapacitar, porque es vital que comprenda que debe de invertir en la causa para sentirse parte de ella, tal y como lo haría en una sociedad en la que se repartirán los dividendos al final del año. Particularmente en estos tiempos cuando los recursos son tan estrechos y los presupuestos se ciñen a los fondos, hay un motivo relevante para recordarles cuál es el *Co-Co* de los consejeros: *Consigue, Coopera o Considérate* fuera.

Hemos hablado de traer consejeros a la dirección de nuestra organización, pero también habrá que aplicar al interior un diagnóstico de quienes ya están ocupando un sitio en la cúpula más importante de la institución. Debemos pensar en una radiografía que muestre cómo se ha arraigado la misión en los mismos huesos de los consejeros. Si no ves estos indicios, es tiempo de hacer un movimiento e invitarlos a formar parte de los miembros honorarios.

### ***El dar dinero, alimenta tu ego y el pedir alimenta tu alma***

Es casi gloriosa la sensación de recibir un donativo y si éste es grande, ¡Mucho mejor! Reconociendo que el mexicano es solidario y generoso, también hay que decir que en México la cultura de donar se considera poco desarrollada. Sin embargo, las tendencias de los últimos diez años muestran que el camino se va ensanchando hacia una fuerte cultura de filantropía y donación. Recientemente se ha logrado mucho impacto en el sector, atrayendo donaciones y alianzas de grandes empresas y fundaciones, pero ahora también es tiempo de voltear

hacia los donantes individuales y practicar la procuración cara a cara. La labor que debe ocuparnos está en la base de la pirámide, aquella que demanda un seguimiento a un mayor número de donantes. Sin duda te preguntarás: ¿Cómo alimentaré el ego de una persona que solo dona 100 pesos? Simplemente, llámale y dale las gracias, sin duda aunque su donativo suene poco significativo, él o ella sentirá sorpresa y placer de ser reconocido. ¡Estás alimentando su ego! Y esto lo moverá a que en una segunda oportunidad aumente el monto de su donación. O, ¿si la donación es de miles de pesos? Llámale, dale las gracias y hazle saber que igual que otros, sin su ayuda no sería posible alcanzar la misión para continuar dando soluciones y transformando vidas. El reconocimiento es un arma muy sutil y efectiva, echa mano de tus habilidades para usarla en tu favor. Una práctica que te llevará al mayor éxito está en la regla del siete: da siete veces las gracias al completar tu labor de procurar fondos; agradece al donante siete veces en el año, ya sea en su cumpleaños o en su aniversario, por el nacimiento de su hija, en fechas especiales como navidad o con una llamada esporádica un día cualquiera; esto traerá nuevos y mejores resultados en el futuro.<sup>52</sup> Es un trabajo arduo pero gentil y si haces de esto un mandamiento, te llevará a situarte en un nivel de integridad y confianza muy alto.

**¿Qué mejor estímulo se puede encontrar para satisfacer tu alma y tu ego?** Por fortuna como procurador de fondos, nunca tendrás que estar frente a la mesa del quirófano interviniendo a un pequeño que sufre de un padecimiento grave y que al ver derramar sangre, te lleve a un estado de compasión y fragilidad tal, que sin duda, hubieras querido que esto no sucediera. Pero al estar tú

---

<sup>52</sup> Jerold Panas, *Mega Gifts*, Emerson & Church, 1ª edición, 2005.

llevando fondos a esa organización que practica tratamientos para estos pequeños, tu alma se siente satisfecha. ¡Tú mismo estás siendo casi tan importante como el cirujano que con su mano salva una vida! ¡Sigue pidiendo!

*Si he visto más lejos, es porque estoy  
sentado sobre hombros de gigantes.*

Isaac Newton

En 2005 dentro de la YMCA México se da una dinámica de grandes cambios. Por primera vez en la historia entraba en una contienda compitiendo con cerca de una media docena de países, para finalmente ganar un fuerte donativo de una fundación de los Estados Unidos. El objetivo: constituir todo un departamento de procuración de fondos y avanzar en la filantropía. El compromiso era montar una campaña capital por cinco años, impulsando su capacidad hacia los donantes mayores y paralelamente a los donativos de individuos, actores internos y allegados a la YMCA México. La meta financiera parecía entonces casi inalcanzable, pero el consejo directivo aceptó el reto al que se le dio por nombre: *Proyecto FYMEX* por las siglas de *Filantropía YMCA México*, para difundir como ya hemos dicho, la filantropía y la procuración de fondos, engrandeciendo a su vez la misión de la asociación.

Por definición, los programas de ayuda social dentro de la YMCA alrededor del mundo, son de carácter deficitario. La YMCA en México, aprendió desde hace más de 120 años a financiar dichos proyectos asistenciales, generando sus propios recursos por varias vías de auto-gestión. Fue por la magnífica administración de estos recursos y la fortaleza que esto significaba, lo que movió a la Fundación Kresge a apostar un donativo mayor

específicamente en esta institución. **Esto demuestra que la procuración no es asunto de dinero, sino del arraigo de la causa.** No era por falta de fondos que la YMCA México se comprometía a una responsabilidad de tal envergadura. Era el *momentum* para salir y contar la historia de la organización, con todo aquello que la hace prevalecer y tener permanencia entre la comunidad y la manera en que la adopta como suya.

Hacer el bien causa una gran paz en el alma, pero también compromete a quien lo ejercita. Y cuando el reto a enfrentar es grande, en México decimos: **¿Quién le pone el cascabel al gato?**

Estábamos en una de las primeras reuniones de *FYMEX* y ante el monto final que representaba la campaña capital (10.5 millones de dólares) en cinco años, se requería aplicar estrategias un tanto agresivas pero puntuales. Mientras el consejo sesionaba durante el desayuno, uno de los directivos dio su reporte de avance y con tono firme y convincente se dirigió al presidente del consejo con esta petición: “*Señor, es momento de pedirle que sea usted quien nos abra las puertas, para que la organización se nutra con los donativos de personas o empresas que tengan la capacidad de hacerlo y que sabemos que usted conoce de manera personal*”. Un par de consejeros asentimos levemente con la cabeza en señal de aprobación. Acto seguido, el presidente se arremolinó en su asiento y categórico dijo: “*No voy a dar más de lo que ya doy, ni voy a molestar a mis amigos para que nos den dinero. Es justamente para esto que tenemos recursos, para armar un equipo de procuración serio que vaya y pida*”. Parecía que ya todo se había dicho y que sería complicado cambiar de estrategia. Pero seis meses después, el presidente mismo, arrastrado por la convicción de que sólo atrayendo a personas con

influencia y afluencia lograríamos el éxito de la campaña, no sólo se comprometió a contribuir con su aportación individual, sino que dio varias referencias e invitó a varios amigos a que vinieran a conformar un consejo consultivo de desarrollo institucional, aportando por supuesto, dinero para la causa, sumando también su tiempo y talento en el desarrollo de la campaña misma.

Así pues, el papel que jugamos los consejeros fue vital para la procuración de fondos, pues gracias a las visitas que realizamos los voluntarios y el *staff* operativo a directores de bancos, corporativos y organizaciones, se lograron varias alianzas y donaciones. La campaña se cumplió cabalmente en tiempo y forma y hasta la fecha la YMCA México sigue recibiendo donaciones de corporativos y organizaciones. Hoy son muchas las organizaciones que se han adentrado en la sana dinámica de atraer fondos a través de la procuración como una de varias fuentes de financiamiento, que combinado con otros factores ya sean de autogestión o de diversos medios, garanticen la sustentabilidad de los programas para evitar un déficit en la misión.

### ***La mancuerna perfecta***

Sin temor a equivocarte, el éxito en la procuración de fondos está en la creatividad y el cuidado para lograr que haya empatía entre quien pide y quien dona. Por esto es importante preguntarse ¿Quién es la persona más adecuada para pedir?<sup>53</sup>

- En la mayoría de los casos, hacer una petición acompañado, arroja mejores resultados.

---

<sup>53</sup> Jerold Panas. *Megagifts: who gives them, who gets them*. Unites States of America: Emerson & Church, 2005.

- Acudir a la cita con el director o algún operativo del más alto rango del cual se tenga un buen concepto de su integridad avala la petición.
- La única regla irrefutable que debes de seguir es: la persona que solicite el donativo (sea el consejero o un operativo) debe poder dar fe de que ya ha donado a la organización.
- Y cuando alguien no se siente atraído por la causa de la institución, no obtendremos una respuesta positiva para donar.
- Esto, no deberá quebrantar nuestra voluntad de pedir a otros; cada uno tiene una motivación distinta y nuestra responsabilidad será encontrar a aquellos que estén deseando donar para lograr hacer una diferencia en sus vidas.

Toma nota: **¡Hombres y mujeres, todos por igual no dan para cubrir necesidades, ellos donan para lograr sueños y visiones deslumbrantes!** Los individuos dan emocionalmente, no cerebralmente; es más una cuestión visceral, por lo que verán con admiración los resultados institucionales que les muestres pero serán partidarios de emprender aquello que implique acciones audaces y con fuerte impacto. Recuerda que en la procuración es más fácil conseguir el donativo que la visita y depende de la estrategia de tu primer encuentro lograrás salir con una respuesta al dejar la oficina de tu donante.<sup>54</sup> Una de las constantes de los más reconocidos procuradores de fondos en los Estados Unidos es que ellos piensan que la confianza en sí mismos es algo fundamental en su labor al procurar fondos; ésta no debe abandonarte, pues de otra manera

---

<sup>54</sup> Jerold Panas. *Pidiendo... Creces*. México: Corporativo Editorial Tauro, 2009.

tú verás cómo se esfuma el donativo que desees. Es como cuando vas en un vagón de tren repleto de gente: si tú reclamas tu espacio vital, las personas lo perciben y dejan un área libre para ti. ¡Tú tienes que creer que puedes obtener los fondos, que puedes motivar a tu prospecto y que obtendrás el mayor donativo posible! Tanto el voluntario en el consejo como el operativo solicitando un donativo, deben presentarse como verdaderos campeones, asumiendo que gran parte del éxito depende en cómo el procurador “vende el sueño” al donante, anteponiéndolo aún a su propio ego.

Pon en una balanza las tres R's de la procuración: Riesgos, Responsabilidades y Recompensas. **¡Vuélcate de lleno hacia la oportunidad y olvídate de pensar solo en la seguridad!** Para el verdadero procurador no hay una ruta trazada, todo hacia adelante está por descubrirse. Encontramos que a algunos procuradores de fondos los consume el miedo al fracaso. Una vez un vendedor dijo que si eres realmente bueno, al menos fallarás en la mitad de tus ventas. ¡Y en nuestro caso, no estamos hablando de mercancías!, las fallas se encuentran en que simplemente los sueños, la visión o los planes no fueron presentados debidamente. Un verdadero atleta se pregunta: ¿Si no perdí un solo partido de la temporada, será que estoy jugando en la liga equivocada? **¡No pierdas más tu tiempo en preocuparte en el fracaso, ocúpate en ser más creativo para lograr el éxito! ¡Arriésgate!**

En el libro “*Preguntas que Valen Oro*”, el autor nos dice que se ha visto que la sensación de donar causa una experiencia espiritual en los donantes mayores. Uno de los gerentes más prominentes quien es ahora presidente de la junta de *Hashbro*, industria pionera en la venta de juegos y juguetes, al preguntarle:



¿Qué te ha dado la mayor satisfacción a lo largo de tu vida? respondió: “Visitar el Hospital Hashbro para niños en Providencia es lo que más me gusta. Nuestra familia donó el dinero para ese hospital y en navidades visito cada habitación con regalos en las manos. ¿Qué podría ser más gratificante? ¿Qué podría darme más gozo?”

Esta cautivadora pregunta es siempre una buena entrada para conocer un aspecto personal que deriva en una conversación confidencial. Yo te digo: ¡Aprovechate de esta situación! Cuando te encuentres ante un donante potencial que difícilmente abra una rendija de oportunidad para conocerlo, prueba y usa la pregunta: ¿Qué te ha dado la mayor satisfacción a lo largo de tu vida? La satisfacción surge al alcanzar nuestras esperanzas y sueños. Refleja un estado de plenitud y profunda placidez.<sup>55</sup>

Warren Buffett, quien dice que el reto y el amor para construir el éxito y el prestigio de su compañía ha sido más satisfactorio para él que mostrar a todo el mundo lo especial que él es como persona, decide establecer *The Giving Pledge (La Promesa de Dar)*, una campaña que él ha impulsado y da la posibilidad a las personas de decidir la causa en particular o la organización que deseen apoyar. Esta “Promesa” es un compromiso moral para donar y de ninguna manera es un contrato legal. Te invito a preguntarte: ¿Podremos entonces en nuestra medida, convencer a nuestros colegas del consejo a hacer una promesa para una donación anual muy bien planificada? ¡Será parte de

---

<sup>55</sup> Andrew Sobel /Jerald Panas, *Preguntas que valen Oro*, Taller del Éxito, Miami/México, 2014.

nuestra convicción inculcar este valor, dando ejemplo con nuestras propias acciones al donar!

Arturo se acercó un tanto temeroso a preguntar qué quería decir procurar fondos. Entendía que había profesionales que hacían esta labor, trayendo donativos a las organizaciones sin fines de lucro, pero le intrigaba saber si habría alguna manera de practicarlo más empíricamente dentro de su institución. En el taller organizado por CEMEFI, él escuchó con atención y tomó nota de algunas frases sueltas y disfrutó de la lectura del capítulo cuatro: *Nunca obtendrás leche de una vaca, enviándole una carta*, lo que le hizo esbozar una amplia sonrisa al final del relato. Al recibir un libro de obsequio, empezó toda una historia de avance institucional y arduas conquistas en el patronato. En el camino de vuelta a Celaya, leyó ávidamente ese sencillo texto que compartió a su llegada con otros colegas. En la primera oportunidad, se inscribió al seminario de filantropía y procuración de fondos que impartía Jerry Panas y convencido de las bondades de la procuración de fondos, junto con varios de sus colegas, citó a su consejo y a los directores operativos a escuchar un plan muy bien preconcebido para armar una campaña de capital para el patronato, haciendo hincapié en que para lograrlo, fueran los mismos patronos quienes acercaran recursos y personas a la causa. He tenido la suerte de encontrarme varias veces con Arturo en distintos foros y talleres donde se imparten con mucha frecuencia actividades diversas de capacitación en el tema de la procuración. Hasta el momento el Patronato del Conservatorio de Música de Celaya ha emprendido

dos campañas de capital y en un reportaje se lee: *“distinguido miembro del Patronato de esa institución, encabeza esta cruzada que pretende sumar a la mayor cantidad de donantes que contribuyan a recaudar, al menos, dos millones 400 mil pesos mensuales, que aseguran el 20 por ciento del costo de operación de este Conservatorio”*.<sup>56</sup>

¡Los consejeros no sólo asumen conscientemente su papel en la procuración de fondos, ellos deben amar su trabajo! Los miembros más devotos y dedicados de tu consejo son el alma de tu organización. Sin importar el precio que paguen, esto se volverá algo naturalmente adictivo. Una vez que tengan éxito en la procuración se sentirán llenos de satisfacción y alegría porque la procuración es el poder que impacta dramáticamente a la sociedad en una manera en que ninguna otra profesión lo puede hacer, convirtiéndote en parte integral de la más noble causa.

Alberto se encuentra sentado en un banco alto de cara a un grupo conformado por presidentes, directores y miembros de consejo de quince organizaciones sin fines de lucro en México. Es un desayuno especialmente pensado para atraer a las personas con mayor influencia posible en dichas instituciones. No queda ni un lugar vacío y todos están a la expectativa mirando al frente. El experto entrevistador hace preguntas estratégicas pero se detiene y con voz pausada dice: *Alberto, yo te conozco ya hace varios*

---

<sup>56</sup> “Realizan campaña para recaudar fondos a favor del Conservatorio de Celaya”. Diario del Sur, 30 de mayo de 2013. Consulta digital: <http://www.oem.com.mx/diariodelsur/notas/n3001455.htm>.

*años y se el compromiso que tienes con JUCONI. Cuando decides unirte al consejo ¿Firmaste algún convenio, una carta que te comprometiera a trabajar por la causa? Él contesta, “Sí”. ¿Y esto, te invita a aportar recursos? A lo que nuevamente responde que sí. Continúa: “¿Cómo es que haces tú primera donación? ¿De dónde nace tu gusto por hacerlo?” Alberto responde: “Es algo que aprendí desde muy niño, viendo cómo mi papá nos llevaba a ciertos eventos y lugares donde él había puesto un poco de dinero para lograr llevar una obra a cabo, a veces, aún sin conocer quiénes serían los beneficiados. Ahora yo me siento motivado por seguir haciéndolo como mi padre lo hacía y lo disfruto más aún cuando hoy pido un donativo individual cara a cara.”*

**Tú no eres quien se beneficia con el dinero que pides, solo eres el administrador de estos bienes y de ti depende que se aprovechen al máximo.** Sin duda los superhéroes logran hazañas inusitadas, memorables, que crean una leyenda dejando un halo de gloria a su alrededor. Ellos tienen poderes y acciones audaces. El presidente del consejo podría asemejarse a alguno de ellos por su arrojo y buen desempeño al encarar retos con esfuerzos titánicos. Pero por un momento, dejemos a un lado al héroe. Como todos sabemos, Alfred es el mayordomo de Batman y él asumiendo una gran responsabilidad, sabe que está a cargo de lo máspreciado que posee el superhéroe y está pendiente de que todo funcione con excelencia, que esté a tiempo y lo mejor, pues él sabe que aunque él puede tocar estos juguetes de gran valor, **él no es el dueño, pero actúa como dueño.** El dueño, confiere la facultad de manejar sus bienes y valores y **lo único que pide es que cuando**

**él lo requiera, tú tengas la certeza de rendir buenas cuentas.**

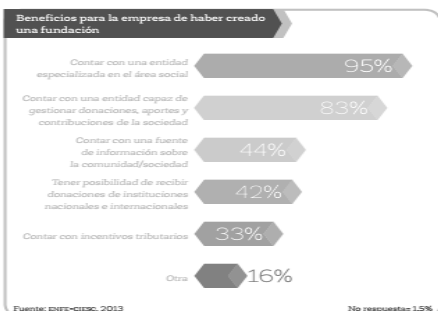
A esto se le llama mayordomía, algo que en el terreno de la procuración, se asemeja muchísimo a nuestra labor, pues nosotros al pedir un donativo, actuamos como si fuese para nosotros mismos, pero estamos pidiendo por una causa, por otras personas, siendo la cara de nuestra organización y el rendir cuentas es precisamente parte de esto que en inglés se le llama “*stewardship*” (buen gobierno, guía y administración). En los talleres que hemos impartido en varios estados del interior del país, vemos que en muy pocas personas brillan sus ojos con un “espíritu de mayordomía”; con frecuencia es más un destello de buena voluntad. Hacemos también la reflexión de que el esfuerzo de lograr milagros por caridad es un desgaste innecesario, cuando un buen manejo de un presupuesto institucional balanceado, puede llevarlos a metas insospechadas. En el tema de la transparencia y de la responsabilidad, todos los reportes financieros pasan escrupulosamente por el consejo directivo, el único y el más alto responsable en la rendición de cuentas. Este es un cambio y un avance en la filantropía en México.

**Pide un donativo y asume que con base al resultado que entregues, crecerá el compromiso de aquel que puso su confianza en ti.** Aquí podemos observar un claro ejemplo de que hay recursos que están destinados a apoyar a las organizaciones sin fines de lucro y que la medición de los impactos agrega valor, para continuar recibiendo estos donativos. Todo esto con base a la transparencia y la rendición de cuentas.

## Estadísticas de donantes empresariales

### El eje **fundación-empresa**

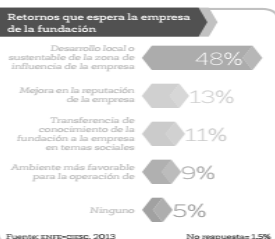
En la gran mayoría de los casos las fundaciones fueron creadas para que la empresa contara con una entidad que hiciera las veces de brazo social y para profesionalizar las actividades filantrópicas que ya se desempeñaban. En dos terceras partes de los casos la decisión de crear la fundación fue de la empresa aunque el liderazgo individual también tuvo un peso importante. Esta decisión fue tomada —en la mayoría de los casos— para contar con una entidad especializada en lo social que fuera capaz de gestionar contribuciones que impulsaran el desarrollo de la zona de influencia de la empresa.



### ¿Para qué crear una fundación?



El principal retorno esperado por las empresas que tienen fundación es el apoyo para el desarrollo local de la zona de influencia de la empresa y el segundo, la mejora en reputación.

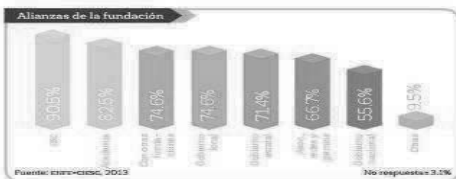


Fuente: <http://www.ciesc.org.mx>



En lo que respecta a la colaboración con otros actores las principales alianzas de las fundaciones se realizan con OSC y con la academia. Los gobiernos (focal, estatal y federal) constituyen un tercer grupo del que las fundaciones colaboran frecuente-

mente para establecer alianzas. Finalmente, en cuanto a la transparencia hacia la sociedad, poco más de la mitad de las fundaciones publica su informe anual en su página de internet. La información que con más frecuencia aparece en estos documentos es la relativa a los resultados y la evaluación de los programas y la financiera.



Fuente: <http://www.ciesc.org.mx>

### ***Salir de la zona de confort***

Cuando vemos estos gráficos que recientemente salieron a la luz pública y que se refieren a fundaciones empresariales, reflexionamos en que en México como en todo Latinoamérica, el Tercer Sector se está expandiendo de manera exponencial. Pero un indicador muy importante de estos últimos años, es el nivel de confianza que ha ido permitiendo crear alianzas fortalecedoras entre las organizaciones no lucrativas y el sector privado. Cito aquí un párrafo del libro *“Un día del Procurador de Fondos”* recién traducido al español, donde nuestro amigo brasileño Marcelo Estraviz nos dice:

...si su institución no tiene aliados es porque la causa social sólo es importante para usted (y para unos cuantos miembros de su organización) y porque no tiene significancia como algo necesario en su sociedad. Si es así, por favor cierre sus puertas y vaya a aliarse a causas más importantes. ¿Se ofendió? ¡Perfecto! Esto significa que usted cree que su organización y su causa son importantes ¿Cierto? Entonces, busque aliados y muestre que su organización es legítima e importante para nuestra sociedad. Debe convencerme a mí y a otros que debo apoyarla, convencer a su primo tanto como a su vecino. Convencer al empresario, no sólo para que él done cincuenta mil pesos en la actualidad, sino para ser su pareja de por vida. ¡Busque aliados, es la base de la procuración! El recurso más importante lo constituyen nuestros aliados. El dinero, es resultado de esto.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Marcelo Estraviz. *Un Día del Procurador de Fondos*. Secretaria de Desarrollo e Integración Social-Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS). Guadalajara: México, 2014.

Si entre tus consejeros se encuentran un número de personas con afluencia e influencia, ellos serán la catapulta para jalar al grupo hacia la búsqueda de aliados, si no los tienes, busca a una o dos personas que puedan sentir afinidad por tu misión e inicia un serio trabajo de enamoramiento para que se queden entre tus filas. ¡Los necesitas en la dirección de tu consejo! Es bien cierto que si sólo escuchamos nuestra propia voz es porque o no encontramos eco en las paredes que nos rodean o estamos gritando en un foso profundo y solitario. Debemos fomentar entre nuestros miembros de consejo que den testimonio de su fe en la misión y que se apasionen por la causa tanto como si esto implicara dejar parte de su vida en ello. Busquemos juntos estrategias para que los miembros del consejo no sean renuentes a pedir fondos y salgan de sus dudas.<sup>58</sup> Como ya se ha dicho en este libro, hay muchas maneras de procurar y esto fortalece desde el corazón de la organización el avance hacia una verdadera cultura de filantropía. Esto es un proceso que no se da por naturaleza en nuestra cultura latina, quizá por el hecho de vernos siempre cobijados por un manto más apegado a lo familiar y menos comprometido con la responsabilidad ciudadana. Casi al final de este mismo libro, Estraviz hace un llamado a lo que él llama: Ciudadanía Activa:

La cultura de la participación no está presente en nuestro país. Las campañas de voluntariado repuntaron en los primeros años del milenio, pero no hay pruebas que demuestren una cultura en masa. A su vez, sabemos que hay una cultura de dar en crecimiento, no

---

<sup>58</sup> Foundation center. Consultado en: <http://grantspace.org/classroom/training-courses/introduction-to-fundraising-planning-en-espanol>.



estructurada, pero sí sólida y constante... El ciudadano activo es también un donante activo. No aquel de las limosnas, sino aquel que dona a organizaciones que conoce y que divulga entre sus amigos.

En estudios recientes realizados por Fundación Merced México,<sup>59</sup> encontramos que la movilización de recursos se ve muy poco desarrollada en ciertas organizaciones de la sociedad civil por la falta de apoyo de los órganos de gobierno (léase consejos, patronatos o juntas directivas). Los líderes en el proceso de fortalecimiento, los que crean las oportunidades e incentivos para que se den los cambios, son los consejeros y esto no se logra cuando ellos no se involucran de lleno en estos procesos. La recomendación es seguir aprendiendo nuevas técnicas y secretos en este terreno, para tratar a nuestros donantes de la manera más oportuna y efectiva y tenerlos siempre de nuestro lado.

Muchas veces son los procesos de evolución los que empujan a crear nuevas metodologías, a encontrar vías de comunicación más amplias y a crear redes que fortalezcan las tendencias y los avances de una sociedad en desarrollo. La buena noticia para los consejos y juntas directivas de las organizaciones sin fines de lucro en México es que cada día hay más opciones para la capacitación en la procuración de fondos. Organismos y organizaciones tanto públicas como privadas están despertando el interés y el gusto por acercarse a las personas a pedir por otros.

### ***¿Qué podemos esperar?***

Cuando hablamos de grandes esfuerzos pienso en la naturaleza de las cosas. Para mí una cascada fluye,

---

<sup>59</sup> Fundación Merced. Construyendo madurez Institucional en las OSC

aumentando su torrente en temporada y en su caída invade generosamente la naturaleza a su alrededor, surtiendo de vida a nuevas cuencas que permearán los bajos campos de cultivo. A la inversa, si nosotros quisiéramos llevar el agua de la planicie a las alturas, el esfuerzo además de titánico, se vuelve costoso, afectando también el entorno. Que esta analogía nos permita ver las acciones de nuestros consejos con un efecto de cascada, que emanando de una fuente de altos niveles pueda permear hasta la base de nuestra organización en la delicada y satisfactoria labor de procurar fondos, para cumplir con la misión institucional. No dejemos que sólo los esfuerzos de quienes están a cargo de la procuración en la base de nuestra organización, sean los que intenten elevar la capacidad financiera dentro de las estructuras institucionales y pierdan la motivación de la visión última de la organización.

### ***Bibliografía***

- “Realizan campaña para recaudar fondos a favor del Conservatorio de Celaya”. Diario del Sur, 30 de mayo de 2013. Consulta digital: <http://www.oem.com.mx/diariodelsur/notas/n3001455.htm>.
- Estraviz, Marcelo. *Un día del procurador de fondos*. Secretaria de Desarrollo e Integración Social-Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS). Guadalajara: México, 2014.
- Foundation center*. Consultado en: <http://grantspace.org/classroom/training-courses/introduction-to-fundraising-planning-en-espanol>.
- Panas, Jerold. *60 Consejos Secretos para tu Consejo*. México: Junta de Asistencia Privada del DF-Fomento Cultural Banamex, s/a.

- \_\_\_\_\_. *Finders Keepers*. Unites State of America: Bonus books, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Megagifts: who gives them, who gets them*. Unites States of America: Emerson & Church, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Pidiendo... Creces*. México: Corporativo Editorial Tauro, 2009.
- \_\_\_\_\_. *The Fundraising Habits of Supremely Successful Boards*. Unites State of America: Emerson & Church, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Tú Haces que Suceda*. México: Jerold Panas, Linzy & Asociados, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Verity #22. You work hard*. Jerold Panas, Linzy & Partners. Consulta digital:  
<http://www.panaslinzy.com/index.php/resources-jpl/philanthropy-counts/419-verity-22-you-work-hard>.
- Sobel, Andrew y Jerold Panas. *Preguntas que valen Oro*. Taller del Éxito. Miami/México, 2014.

## **INNOVAR PARA PROCURAR, UN VISTAZO A LA LLAVE ESTRATÉGICA**

*Salvador Sánchez*

Antes de entrar de lleno al tema, quiero expresar mi agradecimiento y el gusto que me da compartir con grandes maestros de la procuración de fondos no sólo de mi país sino de otros donde se han desarrollado haciendo lo que para muchos es difícil y que estoy seguro que para nosotros ha sido la pasión que mueve nuestras vidas.

Nunca se había hecho un trabajo así y menos donde se comparta tanto conocimiento de expertos en esta labor esencial para las organizaciones y trabajo social del mundo.

Innovación en procuración de fondos es lo que debo platicarles en este capítulo y podría ser demasiado técnico en este tema pero más bien buscaré compartirles lo que hago y lo que desarrollo como procurador de fondos y que siempre me hago la pregunta antes de iniciar; ¿tiene esto algo de innovación o estoy haciendo lo mismo sólo cambiando la presentación, el empaque o los colores?

Hablar de innovación en la procuración de fondos es hablar de la gran preocupación en el mundo del desarrollo de recursos, pero a la vez si cambiamos el enfoque también estaríamos hablando de la gran solución para hacer esto más sencillo y con mejores resultados, porque no hablaré de hacerlo fácil, nunca será fácil pedir que alguien te regale su dinero y menos en esta situación social o económica, pero si es más sencillo si al pedir lo

hacemos con estrategias innovadoras que sean el cambio de idea para el público que queremos alcanzar.

No nos hablan de innovación en la escuela, ni en la casa. Y es con nuestros grupos de afinidad como amigos, clubes y deporte donde desarrollamos ideas creativas al jugar o al buscar cosas nuevas que hacer.

Siempre he creído que el aburrimiento es la base de la innovación porque nos permite entender que ya no queremos lo mismo y entonces la creatividad se pone a trabajar, buscando a la imaginación y sale algo nuevo con un nivel alto de satisfacción.

Y no es necesario aburrirse, pero si tener una necesidad de cambio. Existe una relación entre estos elementos:



Para motivar la imaginación, te recomiendo que hagas lo que siempre hacemos sin pensar o de manera inconsciente cuando queremos imaginar algo. Hagamos esto, sube tu mano derecha a la cabeza y con las yemas de los dedos frota y esto tiene como explicación que activamos la terminal nerviosa que se encuentra en la primera capa cerebral, así que no pienses que está muy oculta en tu cerebro y despierta esa imaginación como base de toda acción creativa.

Siempre he dicho que las organizaciones sociales no somos empresas, pero que si deberíamos ser administradas como ellas, quienes las dirigen invierten mucho dinero en este tema, para que les de mejores dividendos, inventando mejores productos o servicios y entonces, ¿por qué no copiar estas decisiones?, si sé muy bien que al decir invertir, toda organización sale huyendo por la escasez de recursos para este tipo de actividades y es algo que también debemos cambiar en la cabeza de muchos directores o presidentes, que están muy preocupados por la falta de recursos permanentes, pero no se arriesgan a destinar algún recurso de su presupuesto para tener una persona dedicada a la captación, generación y desarrollo de recursos. Entonces es por aquí que podemos iniciar a innovar, al integrar a una persona y formarlo en esta labor, dejarlo que cree ideas y que fracase en ellas para que pueda pulirlas y mejorarlas

He visto crecer a organizaciones cuando deciden hacerlo y también he visto organizaciones cerrar por este paradigma que se convierte en la barrera y el freno por el cual no se ha desarrollado esta labor como una profesión en México y no es el caso de Argentina o Brasil que le han apostado a las universidades especializadas en el tema.

Así que la primera innovación que debes decidir en tu organización es, tener un procurador de fondos o bien desarrollar a alguien que pueda serlo.

Peter Drucker, conocido como el gurú de la innovación dice que donde hay una empresa exitosa es porque alguien tomó alguna vez una decisión valiente.

Bueno, pero si estamos hablando de innovación, primero quiero desarrollar el significado de esto en pocas palabras y más fácil de entender:

Según Escorsa, la innovación es: "El proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio-útil hasta que sea comercialmente aceptado". Es decir, innovar es hacer algo nuevo de acuerdo a una necesidad y que esta pueda ser personal u organizacional.

Entonces tenemos, que la innovación es la generadora de ideas para un mercado específico:



Entonces, la traducción en filantropía de la innovación es:



Estarás de acuerdo conmigo que vivimos en un mundo mucho más innovador, los mercados son más exigentes, como consumidores estamos checando cosas nuevas o las mismas pero con otro sentido; mejores, modernas y los procuradores de fondos no podemos hacer caso omiso a las tendencias mundiales de consumo ya que nuestros planes y programas de donativos, también son productos que satisfacen la necesidad de nuestros donantes por ayudar a mitigar los problemas



sociales. Un proceso de innovación se enfrenta hoy en día a mercados saturados y escasos, baja cultura de donación, aumento de la demanda de los servicios de la organización y a escasez de personal capacitado o profesional para realizar la actividad más importante que mantendrá activos los programas y viva a la organización.

Hace poco di una charla en un evento internacional donde, pregunté a los asistentes sus programas y porque pensaban que eran innovadores, la respuesta fue que el 80% no supieron responder y el otro restante me compartió acciones como un teléfono 24 horas para atender llamadas de personas con discapacidad o bien de sus familiares, un parque recreativo para niños de escasos recursos en Cancún, un centro de atención a personas con problemas de adicciones pero desde su casa sin privar de la libertad a los enfermos, un centro de emprendedores para niños. Es entonces cuando pienso que este sector si está teniendo creatividad e innovación al descubrir y crear nuevas formas de ayudar y ya lo dije antes: innovación no siempre es hacer algo nuevo, ahí tenemos la experiencia de las campañas de boteo de la cruz roja, pensaron que siempre funcionaría y llego el Teletón con la misma campaña pero muy creativa; desde las alcancías, la forma de los *esticker* y hasta pulseras regalaban, movilizandoo a cientos de voluntarios sólo por dos días, ellos no hicieron algo nuevo sólo le adicionaron, modernidad, facilidad y colorido a su producto.

Y por aquí quiero irme en las siguientes líneas, ¿cuándo es necesario innovar en la procuración de fondos?, la repuesta sencilla y rápida es, SIEMPRE. Pero también hay que tomar la decisión de acuerdo al tiempo de la organización, si está por nacer o tiene poco tiempo de creada, sería lo mejor iniciar con algo innovador desde sus programas, misión y plan de captación de fondos y si

ya tiene tiempo de formada y los esfuerzos por alcanzar esa estabilización y sustentabilidad financiera han alcanzado sus límites y ya no son suficientes para seguir adelante, es el mejor momento para gestionar la innovación con un plan nada complicado o bien, lo que se les venga como lluvia de ideas y ponerlo como piloto, lo cual será saludable.

Esto no está peleado con planear adecuadamente, la innovación en nuestra forma de pedir donativos, claro que si no se hace correctamente nos conducirá al fracaso, por lo mismo debe evaluarse el riesgo que asumimos cuando tomamos la decisión.

Nos cerramos en ocasiones a innovar por temor a romper paradigmas, (siempre lo hemos hecho así) me enfrenté a un consejo directivo de personas no menores de 60 años en su totalidad y al decirles que su programa de búsqueda de donativos tenía que innovarse y cambiar, todos pusieron ojos cuadrados. Al final de una presentación se tomaron unos minutos y me dieron las gracias por participar pero que no estaban dispuestos a cambiar nada porque desde hace 25 años lo hacían así. Otra amenaza es la falta de liderazgo, consejos directivos, observadores, pasivos, flojos para hacer que las cosas sucedan, sin embargo, si alguien del consejo o algún directivo de la organización toma la iniciativa de incentivar la creatividad y ejecutar una campaña innovadora, algo como las cenas en casa con núcleos de amistad y familiares, algo como en lugar de pedir donativos pedir préstamos a largo plazo para ocupar los interés y al final del año devolver el monto inicial. Pero necesitamos de una cabeza que este motivando, dirigiendo y acompañando los esfuerzos.

Desconocer es otro factor y esto se soluciona de muchas maneras. La tecnología puede ayudar a ligarse

con otros colegas u organizaciones y saber que están haciendo, participar en eventos del sector social, aprovechar capacitaciones en línea y presenciales y si no, con tan sólo preguntar te darías buenas ideas. Inversión. Quiero llamarle así para que se oiga bonito y tu cerebro no lo refiera a gasto, ¡ah caray! no quería decirlo pero esa es una realidad, invertir en procuración de fondos, sin duda es una inversión e invertir en temas que nos condicionan a la innovación también no debe limitarse y esto es acorde al nivel de desarrollo de la organización.

No quiero que se piense que innovar en procuración de fondos es sólo para tener más y mejores donativos económicos. Un reto interesante y de tendencia mundial es, saber cómo hacer para que mi donante permanezca el mayor tiempo posible con su donativo y aquí no hablamos de dinero sino de satisfacción personal.

Procurando fondos para temas educativos de indígenas, me cerraba a que diciembre no era buen mes para procurar fondos, por diferentes factores: las personas tienen más dinero por el aguinaldo pero todo el año planearon como distribuirlo y pocos en cómo donar algo, las personas compran más pero para regalar a núcleos de población cercana, entonces reciben más regalos y también, aun cuando hay vacaciones tienen menos tiempo para recibirte, porque tienen más compromisos sociales o salen de viaje. Entonces casi casi yo me sumaba a esta inercia navideña, hasta que reuniendo a mi equipo, hicimos todo un análisis de lo que podíamos hacer aprovechando los factores anteriores y entonces cambiamos lo que veíamos como amenaza, en oportunidades.

Mira como:

Amenaza	Oportunidad
Más dinero, menos donación	No pedirles dinero
Gastos en compras y recibir regalos	Darles un presente elaborado por los niños
Menos tiempo por compromisos	Aprovechar que ven a más personas
Salen de viaje	Visitarlos en su domicilio
Nuevos donantes escasos por lo anterior	Hacer una campaña con los donantes actuales

Y manos a la obra. Visitar a los donantes y entregarles el informe anual, una postal dibujada por los niños de comunidades indígenas y un formato de referidos, para que después de leer el informe se animen a recomendar a sus amigos y/o familiares y, lo mejor y más innovador de la campaña fue que, los jóvenes beneficiarios eran los encargados de visitarlos y darles las gracias por sus donaciones que los mantenían estudiando. Pocos se negaban a escucharlos y recibirlos, fue impactante el resultado; inicié el año con una lista de más de 1200 posibles donantes, que ya habían escuchado de nuestra labor por la cercanía con el donante, entonces como decía, no es dinero sólo lo que se procura, sino también satisfacciones personales a los donantes existentes y personas a quienes ofrecerles la oportunidad de ayudar. La procuración de fondos es más espiritual que de dinero ya que depende de comunicar necesidades y hacer que se actúe de manera efectiva y entonces después de muchos años encontré este decálogo de Diego Hidalgo,<sup>60</sup> filántropo español, que ha

---

60 José Ignacio Torreblanca. “Filántropos y emprendedores”. Consultado el 13 de febrero de 2013. Consulta digital en: <http://blogs.elpais.com/cafe-steiner/2013/02/filantropos-y-emprendedores.html>.

financiado a muchas organizaciones y que resume su actividad filantrópica en estos diez puntos que tienen mucha relación con lo que he querido transmitir en este párrafo.

1. El miedo es el peor enemigo de todo proyecto e idea.
2. Todo diagnóstico de un problema debe ir acompañado de sus soluciones.
3. Toda debilidad es susceptible de ser convertida en una fortaleza.
4. Para resolver un problema, hay que escuchar antes de hablar.
5. Todas las personas necesitan saber cuándo lo están haciendo bien o mal.
6. La base de la motivación es la afinidad y el logro.
7. Todo problema, todo conflicto tiene solución.
8. Las nuevas generaciones tienen la solución.
9. Las personas pueden cambiar las cosas. Las cosas pueden ser cambiadas.
10. Siempre hay que pensar en grande.

Podríamos convertirlo en el decálogo de los procuradores de fondos interesados en ser innovadores y dar resultados satisfactorios a la expectativa que se pone en ellos. Y me gustaría agregar tres más como ideas mías.

11. Las personas tienen ideas, usan su mente.
12. El trabajo debe ser repartido, muchas cabezas piensan mejor que solo una.
13. Toda idea debe tener su fin, hay que saber cuándo dejarlas ir.

Pero, ¿cómo hacerlo? Como todo en la procuración de fondos, nadie tiene la receta, ni la varita mágica para

tener éxito en esto. No hay mejor fórmula que la que puedas desarrollar basado en tu experiencia, en consejos de colegas, en prácticas, en estudios, en lecturas que hagas pero más en lo que en la práctica aprendas. He aquí consejos que desarrollé.



Hablamos que la innovación es un proceso repetitivo y sin inicio ni fin, es decir, infinitamente repetitivo. Así que después de detectar la necesidad debes **CONCENTRARTE**; esto significa poner atención, focalizarla en lo que esperas lograr; yo me concentro recordando que fui niño, salir a rodar en la bici, pescando y no mentiré si te digo que en mi oficina siempre hay pequeños juguetes que me ayudan a recordar como jugaba cuando era niño. Tener una **PERCEPCIÓN CLARA**; me refiero a disponerse para recibir procesos e interpretar la información que llega de fuera, es decir, cuánto dinero necesitas, cuántos donantes buscas, de

que tipo y en qué tiempo y, algo muy importante es, con que cuentas en cuanto a recursos no sólo económicos, sino humanos y materiales. ROMPE PATRONES; una característica que bien me puede definir: yo siempre paso del otro lado de la línea, al cuadrado lo hago redondo y a este lo hago triangulo y bien puedo decirte que funciona. Salir del confort es descubrir alternativas de solución, puertas que ahí estaban pero no te atrevías abrir por temor a lo desconocido, defiende con coraje tus ideas y hazlas valer cuando den resultados, la innovación en filantropía también se está innovando.

El hombre más rico del mundo Bill Gates en una conferencia en Washington dijo que la filantropía global depende de la tecnología y de la innovación y él es claro ejemplo de las BUENAS IDEAS. Búscalas en la tecnología como aliada, en campañas o estrategias del pasado. Yo tomo ejemplos de ideas buenas en los comerciales de publicidad, en medios especializados como revistas empresariales o del sector social, siempre existirá el riesgo al fracaso y para prevenirlo puedes hacer de esta idea en construcción un proyecto piloto, que inicie con todas las ganas de éxito pero si el mercado de donantes que tenías no lo acepta, entonces festeja el fracaso, púlelo y tíralo a la basura en bolsa para que nadie pueda tomarlo. Me paso que en una campaña de micro donaciones en escuelas privadas de nivel socioeconómico alto donde yo pensaba que era súper innovadora porque ganaba la escuela un porcentaje de los ingresos totales, cada estudiante vendía 50 números de una planilla interactiva, y si llegaban a la meta preestablecida, el porcentaje otorgado se usaba para mejoras en su infraestructura. Y la fundación para la cual trabajo, entonces tenía todo, había innovación, capacidad, ganar-ganar, pero no me funcionó, se requería dividir aun más las entradas en

personal que coordinara, en promotores que visitaran las escuelas y en gastos inherentes a esta campaña como vehículos y combustibles. A los dos meses le dijimos adiós y optamos por olvidarla, pero si reflexionamos en que estuvimos mal y fue sencillo, una baja planeación y dejarnos ir por los números que reflejaban si teníamos éxito. Me puedo acordar muy seguido de charlas con donantes, ya sean individuales o empresariales y hasta de gobierno que me mencionan que no dieron seguimiento a su donación o subvención o subsidio y va desde no recogerlo, no reportar hasta no volver a pedirlo. Por eso, siempre que estés haciendo algo con innovación, no lo dejes ir y CONTINUA, insisto hasta que ya no sea necesario y compruebes que dejó de ser del agrado, pero eso no debe pasar si le agregas constantemente factores que lo renueven sin cambiar su rumbo o esencia inicial.

### ***La estrategia de innovación en procuración de fondos***

He mencionado que sin una estrategia clara con acciones específicas, que permitan dar un gran paso en cuanto a la búsqueda de donantes, todos los esfuerzos serán en vano. Así como también siempre que doy el Curso Universitario en Procuración de Fondos Online, les pregunto a los alumnos de principio a fin ¿cuál es la meta de captación para este año? y si es necesario, tenerla subdividida en cuantitativa y cualitativa. Si no tienes claro cuánto necesitas, nunca sabrás el nivel de esfuerzo que requiere y cuántos prospectos a donantes debes buscar. Entonces recomiendo que:

1. Una estrategia de innovación tiene que ser altamente inspiradora y debe representar un estado futuro para el proyecto de fondos, INSPÍRATE.



2. La estrategia de innovación debe ser ambiciosa, al grado que se aleje de lo convencional y la competencia, ATREVERSE.
3. Una estrategia de innovación también debe ser adecuada reflejando la capacidad de la organización, INSTITUCIONALIDAD.
4. Una estrategia de innovación debe ser flexible y poder cambiar, con ajustes y cambios, DINAMISMO.
5. Una estrategia de innovación en procuración de fondos debe reflejar la capacidad del procurador de fondos, PROFESIONAL.

A medida de que la organización se desarrolla o crezca, sus capacidades aumentan de acuerdo a sus procesos y su formalización y así pueden también medir su impacto en la sociedad y crear sustentabilidad social.

A diferencia de las empresas que se esmeran cada vez más en prestar atención a sus clientes, las organizaciones no lo hacemos, porque no definimos como clientes a los donantes y creemos que los usuarios lo son. Y sí que hay una relación estrecha entre ambos, pero de quién recibimos retribución económica por el servicio que prestamos es de los donantes, entonces ellos también pueden ser partícipes en la toma de decisiones cuando queremos innovar o queremos ampliar los servicios o programas.

### ***Innovación con inteligencia o bien filantropía inteligente***

La inteligencia es a menudo un término que nos gusta escuchar; por ejemplo, que niño tan inteligente, eso sí fue inteligente, a que inteligente eres, pero ¿sabes que la inteligencia no es más que la capacidad del ser humano

para resolver problemas o crear valor de las cosas?, es aquí donde considero que se mezcla con la innovación y todo buen procurador debe saber qué tipo de inteligencias existen y ocuparlas al momento de pedir un donativo, desarrollar un nuevo programa, diseñar materiales de promoción, redactar una solicitud y, en cada momento tener las antenas en alto para poder identificar la inteligencia cognitiva que define al posible donante que tenemos enfrente o atrás del teléfono y o que revisará nuestra petición.

Al asistir al primer Congreso Hemisférico de *Fundraising* escuché a un directivo de *fundraising* en Greenpeace que hablaba sobre cómo han diseñado innovaciones en eventos o en su página web de donativos utilizando la inteligencia y mira que lo dice la organización que más capta dinero por individuos en el mundo y, me sorprendió aún más, cuando contaba que en ocasiones al entrar a su cenas de donantes, les entregaban un pedacito de piel muy suave sin decirles de que se trataba y después de enseñarles videos de matanza de ballenas, les decían que ese trocito de piel era de una ballena asesinada por japoneses y despertaban el interés así de ayudar a salvar a más mamíferos marinos.

Howard Gardner,<sup>61</sup> neuropsicólogo reconocido por su teoría de las inteligencias múltiples, resume las inteligencias en 8 puntos, y yo te digo en la siguiente columna como ocuparla para procurar fondos e innovar.

---

<sup>61</sup> Consulta digital en: <http://infed.org/mobi/howard-gardner-multiple-intelligences-and-education/>.

	<b>Inteligencia</b>	<b>Procuración de fondos inteligente</b>
<b>1</b>	<p>Lógica.- Inteligencia empleada en resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la capacidad para utilizar números de manera precisa y de razonar correctamente. Emplean su hemisferio izquierdo.</p>	<p>Por lo general empresarios y ejecutivos. Háblales de inversión no de donativos, retorno de inversión, cantidades exactas y numerarias estadísticas del problema.</p>
<b>2</b>	<p>Lingüística.- Inteligencia para emplear las palabras de manera oral o escrita de manera efectiva, habilidades para aprender idiomas, escribir historias, leer, etc. Utilizan ambos hemisferios.</p>	<p>Escritores, periodistas, comunicadores a ellos dales que leer, háblales de acontecimientos reales y ocupa un nivel de lenguaje alto o sea más formal y cuidando el uso de las palabras. Cede su liberalidad por los demás, hace referencia de su compromiso o de altruismo.</p>
<b>3</b>	<p>Corporal.- Utiliza todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos, la habilidad en el uso de las manos para transformar objetos. Las capacidades de equilibrio, flexibilidad, velocidad, coordinación, como también la habilidad cenestésica, o la percepción de medidas y volúmenes.</p>	<p>Atletas, cirujanos, artesanos, bailarines, yo me he disfrazado para comunicar la procuración de fondos, lléales un presente que puedan transformar como rompecabezas, pídeles que te diseñen artículos para venta.</p>

4	<p>Musical.- Percibe, transforma y define la música y sus formas. La sensibilidad, el ritmo, tono y timbre se asocian a este tipo. Siempre están haciendo ritmos con las manos o los pies y objetos</p>	<p>Presente en compositores, directores de orquesta, músicos. Para ellos inicia tu evento con las luces apagadas y en volumen ascendente los gritos de los niños jugando en un patio, el sonido de un animal en libertad o el mar; deja que ellos imaginen lo que están a punto de ver. Música en tu página web ahora es muy fácil.</p>
5	<p>Espacial.- Es la habilidad para pensar en tres dimensiones. Una capacidad que nos posibilita para percibir imágenes externas, internas, transformarlas o modificarlas, y producir o decodificar información gráfica, son un claro ejemplo. Sujetos a los que les gusta realizar mapas, cuadros, dibujos, esquemas, planos.</p>	<p>Pilotos, escultores, pintores, marinos y arquitectos, a ellos les gusta tocar, entonces lleva a la mano tu pluma <i>souvenir</i>, salúdalos con más acercamiento y mientras les estás hablando muéstrales imágenes de los que estás diciendo.</p>
6	<p>Naturalista.- Capacidad de diferenciar, clasificar, y emplear el medio ambiente. Objetos, animales o plantas. Habilidades de observación, reflexión y</p>	<p>La posee la gente de campo, botánicos, ecologistas. Se observa en gente que aman las plantas y animales. Entonces si hay futuro para las protectoras de animales, solo que deben buscar a personas con esta inteligencia, obséquiales una</p>

	planteamientos sobre nuestro entorno.	planta o un cuadro de paisaje elaborado por abuelos.
7	Interpersonal.- Capacidad de empatizar con los demás. Adoptando una sensibilidad especial para comprender las expresiones faciales, (voz, gestos, postura), y la habilidad para responder.	Presente en políticos, vendedores y docentes de renombre. Invítalos a que asistan a tus instalaciones, llévalos a donde trabaja tu proyecto y deja que los beneficiarios se encarguen de sensibilizarlos, solitos te dirán como te ayudo (escucha el donativo).
8	Intrapersonal.- Es la inteligencia para construir una valoración exacta sobre el respecto de sí mismo y la capacidad para dirigir su propia vida. Incluye la reflexión, la auto comprensión y la autoestima.	Se aprecia en teólogos, psicólogos, sociólogos, y filósofos, con ellos debes hablar de ellos y lo que obtienen al ayudar, conecta respondiendo que comprendes su decisión, cual sea, y trata de averiguar cómo se define y haz hincapié en ellos cuándo estés frente a ellos o ellas.

Todos los humanos pueden tener los ocho puntos, pueden desarrollar algunas más que otras, entonces me pregunto ¿por qué en la escuelas se empeñan en desarrollar sólo las dos primeras?, no sería prudente estar frente a un prospecto y preguntarle que inteligencia emocional tiene más desarrollada o entregarle a su secretaria previamente a la cita un cuestionario para evaluarlo, sería fatal, esto es una tarea tuya y la desarrollas conforme te dediques más tiempo a conocer a tus donantes. Antenitas altas para estar observando todo a tu alrededor, para detectar como hacer más empáticos tus momentos de solicitud o más efectivos e innovadores

tus programas de procuración de fondos. Ahora un ejemplo de esto.

- Salón apagado e inicia con la voz de un niño, narrando su vida y el cambio en el proyecto.
- Un presídium de tu evento con solo beneficiarios de tu organización.
- Hagamos camino por los ancianos: mensajes en los ladrillos de los donantes antes de llegar a la puerta principal.
- Pared con las manos de los donantes.
- Sus nombres en un lugar especial o en una puerta con la leyenda “esta se abre y cierra todos los días, gracias al apoyo de:...”
- ¿Hace cuánto que no recibes una carta por correo, pero a mano con hojas de libreta, timbradas en la oficina postal?, seguro ya se nos olvidó esa emoción al recibir una.
- En fin acuérdate de salir del cuadro, de brincar la línea, de ponerle color a esa idea.

Dicen, y muy bien, las teorías de la procuración de fondos, que esta inicia con los conocimientos básicos de la mercadotecnia, pero de la nueva, aquella que no satisface las necesidades creando productos, sino aquella que hoy en día crea productos para provocarnos necesidades, ¿te imaginas cuando logremos eso?, crear programas de procuración de fondos donde las personas tengan la necesidad de donar.

Para estar al día a y saber cómo innovar con algo que agrade y disperse la idea que donar es igual a gasto. Para saber un poco más de esto existe el estudio de las tendencias de consumo, las grandes empresas gastan millones de dólares investigándolas.

### **Menos texto**

Estamos cambiando a un vocabulario visual que se basa en fotos, emojis, fragmentos de video y otras imágenes, entonces se más corto en tus mensajes y utiliza todo tipo de gráficos para proyectar lo que haces.

### **Adivina qué pienso y necesito**

Las marcas se están volviendo más adeptas a entender la mente y el estado de ánimo de los consumidores, hacerlo más personalizado, y si no me crees entra a un buscador en internet y pon las primeras tres letras de algo que te interese y ellos se encargan de leer tu mente y de completar la palabra, no es más que estudiar tus rutinas de búsqueda y gustos. Entonces listo para detectar las necesidades de los donantes, si, la de ellos, no hablo de las tuyas, es hora de ponerse en el zapato de ellos y entender sus motivaciones.

### **La edad de la impaciencia**

Todo el mundo quiere estar conectado, las expectativas del consumidor en términos de velocidad y facilidad de uso se han elevado, por eso no compliquemos la solicitud ni la forma de hacer efectivo el donativo.

### **El móvil como una puerta de entrada a la oportunidad**

Hoy pasamos más tiempo con el móvil que en la TV, las aplicaciones nos resuelven cualquier cosa, así que hagamos algo por estar presentes en esos aparatos. Sabías que el 85% de la población mundial tiene un celular y cada día cambian para resolvernos la vida y nos hagan más pasivos, sedentarios y flojos. Ya conocí ideas creativas de aplicaciones móviles para el sector como una que concentra ofertas de voluntariado exprés y con tu

ubicación te podrá decir que organización está cerca que pueda recibirte y necesita de tu trabajo voluntario.

### **Vida saludable**

Hoy en día todo mundo quiere estar sano, por lo menos ese es el deseo. Hay marcas que le apuestan a verte más sano, ahora resulta que los refrescos ya son verdes y sus botellas son fabricadas con plantas y esto es una tendencia provocada por la conciencia colectiva de la destrucción natural del planeta, así que una botella de agua con tu logotipo puede ser un buen regalo económico para un donante.

### **Gusto por el reto**

Empezamos a ver a la tecnología con miedo y resentimiento, preocupados por lo que se ha perdido, se valora más la esencia humana, siempre decimos como es que regresa lo que dejó de usarse y eso es resultado del bombardeo mercadológico que recibimos cuando fuimos niños. Por eso, te decía que echar mano de las formas en como procuraban fondos años atrás es interesante para innovar ahora. Nunca dejes de tener presente el sueño, aquello que motivó la creación de la organización, aquello que movió los sentimientos y fue la base de un gran proyecto.

Te recomiendo ingresar a esta página para inscribirte y tener muchas opciones de material hasta recursos para innovar en tu organización: <http://www.innovarparacrecer.com.mx>. Mi pasión es y será, dedicarme a esto que hago, pero entendí que si no innovo y soy creativo estoy perdiendo el tiempo y llegará quien si lo haga y gane terreno más que yo.

Me inicié como procurador de fondos en una institución educativa para población indígena, náhuatl y



totonaca; principalmente ahí entendí que mi trabajo se traduciría en mejoras para el desarrollo de ellos y entonces decidí que eso era lo mío. He sido invitado por gobiernos a participar en Direcciones y Secretarías siempre en el ámbito social y siempre dedicado a la atracción de recursos. He diseñado muchos cursos donde comparto mis experiencias y como fui nuevo en esto, se lo que se vive cuando vas a cursos y sales con más dudas o con expectativas bajas, entonces me pongo de ese lado y trato de ser lo más práctico para comunicar la esencia de lo que mi esposa llama “mis locuras”.

Si eres una o uno de los míos, vamos y hagamos de la procuración de fondos la mejor profesión.

Por último, te comparto lo que llamo proceso creativo personal, es una tabla que debemos tener cada procurador, revisándolo constantemente para que lleguen ideas creativas y la innovación. ¡Suerte!

<b>P</b>	<b>PASIÓN</b> Muestro mucha pasión por lo que hago cuando pido. Amo lo que hago. Siempre pido pensando en tener éxito.
<b>E</b>	<b>ÉXITO</b> Siempre pido como si fuera mío. Tengo sueños que transformo en realidad.
<b>P</b>	<b>PREPARACIÓN</b> Nunca dejo de aprender. Siempre pienso que es lo único que pido.
<b>E</b>	<b>ENTUSIASMO</b> <i>Teo:</i> Dios, <i>En:</i> contigo. Creo que él dirige mi petición.

## **NUNCA MÁS UN ORGANISMO SIN PROCURADOR DE FONDOS.**

*Gabriel González*

Todas las personas tenemos sucesos en nuestra propia historia que generan cambios sustanciales en la percepción de las cosas; dos capítulos de mi vida imprimieron un sello especial, mi paso por el Seminario Diocesano al cual dediqué casi una década de vida y la oportunidad de colaborar como voluntario para la Benemérita Cruz Roja Mexicana.<sup>62</sup> Ambos eventos me heredaron una visión humanista y de respeto al trabajo de quienes altruistamente se entregan por los demás.

La labor que instituciones conformadas por “personas que ayudan a más personas”, como en este caso la Cruz Roja, y muchas otras más, no son más que un ejemplo para todos. Sin embargo, estas experiencias no solo aportan para quienes las vivimos, una visión más humana, sino también nos revelan una percepción que no podemos dejar de lado, como es la evidente falta de interés en una gran parte de la población y de sectores sociales, culturales y empresariales para participar en coordinación con las autoridades; y por otro lado, la apatía

---

<sup>62</sup> La Cruz Roja Mexicana forma parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, con reconocimiento ante el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Su objetivo es ofrecer atención eficiente a la población en casos de emergencia y en situaciones de desastre, además de impulsar acciones enfocadas a incrementar la capacidad de las personas y las comunidades con el impulso de la acción voluntaria. Consultado en: [www.cruzrojamexicana.org.mx](http://www.cruzrojamexicana.org.mx).

a la función pública resulta ser un factor común en la participación en grupos de ciudadanos organizados como asociaciones civiles, patronatos, voluntariados, o simplemente grupos de ayuda; que sumado a políticas públicas muchas veces engorrosas y burócratas desmotivan y entorpecen la buena voluntad de quienes desean colaborar en tareas altruistas y de asistencia social.

Sin embargo, como en todos los procesos de desarrollo,<sup>63</sup> el componente social es uno de los elementos indispensables, y para que este pueda ser alcanzado es necesario que las sociedades participen de manera activa; aunque tristemente, la realidad nos rebasa por mucho. ¿Qué pasa cuando los ciudadanos no cuentan con los mínimos satisfactores como son: casa, alimento, salud, trabajo y educación?; es evidente que su capacidad de participación en los temas de interés para todos se ve disminuida y el desarrollo social anulado. Es entonces cuando los esfuerzos por la implementación de políticas y tareas de asistencia social públicas y privadas se vuelven un componente básico para el bienestar y desarrollo de las personas, haciendo que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana;<sup>64</sup> es decir, que cada uno de los

---

<sup>63</sup> Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades, y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran. Fuente: <http://www.undp.org/content/undp/es/home.html>

<sup>64</sup> Derivado del diseño de BIARE, surgen las primeras recomendaciones que emitió la OCDE en cuanto a las preguntas relativas a la satisfacción con la vida, dominios de satisfacción y balance afectivo. En lo que se refiere a la forma de enunciarlas, las escalas de respuesta y la ubicación en el módulo;

individuos que integran dicha colectividad, paulatinamente y con el trascurso del tiempo vayan adquiriendo las condiciones necesarias para su auto subsistencia y desarrollo físico e intelectual, con el fin de contar con las condiciones competitivas y homólogas en la medida posible frente al resto.

Bajo un razonamiento sistémico,<sup>65</sup> la asistencia social, no es más que un medio para alcanzar un desarrollo social sustentable, aunque para muchos tenga únicamente un enfoque meramente de “subsanador de carencias sociales de manera mediática y no sustentable”. No obstante la labor asistencial que tanto los Organismos de la Sociedad Civil (OSC) como el Estado llevan a cabo, necesariamente se encamina a generar condiciones de desarrollo social, y más allá, podríamos afirmar que la “asistencia social” es indispensable para que los individuos adquieran condiciones de vida cada vez más óptimas y competitivas, que a mediano y largo plazo contribuyen a que se adquiera un desarrollo social sustentable.

---

también se tomaron en cuenta los contenidos de la Encuesta Social Europea, pero sobre todo, fueron incorporados muchos elementos relativos a la inserción de los individuos en su entorno social que permiten aportar nueva información estadística en México, en asuntos tales como: derechos humanos, cohesión social y participación ciudadana, familia, género y vulnerabilidad, salud física y mental; así como información estadística obtenida por primera vez en una escala mayor a los estudios de caso, para aquéllos cuya áreas de interés sean la sociología y la antropología o incluso la psicología e historia social. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Método BIARE: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/Bienestar/Presentacion.aspx>.

<sup>65</sup> El pensamiento sistémico es un marco conceptual que se ha desarrollado en los últimos setenta años, para que los patrones totales resulten más claros y permitan modificarlos. Peter M. Senge. *La quinta disciplina*. Ed. Granica, 1994.

En todo caso lo que no podemos dejar de reconocer, es que las OSC a diferencia de las instancias oficiales son más innovadoras y flexibles, y constituyen una parte sustancial de la red social,<sup>66</sup> pues tienen una gran capacidad de organización y movilización de la sociedad civil, además de que dan respuesta a la falta de capacidad o ausencia de la acción gubernamental en asuntos de mayor demanda social; especialmente aquellas cuyos objetos se encaminan a la “asistencia social”, puesto que asumen responsabilidad, cooperación, solidaridad y servicio a los grupos de población mayormente vulnerables; e históricamente han sido impulsores de políticas y programas de gobierno que han aportado al Estado mayor eficacia y transparencia en la toma de decisiones, en la solución de conflictos y en la aplicación del recurso público, e incluso, en la evolución de los propios derechos humanos.

Lamentablemente, el capital social con que cuentan estos organismos, tiene un alto riesgo a perderse; pues la presión económica y la falta de financiamiento de sus labores obliga a los ciudadanos que las conforman a disminuir el tiempo que les invierten a sus causas sociales, poniéndose en riesgo su sustentabilidad financiera y permanencia de los mismos; aunado a la amenaza latente que representa que el organismos se convierta solo en una herramienta política, por el capital humano que en ellas participa, o bien que pierdan su cualidad de organismo sin fines de lucro.<sup>67</sup>

El éxito en los desafíos establecidos por la sociedad organizada y por los gobiernos locales requieren

---

<sup>66</sup> Martín Beristain Carlos. *Reconstruir el tejido social un enfoque crítico de la ayuda humanitaria*. Barcelona: Icaria Editorial, 2004.

<sup>67</sup> María Fernanda Samuano. *Sociedad Civil Organizada y Democracia en México*. México: Colegio de México, 2011.

de amplios consensos, una visión compartida del futuro y corresponsabilidad solidaria, todos en un instrumento vital y dinámico que aporte soluciones y adquiera compromiso,<sup>68</sup> lo que implica que estos organismos adopten mecanismos y principios de las buenas prácticas de sustentabilidad, buscando que sus actividades sean sustentables económica, organizacional e institucionalmente, con valores éticos que promuevan e impulsen una cultura de competitividad responsable; que sean transparentes e impulsen la cultura de la rendición de cuentas;<sup>69</sup> que inviertan tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las en que operan; que participen mediante alianzas intersectoriales con otras organizaciones de la sociedad civil, empresas, cámaras, agrupaciones y/o gobierno; en plantear temas de discusión, propuestas y atención de problemas sociales de interés público; que involucren a su personal y población atendida en sus programas de desarrollo social y sobre todo que apuesten a la capacitación y profesionalización de sus colaboradores.<sup>70</sup>

La responsabilidad social <sup>71</sup> organizacional y financiera es de todos los que la conforman e incluso de los beneficiarios de los servicios que éstas brindan; por lo que el compromiso de la organización en la actuación consciente es la búsqueda de mejora continua, que

---

<sup>68</sup> Jorge Iván Cuervo Restrepo. *La gestión de lo Público más allá de lo Estatal*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2002.

<sup>69</sup> Ernesto Insunza Vera. *Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil: participación ciudadana y contraloría social*. México: Miguel Ángel Porrúa y Co., 2006.

<sup>70</sup> Cristina Girardo. *La profesionalización de los Organismos de la Sociedad Civil en México: actores y estrategias*. México, 2007.

<sup>71</sup> Begoña Arrieta Heras. *Dimensión ética de la responsabilidad social*. España: Universidad Deusto, 2006.

permita a la organización generar valor agregado en sus actividades y para con todos sus integrantes. Se traduce en la posibilidad de ser sustentable y definitivamente competitiva; para ello requiere necesariamente de contar con personas comprometidas y capacitadas especialmente a enfocar sus esfuerzos, así como en hacer sostenible, sustentable y viable la institución; por ello la figura del procurador de fondos implica la tabla de salvación para las OSC, pues su labor va más allá de recabar fondos. Es la carta de presentación de la Institución, el vocero y emisario que lleva consigo la historia de vida y esfuerzos de sus colaboradores por emprender un objetivo social, de dar a conocer cómo los beneficiarios de dichas instituciones cambiaron sus vidas, y cómo otras organizaciones pudieron sobrevivir gracias al apoyo de otras más fuertes y solidarias.

Ser un procurador de fondos implica además de una gran disposición para contribuir a que la organización permanezca y trascienda en el tiempo en los corazones de la sociedad. Promueva el conocimiento en la organización, audacia, paciencia, creatividad, tenacidad y terquedad. Implica ver a la población, a las empresas e instituciones como donantes potenciales en menor o mayor escala, capaces de abonar en el avance de la profesionalización e institucionalidad de cada OSC.

Gracias a la labor del procurador de fondos, las aspiraciones planteadas por las OSC pueden verse exitosamente materializadas, logrando con ello la continuidad de las acciones rumbo a lograr una mejor calidad de vida y bienestar social.



México	Carlos Madrid	Eventos especiales con causa
México	Miguel de la Vega	Yo, tú, él, nosotros y ellos procuramos fondos, ¿Pero cómo lo hacemos?
Francia	Melvyn Gattinoni	La aventura del cambio
México	Emilio Guerra	Donativos de iniciativa privada
México	Isabel Hinojosa	Transparencia y rendición de cuentas
Estados Unidos	Jerold Panas	Donativos individuales
Brasil	Marcelo Straviz	El plan anual de procuración de fondos
Argentina	Mariano Malia / Ximena Arrieta	Retos de la procuración de fondos en internet
México	Rosi Morales	El papel del consejo para procurar fondos
México	Salvador Sánchez	Innovar para procurar
México	Gabriel González	Nunca más sin procurador de fondos



**YO, TÚ, EL Y NOSOTROS**  
**PROCURAMOS FONDOS,**  
 pero... ¿cómo le hacemos?