

Dedicado a las pérdidas irreparables causadas por la pandemia COVID-19, pero especialmente a la memoria de colegas que, con su trabajo, dedicaron sus vidas a apoyar a personas refugiadas, migrantes y de las comunidades de acogida para recuperar su dignidad incluso frente a numerosas adversidades, independientemente de su nacionalidad, identidad de género u orientación sexual

FICHA TÉCNICA

Coordinación Institucional

Jose Egas

Representante

ACNUR Brasil

Paola Bolognesi

Oficial de Coordinación Interagencial

ACNUR Brasil

Pedro Brandão

Asociado de Coordinación Interagencial

ACNUR Brasil

Redacción

Rodrigo Alvarez

Consultor

Mobiliza Consultoria

Revisión

Paola Bolognesi

Oficial de Coordinación Interagencial

ACNUR Brasil

Pedro Brandão

Asociado de Coordinación Interagencial

ACNUR Brasil

João Marcelo Sandreschi

Gerente de Alianzas Corporativas y Filantropía

Unidade de Parcerias com o Setor Privado do ACNUR Brasil

Dibujo e Ilustración

Gleydson Lima

Consultor

PREFACIO

En los últimos años, los países de América Latina y el Caribe han enfrentado una de las mayores crisis y éxodos humanitarios jamás vividos en la historia de la región. Hasta la fecha, más de 5,5 millones de refugiados y migrantes de Venezuela se encuentran fuera de su país de origen, de las cuales 260 mil personas están en Brasil. La pandemia de COVID-19 agravó aún más las ya terribles condiciones de vida de los refugiados y migrantes de Venezuela. Además de los graves riesgos para la salud a los que estaban expuestas las poblaciones en desplazamiento, la pandemia ha causado trastornos económicos generalizados y exacerbado los riesgos de protección.

Aun así, la respuesta brasileña sigue siendo un referente en la región, no solo por la colaboración entre gobierno, agencias de la ONU y organizaciones de la sociedad civil, sino también por la amplia cobertura territorial y la multiplicidad de colaboradores comprometidos en atender las necesidades de personas refugiadas y migrantes de Venezuela, así como de las comunidades de acogida.

La necesidad de seguir con la respuesta humanitaria ofreciendo una amplia gama de servicios también trae algunos desafíos, como la necesidad de recaudar recursos para asegurar que las organizaciones involucradas en la plataforma de coordinación interagencial R4V – Respuesta a Venezolanos – logren acceder a sus requerimientos financieros, independientemente de su tamaño.

Así, el ACNUR desarrolló junto con Mobiliza una capacitación en Recaudación de Recursos para apoyar a las pequeñas organizaciones de la sociedad civil a recaudar fondos y así asegurar su sostenibilidad y autonomía en el marco de la Plataforma R4V. Aunque breve, la capacitación estableció parámetros importantes para que las organizaciones definan el tema como una de sus prioridades, a fin de establecer un modelo sustentable de financiamiento que permita que los socios R4V sigan teniendo un impacto positivo en la vida de tantas personas necesitadas.

Esperamos que los conocimientos que aquí se presentan puedan servir para fortalecer aún más la acción humanitaria en Brasil, por lo que subrayan en esta respuesta el compromiso conjunto de diferentes organizaciones que trabajan bajo un enfoque estructurado y coordinado en beneficio de las personas refugiadas y migrantes de Venezuela.



Jose Egas

Representante ACNUR Brasil

ÍNDICE

El manual	6
#1 ¿Sobrevivencia o sostenibilidad?	7
#2 7 mitos y 7 verdades sobre la recaudación de recursos	13
#3 El ciclo de recaudación de recursos	22
#4 El poder de las personas	36
#5 Perfil y habilidades del profesional de recaudación de recursos	49
Anexo	
Creando material para presentación de proyectos para hacia la recaudación de recursos	58

EL MANUAL

En el marco de la Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela (R4V), las organizaciones socias comparten conocimientos e informaciones así como trabajan para fortalecerla en diversos aspectos, entre ellos la construcción de capacidades en la recaudación de recursos con el propósito de asegurar que estas organizaciones, independientemente de su tamaño, sean capaces de implementar las actividades previstas en el Plan de Respuesta a Refugiados y Migrantes, el RMRP.

En esta ocasión y como colíder de la Plataforma, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados – ACNUR identificó una necesidad significativa entre las pequeñas organizaciones asociadas (aquellas con necesidades financieras anuales inferiores a USD 160.000) para fortalecer las capacidades en recaudación de recursos a fin de garantizar la ejecución de las actividades planificadas.

En respuesta a dicha necesidad, el ACNUR desarrolló conjuntamente con Mobiliza un programa de capacitación para 11 organizaciones colaboradoras de la Plataforma R4V, el cual incluyó un diagnóstico inicial, talleres de capacitación y consultorías personalizadas, además de este manual que se compone de textos de apoyo y ejercicios sobre los temas tratados. Al final de esta capacitación, las organizaciones participantes pudieron producir un kit para posibles donantes (incluido un documento estratégico que contiene una descripción general de la organización, principales áreas de intervención y logros, así como productos de visibilidad y comunicación) y una propuesta de proyecto que podría adaptarse y personalizarse para futuras presentaciones. Las actividades del programa se llevaron a cabo de octubre a diciembre de 2020 de forma remota para asegurar las medidas de distanciamiento social necesarias por la pandemia de COVID-19.

La presente publicación resulta de este trabajo conjunto entre el ACNUR Brasil y Mobiliza en el marco de la Plataforma R4V Brasil para sistematizar los contenidos discutidos y las necesidades identificadas durante el programa de capacitación, pero también para servir como una herramienta de referencia duradera para las organizaciones participantes y otras que puedan tener demandas similares sobre en el tema central de la recaudación de recursos.

#1

¿Sobrevivencia o sostenibilidad?



EL ROL DE LAS OSCS

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) integran un ecosistema de resolución de problemas, dilemas y cuestiones sociales y ambientales. Resultan organizaciones privadas que actúan con interés público, generalmente movidas por la solidaridad y por el sentido de justicia social.

Son representantes de la sociedad y operan regularmente de forma complementaria o en colaboración con el Estado. En algunas situaciones, actúan exigiendo del Estado y de las instituciones privadas su responsabilidad respecto al interés público, lo que hace que evolucionen con la sociedad.

Para realizar su trabajo, cuentan con recursos de diferentes naturalezas (dinero, personas, recursos materiales, creatividad, influencia, etc.) y provenientes de diversas fuentes (empresas, individuos, gobierno, organismos internacionales). Las expectativas sociales consiste en que los recursos ubicados en estas organizaciones generen resultados e impactos que mejoren la vida en sociedad. Podemos representar la ecuación en la imagen al lado.

“LAS EXPECTATIVAS SOCIALES ES QUE LOS RECURSOS UBICADOS EN ESTAS ORGANIZACIONES GENEREN RESULTADOS E IMPACTOS QUE MEJOREN LA VIDA EN SOCIEDADE”



En general, las OSCs que demuestran mejores resultados de impacto social son las que más recuerda la sociedad para seguir recibiendo más recursos. En este ciclo, hay una compleja cadena de acontecimientos, los cuales indican que la capacidad de una OSC para recaudar recursos no está solo relacionada con su capacidad para identificar y convencer a los donadores.

En otras palabras, la capacidad de recaudar fondos de una OSC puede estar relacionada con diversos otros aspectos, por ejemplo: cuáles son los resultados de esta organización a lo largo del tiempo, cómo están estructurados sus proyectos y su equipo, cómo esta organización gestiona y rinde cuentas de sus resultados, cómo esta organización se comunica con la sociedad con el fin de mantener un canal constante de transparencia y confianza.

SOSTENIBILIDAD

Podemos decir que hay un ciclo virtuoso de sostenibilidad que se retroalimenta de la confianza que la sociedad deposita en una determinada organización para que ésta haga un trabajo de calidad y genere cada vez mejores resultados para la sociedad. Si la OSC entiende este proceso, crea las condiciones para “vibrar” en armonía con la sostenibilidad. Si no comprende, vive en modo de supervivencia, donde la búsqueda de recursos se convierte en una carga cada vez más pesada. Este ciclo se puede resumir en la imagen a continuación.



Una persona o empresa, por tanto, cuando evalúa si debe o no donar recursos para una determinada OSC, considera (consciente o inconscientemente) varios aspectos, los cuales pueden representarse en los 4 campos abajo.



Por lo tanto, tan importante como averiguar dónde están los donantes y cómo los convengo para que donen a mi organización (preguntas clásicas de quienes recaudan recursos) es muy importante que usted amplíe su percepción sobre el tema y busque entender qué preguntas se hacen sus donantes cuando toman la decisión de donar o no a su organización. Al observar estos 4 campos, enumeramos a continuación algunas preguntas relevantes que pueden servir como guion en un proceso de análisis institucional.

Criterios para un buen análisis institucional

IDENTIDAD E IMPACTO

- ¿Tenemos una misión clara y actuamos según ella?
- ¿Logramos demostrar nuestro impacto y resultado?
- ¿Nuestra organización atiende los problemas sociales y ambientales actuales?
- ¿Atiende lo que espera la sociedad?
- ¿Estamos atentos a los cambios sociales?
- ¿Somos ágiles para adaptar nuestra actuación a los cambios de la sociedad?
- ¿Tenemos proyectos y programas que responden a estos desafíos sociales?

GESTIÓN Y GOBERNANZA

- ¿Tenemos un equipo suficiente y competente para ofrecer los resultados que prometemos
- ¿Tenemos procesos internos que organizan nuestro trabajo?
- ¿Hacemos una buena gestión de recursos y de personas?
- ¿La relación entre equipo, directores y consejo es saludable y todos trabajan en armonía, haciendo el papel esperado?

COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

- ¿Nuestra organización se comunica adecuadamente con todos sus públicos de interés?
- ¿Nuestra página web está actualizada y mantiene informes periódicos de resultados operacionales y financieros?
- ¿Nos preocupamos por mantener nuestros colaboradores actualizados en todo momento, no solo en los periodos de renovación de colaboraciones?

MODELO DE FINANCIAMIENTO

- ¿Tenemos un plan de recaudación de recursos y un equipo dedicado a su implementación?
- ¿Tenemos un modelo de financiamiento equilibrado (independiente de pocos financiadores)?
- ¿Buscamos evaluar nuestro modelo de recaudación de recursos continuamente?
- ¿Tenemos presupuesto para el área de recaudación de recursos o previsión para tener alguno para el área?

TAREA DE CASA

Con base en este diagnóstico, declare 3 cambios clave que deben acontecer en su organización a fin de que tengan mejores condiciones para recaudar recursos.

Comparta esta presentación con por lo menos otras 2 personas de su organización y hagan una reflexión sobre los 3 cambios clave.

#2

7 Mitos y 7 Verdades sobre la recaudación de recursos



¿Cuáles son los mitos y verdades que persisten en la recaudación de recursos? En este apartado buscaremos desmitificar las percepciones y creencias que aún existen sobre esta actividad.

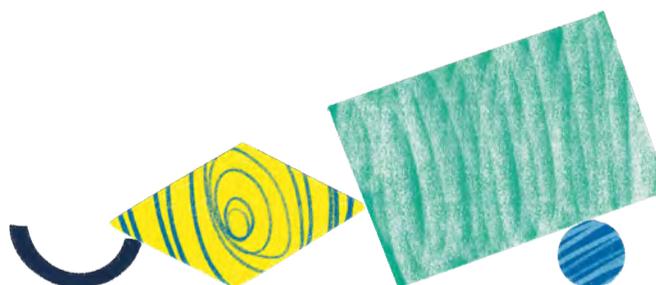
MITOS

1. Los latinoamericanos no donan

Es cierto que no tenemos una cultura de donación tan desarrollada en Latinoamérica si nos comparamos con países que tienen una cultura filantrópica más antigua, como los EE. UU., por ejemplo (en la comparación, los estadounidenses donan el 2% de su PIB y los brasileños donan cerca de 0,2% de nuestro PIB). Pero no es cierto que los latinoamericanos no tengan una cultura de donar. Encuestas recientes muestran que los brasileños, por ejemplo, donan más de lo que se imagina. Se trata de una donación más enfocada en servir a las necesidades asistenciales, movilizadas más por la “ayuda a los pobres” que por la justicia social y el desarrollo. La movilización de más de R\$ 6 mil millones durante la pandemia COVID-19, registrada por el [Monitor de Donaciones de la Asociación Brasileña de Recolectores de Recursos](#) es una clara demostración de que los brasileños donan y donarán más cuanto mejor sea el trabajo de influencia de las OSCs sobre la sociedad.

2. Recaudar recursos es recaudar dinero

Uno piensa que recaudar recursos es lo mismo que movilizar personas a donar dinero, pero esto es solo una parte de la verdad. Para resolver los problemas sociales necesitamos todo tipo de recursos: financieros (dinero), humanos (talento y voluntariado), materiales (comida, ropa, pintura, material de construcción), creatividad, influencia. Los recursos pueden venir de muchas formas y, a menudo, una persona que no está dispuesta a ofrecer recursos financieros puede ofrecer influencia, recursos materiales, tiempo. Poder ver los recursos de manera más amplia nos ayuda a disipar el mito de que recaudar recursos es lo mismo que recaudar donaciones en efectivo.



MITOS

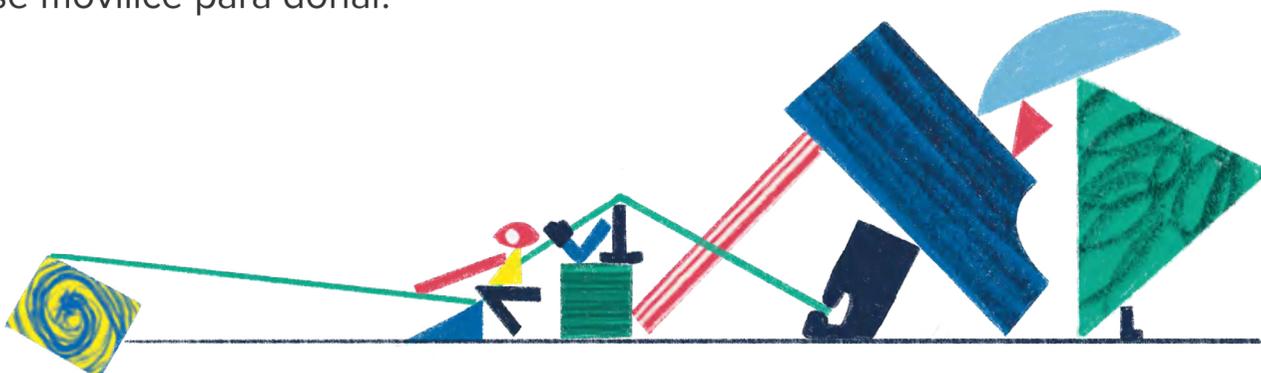
3. Recaudación de recursos = elaboración de proyectos

Uno de los mitos más difundidos y menos verdaderos en este campo es el de que es fundamental tener acceso a gente rica para obtener recursos. Muchas veces los recursos suelen estar más cerca de usted de lo que cree. Comience mapeando su red cercana - familia, amigos, compañeros de trabajo, negocios del barrio. Es más fácil para alguien que está más cerca – y más conectado con el problema que desea resolver – se movilice para hacer una donación. La recaudación de recursos implica la creación de una gran red de donaciones de muchas personas. La gente no siempre empieza donando mucho. Si se hace un buen trabajo y usted tiene éxito para demostrar los resultados alcanzados con las donaciones, sus propios donantes pueden influenciar sus redes y en ese proceso de movilización de círculos de influencia, quizá un donante suyo conozca una persona rica y esta persona tal vez se movilice para donar.

4. Debo tener una marca fuerte para recaudar recursos

Tener una marca fuerte es importante, pero no es fundamental para comenzar a recaudar recursos. Las personas donan porque quieren hacer la diferencia en el mundo. Si tiene una causa que merece la atención de la gente, empiece. Recuerde que marcas como Greenpeace, Médicos Sin Fronteras, GRAACC, Doctores de la Alegría etc. un día fueron solo una idea. La marca se construyó con resultados concretos y una comunicación eficaz. Por tanto, no tener una marca fuerte todavía no es un impedimento para empezar a recaudar recursos. Empiece donde está, con lo que tiene. Recordemos esta frase constantemente atribuida a Margaret Mead:

Nunca dude que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado.



MITOS

5. Captación de recursos = elaboración de proyectos

Otro mito recurrente es que la única forma de recaudar fondos es elaborar proyectos para participar de convocatorias. No es verdad. Se trata de solamente una de las estrategias de recaudación de fondos. Hay varias formas: escribir cartas/ correos electrónicos con solicitudes de donaciones, realizar solicitudes en conversaciones presenciales, crear campañas en plataformas de crowdfunding, realizar eventos, entre otras. Hay muchas y diversas formas de recaudar fondos y la preparación de proyectos para convocatorias es solo una de ellas.

6. Debo tener un especialista en recaudación de recursos para empezar a recaudar

Muchas veces trabajamos en contextos donde impera la “creación de las dificultades para vender facilidades”. En esta cultura, creamos el concepto del recaudador de recursos subcontratado: esa persona que creemos que tiene las conexiones correctas, que conoce el camino de las piedras, que sabe dónde “se esconden los donadores”. Y este es quizás uno de los mayores mitos que bloquea el potencial de recaudar recursos para causas de impacto social. Los verdaderos donantes quieren estar cerca de quienes van a apoyar, para conocer a los emprendedores sociales en persona. Ya que la recaudación de recursos se trata de construir relaciones a largo plazo, la proximidad del donante a la organización apoyada debe construirse sin intermediarios. Si usted no tiene un equipo de recaudación de recursos, otra vez se recomienda comenzar con lo que tiene: parte de su tiempo o el tiempo de alguien de su grupo o equipo para comenzar a dedicarse, estudiar el tema y tomar acciones que inicien la historia de su organización en relación con este asunto.



MITOS

7. Hechos y estadísticas son suficientes para movilizar donantes

La donación comienza en el corazón, no en la cabeza. Por lo tanto, la gente se moviliza más por historias de transformación que por hechos y evidencias. Claro que también es importante generar evidencias racionales para movilizar a los donantes, pero son las historias las que más movilizan. Y como las empresas y las fundaciones también están formadas por personas, es importante tener en cuenta el factor emocional, incluso al interactuar con donantes/inversionistas sociales que tienen procesos estandarizados y racionales de donación/inversión social. Al fin y al cabo, la decisión final proviene de una persona o un grupo de personas quienes son influenciadas por sus emociones más de lo que se dan cuenta.



VERDADES

1. Nadie dona si no se le solicita

Esta es una gran verdad. Puede parecer obvio entender que las personas no donan si no se les pide, pero a veces no lo hacemos. En general, en nuestra cultura, pedir donaciones está asociado con la mendicidad, un favor, debilidad o vulnerabilidad. Muchas personas informan que se sienten incómodas al pedir donaciones porque sienten que pueden interpretarse como si estuvieran pidiéndolo para sí mismas. Es curioso ver que una persona que solicita inversiones para su propia empresa para generar ganancias privadas se valora y se ve como un emprendedor, pero una persona que solicita recursos para generar resultados sociales, que les interesan a todos, se ve como un mendigo.

Otra probable certeza es que usted recibirá como respuesta más “no” que “sí”. Por tanto, cuanto más pida, más oportunidad de llegar a los resultados esperados.

2. En un proceso de donación, ambos lados ganan

Otra verdad innegable es que el acto de donar genera placer, sentimiento de pertenencia, realización personal o espiritual, en fin, una serie de beneficios que hacen de la donación un acto que aporta una enorme sensación de bienestar. Y como vivimos en una era de rescatar valores humanos y espirituales, solicitar una donación es como ofrecer a alguien la oportunidad de hacer la diferencia en el mundo, lo que tiene un gran valor. Permitir que alguien demuestre gratitud, que se vuelva importante para su comunidad, que sea responsable de cambios sociales y ambientales, son algunas de las cosas que se ofrecen a quienes donan. Por tanto, la solicitud de recursos nunca puede entenderse como un acto en el que un lado ofrece y el otro recibe. Ambos lados ofrecen y reciben.



VERDADES

3. Escuche antes de hablar

Las personas donan cuando son movilizadas por algo que les toca íntimamente. Buenos profesionales de la recaudación de fondos buscan comprender al donador y comunicarse con él de una manera que conecte su discurso con los intereses y necesidades de su interlocutor. Por lo tanto, escuchar, comprender a tu donante antes de ofrecer algo es esencial. La peor sensación para un donante es que lo vean como un cajero automático.

4. La gratitud precede a la donación

Personas agradecidas donan más. Esta es una gran verdad. Los estudiantes que reciben una beca en una universidad tienden a querer donar a su Fondo de Becas en el futuro; los pacientes que han sido curados de cáncer en un hospital quieren devolver el bien que el hospital ha hecho en forma de donaciones. Algunas culturas suelen asociar la donación con el término “give back”, es decir, “retribuir”, lo que demuestra que, muchas veces, la donación es un símbolo de gratitud por lo que me ha dado una organización, una comunidad o una persona.

5. Ofrezca antes de pedir

Como consecuencia de la verdad anterior, otra verdad es que las organizaciones sociales pueden ofrecer mucho antes de donar. Primero, brindar resultados de calidad e impacto social. Pero también pueden ofrecer contenido, oportunidades para establecer contactos, comprensión de las necesidades de sus donantes. Organizaciones permeables, porosas, que escuchan a la sociedad y sus donantes tienen muchas más probabilidades de ser consideradas dignas de recibir una donación que aquellas que están cerradas al mundo exterior y se pierden en su propia lógica de simplemente sobrevivir.



VERDADES

6. Recaudar recursos es un trabajo en equipo

El recaudador de recursos no es un lobo solitario. Uno de los desafíos al crear un área profesional de recaudación de recursos en una organización es pensar que los resultados de la recaudación de recursos serán únicos para el área. Comenzando por el liderazgo de la organización (a menudo la figura más importante en la recaudación de fondos), avanzando por el equipo programático (que construye proyectos junto con el profesional de recaudación de fondos) y extendiéndose a todos en la organización: todos ocupan una parte importante en la recaudación de recursos, ya sea aportando ideas de posibles financiadores o simplemente realizando un trabajo de excelencia. Esto sí atraerá más donaciones.

7. La gente le dona a la gente

Entender que el acto de donación es un acto que se realiza de persona a persona es una clave fundamental para el proceso de recaudación de recursos. Por un lado, el donador debe ser visto como una persona que tiene sus pasiones, sus necesidades, sus intereses. Por otro lado, quien se lo solicite debe ser alguien con credibilidad, con un historial de logros. Los donantes suelen donar cuando saben que el liderazgo de la organización es alguien con quien se identifican, confían, a quienes se les atribuyen los resultados y la credibilidad. El acto de donar es un acto de una persona que confía en otra persona.



TAREA DE CASA

Al leer estos 7 mitos y 7 verdades sobre la recaudación de recursos, refleje sobre los siguientes puntos:

1. ¿Entre los mitos apuntados anteriormente, ¿cuáles crees que más influyen su forma de ver la recaudación recursos?
2. ¿Qué costos para su vida (o de su organización) tienen creer en esos mitos?
3. Recuerde algunas historias vividas que indican algunas de las verdades apuntadas en el texto.
4. Luego de contestar las 3 preguntas anteriores, qué aprendió sobre sí mismo y sobre la cultura de su organización?

PARA PROFUNDIZAR

- **Encuesta Donación Brasil, IDIS** - idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/
- **Monitor de las Donaciones ABCR** - monitordasdoacoes.org.br
- BOS, L. (2010). **Confiança, Doação, Gratidão** - Forças Construtivas da Vida. Editora Antroposofica.
- AMBROGETTI, F. (2016). **Emotionraising**: How to astonish, disturb, seduce and convince the brain to support good causes. Hilborn Civil Sector Press.
- CHRISTIANO, A., NEIMAND, A., (2018). “**The Science of what makes people care**”. Stanford Social Innovation Review, Fall 2018. Disponible en bit.ly/3w9nV4e.

#3

El ciclo de recaudación de recursos



Desde una perspectiva de la recaudación de recursos originado en empresas, el enfoque de este capítulo lanza la mirada hacia el concepto del ciclo de vida del colaborador, el cual se caracteriza por 4 fases. Estos conceptos pueden adaptarse y aplicarse a otras relaciones institucionales, con fundaciones filantrópicas y organizaciones internacionales, por ejemplo. Las cuatro fases son:

1. PROSPECCIÓN (P. 24)

Fase de **identificación de potenciales colaboradores/donantes** y evaluación del potencial de colaboración y posibles intereses comunes entre el colaborador y su organización.

2. CONTACTO (P. 25)

Corresponde a la fase de primeros contactos, donde se busca la identificación de los puntos en común y los interlocutores correctos en el colaborador y la **construcción de una relación recíproca**.

CICLO DE RECAUDACIÓN DE RECURSOS

4. FIDELIZACIÓN (P.34)

Cuando concretada la colaboración, su organización debe asegurar **la mantención de la relación** y que los objetivos de la colaboración se cumplan, lo que hace que el colaborador quiera renovar la colaboración. Normalmente se valora poco esta fase, por lo que genera efectos negativos en relación con la renovación de las colaboraciones.

3. SOLICITUD (P. 30)

Cuando se **elabora y presenta la propuesta efectiva para el colaborador** y se negocian los términos de la colaboración.

FASE 1 - PROSPECCIÓN

La actividad de PROSPECCIÓN es una actividad continua y consiste en identificar colaboradores interesados y con potencial para asociarse con su OSC y sus programas.

La etapa de PROSPECCIÓN puede acontecer de forma activa (cuando usted busca potenciales colaboradores activamente) o pasiva (cuando le contactan Empresas/ Fundaciones interesadas en una colaboración). Puede, aún, ser un híbrido, cuando su organización recibe visitas o contactos con empresas que no necesariamente se acercan para establecer una alianza, pero el equipo identifica que existe un potencial latente para construir un proyecto de colaboración con la empresa.

En esta etapa, el equipo debería ser capaz de construir continuamente, a partir de algunos criterios, una lista de empresas que potencialmente podrían interesarse en asociarse con su OSC. Para ello, utilizamos el criterio VIC (vínculo, interés y capacidad) para identificar quiénes son los potenciales colaboradores. El principio VIC considera que una pareja ideal tiene tres características: apego, interés y capacidad. A continuación, brindamos ejemplos de indicadores para identificar potenciales empresas colaboradoras, considerando el criterio VIC:

VÍNCULO	INTERÉS	CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none">→ Institución con la cual ya tienen algún tipo de colaboración.→ Institución cuyos directores tienen vínculo de relación directa (social y otros) con la dirección de su organización.→ Empresarios(as) o personas de alto poder adquisitivo cercanas a la causa o involucradas con el tema de su OSC.	<ul style="list-style-type: none">→ Trabajan con la misma área temática (Ej.: Derechos Humanos, Asistencia Social, Empleabilidad, etc.).→ Tienen el perfil de público semejante al de su OSC.→ Actúan nacionalmente o en regiones donde opera su organización.	<ul style="list-style-type: none">→ Donan recursos para terceros.→ Aportan recursos directos (no mediante leyes de incentivo).→ Tienen volumen de recursos suficiente para los proyectos deseados.

FASE 2 - CONTACTO

Consideramos que la fase de contacto es el período que comprende el primer contacto con el colaborador hasta el momento de la elaboración de una propuesta concreta de asociación y solicitud de recursos.

En la fase de contacto con la empresa resulta fundamental buscar comprender los siguientes puntos:

1. Puntos de encuentro entre el colaborador y la OSC

2. Interlocutores de calidad



1. Buscar comprender los puntos de encuentro entre el colaborador y su OSC

El concepto de valor compartido es un concepto fundamental para que el área de recaudación de recursos se guíe en su proceso de abordaje a potenciales colaboradores. El concepto fue desarrollado en los Estados Unidos por los profesores Michael Porter y Mark Kramer. Según ellos:

“El valor compartido implica la generación de valor económico de una manera que también crea valor para la sociedad. (...) Grandes empresas como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart ya están desarrollando iniciativas para generar valor compartido al redefinir la intersección entre sociedad y desempeño social”

Fuente:: Michael E. Porter e Mark R. Kramer (2011), *The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism — and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. Disponible en: bit.ly/2WgdsGU

Partimos de la premisa de que el valor compartido es un concepto esencial para buscar desarrollar alianzas corporativas que realmente generen valor para las empresas colaboradoras (tanto para su OSC como para la sociedad). Por lo tanto, la relación entre su OSC y la empresa debe considerarse desde una perspectiva a largo plazo.

El primer paso hacia la construcción de una relación a largo plazo es conocer la empresa y sus necesidades. Algunos aspectos importantes para analizarse:

- Histórico de acciones sociales de la empresa
- Política de inversión social y responsabilidad social de la empresa
- Valores de la marca - ¿qué valores la marca de la empresa quiere construir?
- Historia de la empresa - ¿qué marcó el desarrollo de la empresa?
- ¿Cuáles son los públicos de interés de la empresa y qué espera generar para dichos públicos?
- Informes nacionales e internacionales - la empresa requiere reportar datos sobre su responsabilidad social local-? ¿La empresa opera en mercados que exigen acciones de responsabilidad social?
- Histórico del principal ejecutivo/ presidente da empresa/

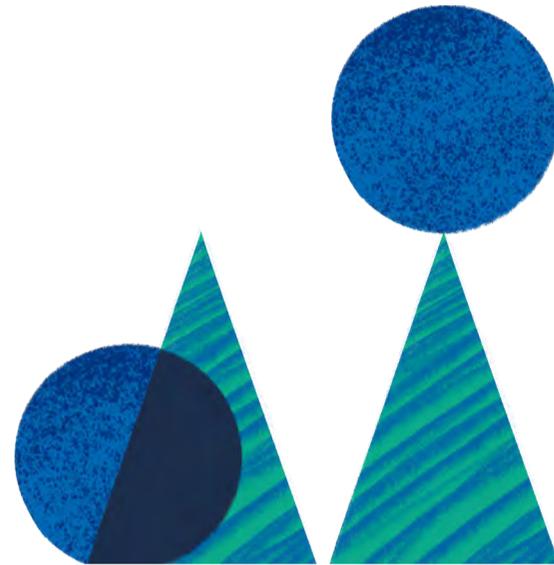
Estas respuestas pueden proporcionar informaciones muy relevantes para que su abordaje a la empresa se lleve a cabo de forma organizada, buscando solucionar un problema u ofreciendo el diferencial de mercado para la empresa.

Así pues, el proceso de contactos iniciales con la empresa debe enfocar los esfuerzos en identificar una oportunidad concreta para construir una relación en la cual ambas partes se contemplen positivamente.

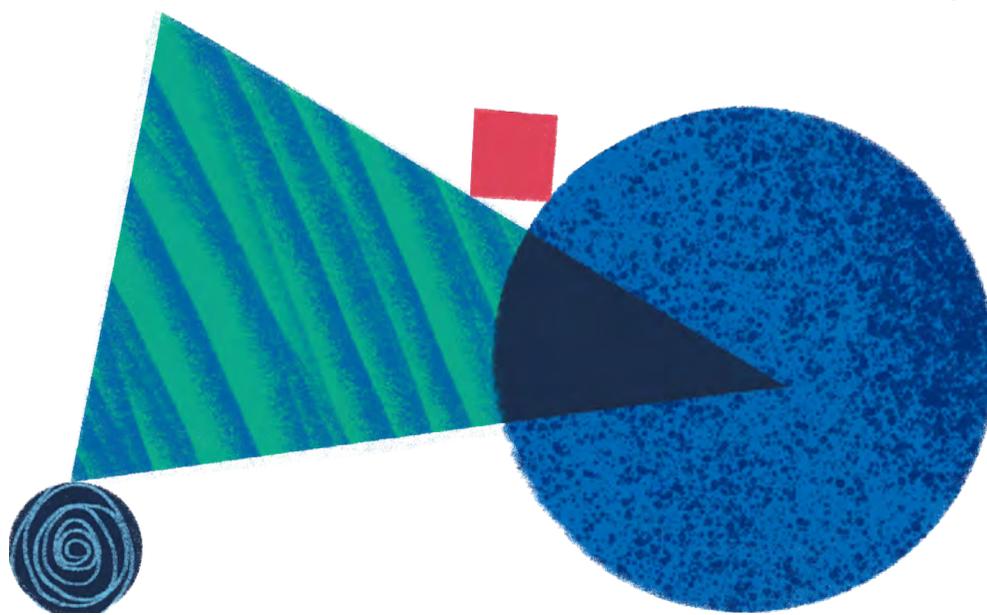
Erróneamente, cuando las OSC se encuentran ante las empresas, buscan hacer solicitudes para satisfacer sus propias necesidades, asumiendo que las empresas tienen recursos y pueden “ayudarlas”.

Esta actitud debilita la relación de la OSC con el mundo empresarial porque busca extraer recursos de la empresa generalmente con base en sentimientos de culpa y piedad. En una relación más profesional y saludable, entendemos que estas relaciones deben alimentarse por cualidades más sustentables, como el interés mutuo de solucionar un problema, el compromiso de los empleados, el fortalecimiento de las marcas, etc.

En el cuadro al lado, calificamos dos tipos de abordajes posibles entre las OSC y las empresas para que quede más claro el tipo de relación deseada entre su OSC y las empresas asociadas.



RELACIÓN DE SOCIEDAD	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
Busca comprender la empresa antes de ofrecer cualquier propuesta	Hace la solicitud aunque antes de conocer a la empresa
Busca construir valor para ambos lados	Se preocupa exclusivamente por su necesidad
Aspira el largo plazo	Aspira el corto plazo
Presenta oportunidades	Presenta necesidades
Abordaje de diálogo	Abordaje de solicitud



En resumen, las etapas estándares del proceso de contacto con la empresa deben ser las siguientes:

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
1. Solicitud de una reunión presencial (o virtual)	Solicitud de un encuentro preferencialmente presencial para que la OSC y la empresa se conozcan mutuamente
2. Realización de la reunión	<p>Enfoque de la reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Identificar las necesidades de la empresa → Conocer las partes involucradas → Identificar quienes influyen y los tomadores de decisión de la empresa → Presentar algunos elementos del proyecto, siempre y cuando tenga sentido en relación con la primera conversación. <p><i>Puede ser que haya necesidad de algunas reuniones y conversaciones tras la primera reunión.</i></p>
3. Análisis tras la reunión	<p>Responda a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> → ¿Qué valor generamos para ambas partes si nos tornamos socios? → ¿Es posible construir una propuesta de colaboración que atienda a las necesidades de la empresa y tome en cuenta mis programas y mis capacidades internas? → ¿Hay puntos de encuentro suficientes para la celebración de una alianza?
4. Encaminamiento de la elaboración de una propuesta de colaboración	Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa (“¿Hay puntos de encuentro suficientes para la celebración de una alianza?”), la OSC y la empresa deben acordar un plazo para la presentación y discusión de una propuesta de asociación.

2. Interlocutores de calidad

La identificación de interlocutores de calidad en la empresa es fundamental para que la relación entre la OSC y la empresa dé frutos. Frecuentemente, una colaboración con un gran potencial puede no evolucionar si no tenemos acceso a las personas adecuadas en la empresa. ¿Y quién es la persona adecuada para hablar? Por lo general, alguien que tenga los conocimientos suficientes sobre el asunto que involucra la colaboración y autonomía de decisión.

Dependiendo del contenido de la alianza y de forma con la cual la empresa se organiza, el asunto lo decidirán las áreas de responsabilidad social, sustentabilidad, recursos humanos, marketing o incluso en la propia presidencia. En caso de que involucre inversiones a través de leyes de incentivo, las áreas financiera y fiscal de la empresa también pueden estar involucradas.

Algunas observaciones sobre el proceso de encontrar el interlocutor adecuado:

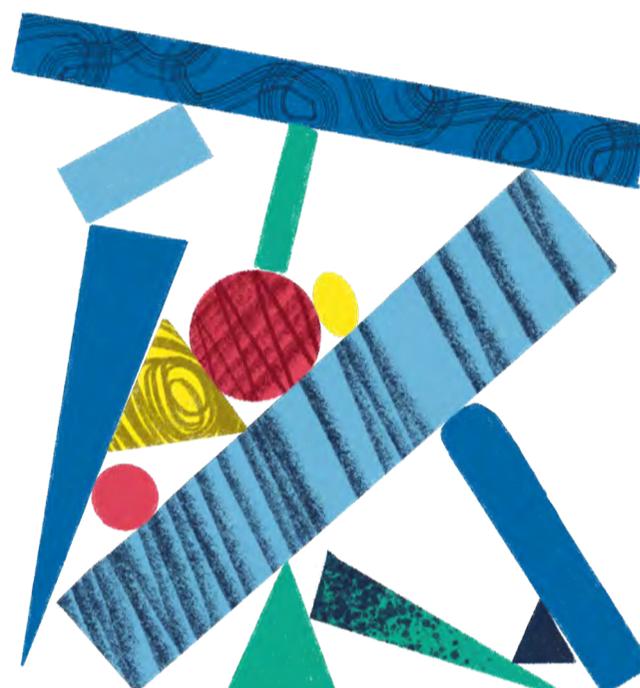
- **EL CONTACTO MÁS “FUERTE” EN LA EMPRESA AYUDA** - a menudo, nuestro primer contacto en la empresa puede haber sido alguien de la relación con las OSC, pero que no es responsable del presupuesto de una eventual asociación entre la empresa y su organización. En esos casos, es muy importante que esta persona sea su guía interno en la empresa. No menosprecie a esta persona solo porque no está en el campo de la responsabilidad social o el marketing. Busque validar su apoyo durante todo el proceso. Por lo general, será esta persona la que te hará encontrar el interlocutor adecuado dentro de la empresa y, muchas veces motivado por factores que van más allá de la empresa, es esta “guía interna” la que hará que la relación de sociedad realmente suceda. Aunque no es quien toma las decisiones, puede influir en la toma de decisiones;
- **LA DECISIÓN FINAL NORMALMENTE ES COMPARTIDA** - sepa que la decisión sobre una asociación estratégica se toma con la participación de muchas personas dentro de la empresa. No menosprecie a ninguna de las partes. En un proceso como este, incluso si la decisión la tomó el presidente, la empresa puede dar marcha atrás si el área tributaria percibe algún riesgo. Por ello, es fundamental que usted entienda cada fase del proceso de toma de decisiones de la empresa y busque estar cerca y disponible para ofrecer cualquier información necesaria;
- **EL PODER EN LA EMPRESA** - conocer a personas con alto poder en la empresa (presidencia, directorio, consejo) puede ayudar, pero tenga cuidado de no atropellar el proceso de decisión. En empresas más profesionalizadas, el proceso de toma de decisiones está cada vez más descentralizado y basado en informaciones objetivas;

FASE 3 - SOLICITUD

La tercera etapa del proceso de construcción de las alianzas es la etapa solicitud. Frecuentemente, el proceso de recaudación de recursos se reduce a este paso, lo que es un error. Esta es, sin duda, la fase central del proceso de recaudación. Sin embargo, si esta etapa no va acompañada de la etapa de preparación/contacto (antes) y la etapa de fidelización (después), la solicitud puede convertirse en una etapa sin las bases necesarias para construir una relación duradera.

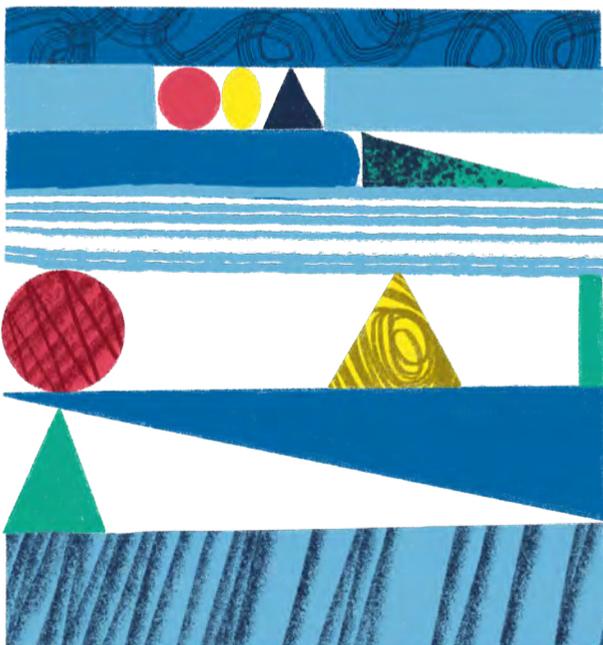
Cuando se realiza una buena etapa de contactos iniciales, la etapa de solicitud se convierte mucho más en una etapa para concretar una propuesta sólida, que satisfaga las necesidades de la empresa y la OSC. En este sentido, la solicitud debe simbolizar la construcción hecha en la etapa anterior.

La elaboración de propuestas presenta un grado de complejidad proporcional al tamaño de la empresa y al nivel de complejidad de la toma de decisión de la empresa, por lo que tiene un modelo similar al siguiente:



TIPO DE ORGANIZACIÓN	MODELO DEL DOCUMENTO
<i>Fundación empresarial</i>	Proyecto específico , construido con base en los criterios de la Fundación
<i>Gran Empresa</i>	Proyectos predefinidos , con algún tipo de ajuste a las necesidades discutidos con la empresa em anteriormente
<i>Pequeña y mediana</i>	Documento/proyecto estandarizado

Un paso importante en la presentación de un proyecto/solicitud de asociación con la empresa es saber si ésta tiene algún tipo de formulario específico para solicitud de recursos. Si tiene, es importante que la OSC presente su proyecto en el dicho formulario de la empresa o fundación corporativa.



Si la empresa no tiene ningún formulario específico, hay dos caminos:

1. Presentar un documento específico

Documento con informaciones sobre los proyectos a apoyarse.

2. Presentar un documento personalizado

Si la situación es una asociación específica, el área de recaudación de recursos de su OSC deberá presentar un proyecto personalizado, que podrá contar con informaciones preparadas previamente más informaciones sobre la asociación específica. Por lo tanto, además de la información presente en el proyecto estandarizado, el proyecto podrá contar con informaciones relacionadas con lo que se propone específicamente a la empresa como socio, por ejemplo:

- Visibilidad del logo de la empresa;
- Comprometimiento de trabajadores de la empresa - trabajadores voluntarios;
- Campaña específica para los públicos de la empresa - trabajadores, consumidores, público del entorno de la empresa.

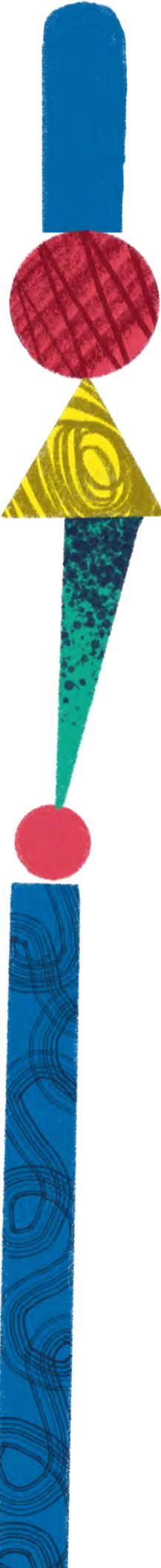
Los proyectos a presentarse deben ser objetivos, con buena redacción y buen diseño gráfico, y deben cumplir lo tratado en el paso anterior. A muchos financiadores les molesta no poder donar recursos porque no reciben buenos proyectos. En este sentido, su OSC debe primar por tener documentos muy bien elaborados, que sigan el modelo de calidad de los servicios prestados en sus programas y proyectos.

Un proyecto mal redactado, con argumentos débiles o con un modelo “amateur” puede dar la impresión de que su OSC también tiene proyectos de baja calidad.

Un buen material de presentación inicial debe tener un máximo de 3-5 páginas de presentación. Si la empresa necesita más información, la solicitará. No es necesario que el primer material a enviarse esté excesivamente trabajado, salvo si es un proyecto complejo para una Fundación Empresarial, con quien ya hay conversaciones avanzadas.



Normalmente, las etapas de solicitud de recursos/colaboración son las siguientes:



1. Dibujo inicial de la propuesta de colaboración

El formato de dibujo de la propuesta deberá estar de acuerdo con la empresa y deberá tomarse en cuenta:

- Las necesidades de su OSC
- Las necesidades de la empresa

La propuesta preliminar deberá estar lo más estandarizada posible para que usted dedique poco tiempo en la elaboración de dichas propuestas, salvo en casos excepcionales. Antes de enviar la propuesta, las áreas técnicas de su organización que estarán involucradas en la propuesta, deberán evaluar y tejer consideraciones.

2. Envío de la propuesta al potencial colaborador y negociación de los términos

En esta etapa se negocian algunos términos de la propuesta. Es importante que la OSC esté abierta a adaptar la propuesta a los intereses de la empresa siempre y cuando esta no represente demasiada apertura hasta el punto de comprometer la realización exitosa del proyecto u ofertas de compensación al socio desproporcionales con el valor financiero aportado por la empresa. Este período requiere flexibilidad con responsabilidad.

3. Contrato con el socio

En la etapa final se elabora y se firma un contrato que formaliza la asociación entre la OSC y la empresa.

FASE 4 - FIDELIZACIÓN

La etapa de fidelización inicia cuando se firma el contrato. Muchos profesionales experimentados en recaudación de recursos suelen decir que el momento más importante en el proceso de recaudación de recursos comienza con la firma del contrato, ya que es a través de una buena experiencia de colaboración que la empresa podrá tomar la decisión de renovar su contrato o ampliar el espectro de la asociación en los años siguientes.

Algunos aspectos importantes a destacarse en el proceso de fidelización:

- **AGRADECER SIEMPRE:** agradecer nunca es demás. Estar siempre agradecido con sus socios es fundamental y ayuda a construir una relación basada en valores profundos;
- **SER TRANSPARENTE:** la OSC siempre debe informar sobre el proyecto apoyado por la empresa y sobre otros proyectos. Debe hacer llegar estas informaciones a todos los miembros de la empresa que estén relacionados con personas influyentes. Algunas empresas tienen modelos propios de rendición de cuentas. Su OSC deberá anticipar y siempre preguntar a la empresa cómo espera que se rindan las cuentas de los recursos invertidos;
- **MANTENER LA RELACIÓN CÁLIDA:** es muy importante que la OSC no se ponga en contacto con la empresa solo cuando necesite recursos. Es importante incluir diferentes momentos del año para mantener cálida la relación con la empresa mediante el envío de newsletters, videos con momentos importantes del proyecto apoyado, invitación a eventos exclusivos, etc.
- **CUMPLIR ACUERDOS:** no es exagerado decir que, al menos, lo pactado en el contrato debe cumplirse al pie de la letra, como mínimo de la relación. Puede parecer obvio, pero es importante enfatizar que una buena relación comienza con la confianza, y la confianza se construye a partir del cumplimiento de lo acordado;
- **PROPORCIONALIDAD DE LAS COMPENSACIONES:** las relaciones con las empresas deben mantener una proporcionalidad de inversiones y retornos, es decir, una empresa que invierte más debe tener acceso a más y mejores retornos. Para ello, la OSC debe tener, como principio, un modelo de compensación según los montos invertidos por empresas;
- **FLEXIBILIDAD:** aunque exista un plan estándar en las relaciones, la OSC debe mantenerse abierta, agregando elementos que no estén previstos, pero que pueden satisfacer mejor las necesidades de la empresa socia;

TAREA DE CASA

Cree un listado de potenciales socios de su organización con base en el principio VIC (vínculo, interés y capacidad) presentado en el texto.

#4

El poder de las personas



Las donaciones de personas constituyen una fuente importante para las organizaciones sociales y ambientales en los Estados Unidos y Europa. El [Giving USA 2019](#), encuesta que evalúa el comportamiento de las donaciones en los EEUU, indica que individuos donaron, en 2019, aproximadamente U\$ 350 mil millones, un 80% de todas las donaciones contabilizadas en el sector sin fines de lucro estadounidense.

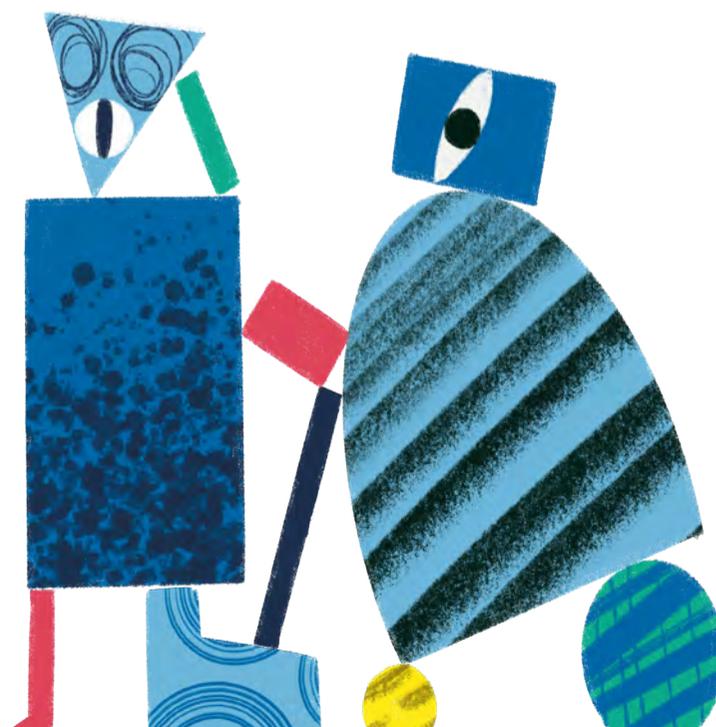
Según datos de la Encuesta de Donaciones Brasil ([Brasil Giving 2020](#)), llevada a cabo por el IDIS en 2020, el 67% de los brasileños donaron recursos financieros a Organizaciones de la Sociedad Civil en 2019, aportando un monto estimado de R\$ 15 mil millones, lo que representa alrededor del 0,23% del PIB brasileño, cuando el promedio mundial es del 0,8% del PIB del país, por lo que indica que hay mucho potencial para avanzar las donaciones individuales en Brasil.

La encuesta también reveló que las causas que más sensibilizan a los brasileños para donar son, en orden de prioridad: organizaciones religiosas (49%), niños y jóvenes (39%) y lucha contra el hambre y la pobreza (30%). El perfil del donador brasileño es: mujer, residente de la región Sureste o Noreste del país, tiene un ingreso mensual superior a 4 salarios mínimos, está satisfecha con sus ingresos y con su vida, y practica

alguna religión.

Diversas OSCs internacionales ya han realizado estudios en profundidad e identificado el potencial de crecimiento de las donaciones individuales en Brasil y están preparándose o ya están recaudando un alto volumen de recursos con individuos en Brasil. Algunos ejemplos de organizaciones y la cantidad de donadores individuales en Brasil demuestran el potencial a explorarse:

- Médicos sin fronteras - 550 mil donadores - R\$ 210 millones recaudados/año
- Greenpeace - 120 mil donadores - R\$ 28 millones recaudados/año
- Action Aid - 20 mil donadores - R\$ 14 millones recaudados/año
- → TECHO - 2 mil donadores - R\$ 2 millones recaudados/año



El camino para construir una base sólida de donantes individuales, sin embargo, es un camino largo que requiere paciencia, recursos y disciplina. A continuación, enumeramos algunos de los desafíos a lo largo de este camino:

→ **PENSAMIENTO A LARGO PLAZO:** a diferencia del proceso de recaudación de recursos con empresas y fundaciones, en el que el resultado de una acción de recaudación de recursos se ve a medio plazo y no requiere tanta inversión (a menudo, basta con que tan solo una persona escriba el proyecto), el proceso de recaudación de recursos con personas requiere un pensamiento a largo plazo, exige inversiones y, frecuentemente, asume que los primeros años no generarán resultados financieros significativos (incluso pueden causar perjuicios);

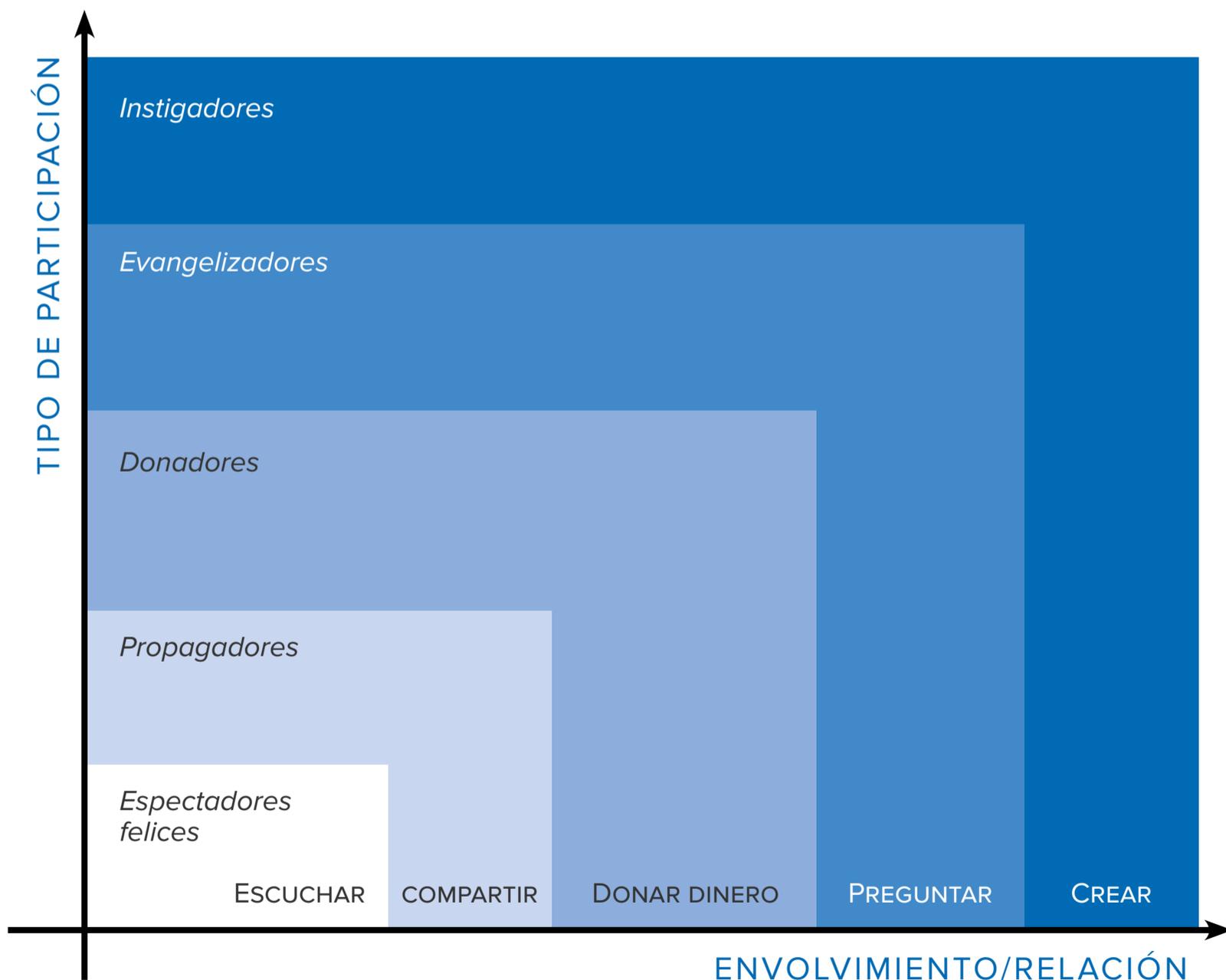
→ **CONTROL RIGUROSO:** como nos ocupamos de grandes volúmenes de donadores, este proceso requiere mucho más control que los procesos tradicionales de recaudación de recursos. Imagine una base de 1.000 donadores que donan cada mes: cada donante tiene una cantidad para donar, una forma de pago, una fecha de vencimiento específica en su tarjeta de crédito. En una lógica de recaudación de recursos con individuos, la estructura de organización y los procesos de gestión de las donaciones deben ser más rigurosos y bien organizados;



→ **CONOCIMIENTO EN MARKETING DIRECTO:** un proceso de recaudación de recursos con individuos requiere conocimientos técnicos de marketing y marketing directo - persona, narrativas, análisis de redes sociales, análisis de conversión, etc. son algunos de los términos utilizados en este mercado. A diferencia de los procesos de recaudación de recursos más tradicionales, que muchas veces solo requieren conocimiento del diseño de proyectos, la recaudación de recursos con individuos requiere un conjunto de conocimientos más técnicos y profesionales.

COMPROMETIMIENTO Y DONACIÓN

La esencia de la recaudación de recursos con individuos consiste en involucrar a las personas. Las personas más propensas a donar son las más involucradas y comprometidas con nuestra causa. Entendemos la donación como parte de un proceso de comprometimiento por parte de la sociedad. Con frecuencia, una persona donante se movilizó por nuestra causa antes de donar, por lo que donó productos, participó en evento, firmó una petición o simplemente dio “me gusta” en nuestras redes sociales. Por lo tanto, es muy importante comprender el proceso de donación como parte de una jornada de comprometimiento.



LA JORNADA DE COMPROMETIMIENTO

Teniendo en cuenta que el proceso de donación es una jornada para que las personas se comprometan con nuestra causa, es importante comprender las etapas de este proceso para construir esta jornada de la manera más consciente posible:





ATRACCIÓN: La etapa de atracción consiste en atraer a la mayor cantidad de personas posible para ver o escuchar lo que estamos diciendo. Esto implicará tanto estrategias de relaciones públicas y media, involucramiento de influyentes digitales, como estrategias para atraer personas a visitar nuestra página web utilizando herramientas de publicidad online y SEO (Search Engine Optimization) para que su sitio web tenga más posibilidades de ser encontrado por personas que buscan temas relacionados con la causa de su organización;

ENVOLVIMIENTO: Una vez que haya atraído a diferentes públicos para ver o escuchar lo que su organización tiene a decir, es fundamental que usted lleve su participación un paso más allá. Invitar a las personas a compartir contenidos, ofrecer contenidos interesantes para que las personas descarguen (y dejen sus contactos), firmar peticiones y participar en eventos (virtuales o presenciales) son algunas de las posibilidades para generar involucramiento;

CONVERSIÓN: Una vez que tenga usted los datos de la persona involucrada, su organización puede comenzar a enviar más informaciones sobre las campañas realizadas, otros contenidos y, eventualmente, invitar a esta persona a donar puntualmente a una campaña promovida por su OSC. Este proceso de conversión puede realizarse por e-mail, carta, llamada telefónica u otro canal.

FIDELIZACIÓN: Una vez que haya donado, hay un trabajo para mantener cálida su relación con el fin de mantener o aumentar su compromiso y sus donaciones. El envío de informes de rendición de cuentas, invitación a participar en eventos exclusivos, compartir información relevante son algunas de las posibilidades para mantener cálida la relación entre las OSC y los donantes.

CANALES DE DONACIÓN

Hace unos años, la creación de campañas de recaudación de recursos con individuos requería grandes cantidades de inversión en compras de espacios en los medios, subcontratación de servicios de telemarcadotecnia (telemarketing), correo directo, etc. Con las herramientas de marketing digital, incluso las pequeñas organizaciones pueden expandir su potencial de recaudación de recursos con inversiones modestas y más enfocadas en su público objetivo. A medida que llegan los resultados y se amplía la recaudación de recursos la organización puede y debe aumentar las inversiones.

Las campañas de recaudación de recursos más exitosas suelen tener lugar en un formato multicanal, que se puede representar en la imagen abajo:

El objetivo de las campañas es llevar al mayor número de donantes a un lugar donde puedan realizar su donación, ya sea una página de donación o un contacto telefónico.

A continuación, enumeramos los principales canales de marketing directo existentes que se pueden utilizar para su campaña:



- Anuncios impresos – en periódicos o revistas;
- DRTV – los llamados Direct TV Response son anuncios de televisión que solicitan una donación a través de páginas web o mediante el número 1-800. Es uno de los canales más utilizados por las grandes organizaciones, y suelen requerir grandes inversiones y generan volúmenes importantes y calificados de donantes;
- Telemarketing - puede ser un canal receptivo (un número de teléfono al que llaman los posibles donantes) o un canal activo (que llama a las personas que se han apuntado a una campaña de atracción);
- Correo directo - canal tradicional, genera resultados a largo plazo. Suelen requerir altas inversiones y, en general, generan donadores iniciales (haciendo donaciones puntuales), que pueden convertirse en donantes regulares en un segundo momento;

- 
- An abstract graphic design featuring various colorful shapes and patterns. On the left, there is a green vertical line. To its right, a yellow semi-circle is positioned above a blue semi-circle. Further right, a red and black striped curved shape is visible. At the bottom, there is a large blue area and a red and black striped curved shape. In the bottom right corner, there is a small blue circular pattern and a grey and black striped rectangular shape.
- Redes Sociales/Anuncios Digitales - canal ampliamente utilizado en la actualidad porque puede centrarse más en su público de interés y permitir inversiones más pequeñas. En este campo, hay una gran cantidad de posibilidades: Google Ads (Google tiene un programa gratuito para OSC llamado Google Grants), anuncios en redes sociales (Facebook y Instagram), involucramiento orgánico, movilización de influencers digitales, etc.
 - Diálogo Directo - estrategia en la que los “vendedores” se posicionan en los espacios y se acercan a las personas para convencerlas de que hagan una donación. Pueden realizarse en espacios públicos (en la calle, en lugares de gran circulación pública) o en espacios privados (dentro de empresas, en eventos). Suelen generar una buena cantidad de donadores, pero con baja calidad de comprometimiento, ya que muchas personas deciden donar por impulso o simplemente porque no pueden decirle que no al “vendedor”.

PERFIL DEL DONANTE Y NARRATIVA DE COMPROMETIMIENTO

Un punto fundamental para el éxito de sus campañas es comprender quién es su potencial donante y elaborar mensajes que adecúen su narrativa de comprometimiento a los intereses y necesidades del tipo de público que tiene más potencial para involucrarse.

Hay algunas maneras de definir su potencial público:

- Descubrir el perfil del donante actual a través de encuestas en línea. Si su organización aún no cuenta con personas donantes, mapee el perfil del público que sigue sus redes sociales o asiste a sus eventos:
- Basarse en el perfil de donantes de organizaciones semejantes;
- Partir de encuestas genéricas sobre el perfil del típico donante (Ejemplo: [Encuesta Donación Brasil](#));

A partir de la definición de sus públicos de interés, un paso importante es la construcción de narrativas de comprometimiento que se acerquen a su público en función de sus intereses y necesidades. Por ejemplo, si su potencial público valora el apoyo a los niños, su campaña debería enfatizar el apoyo a los niños, como se puede constatar en la narrativa de las campañas de donación desarrolladas por el ACNUR en Brasil.



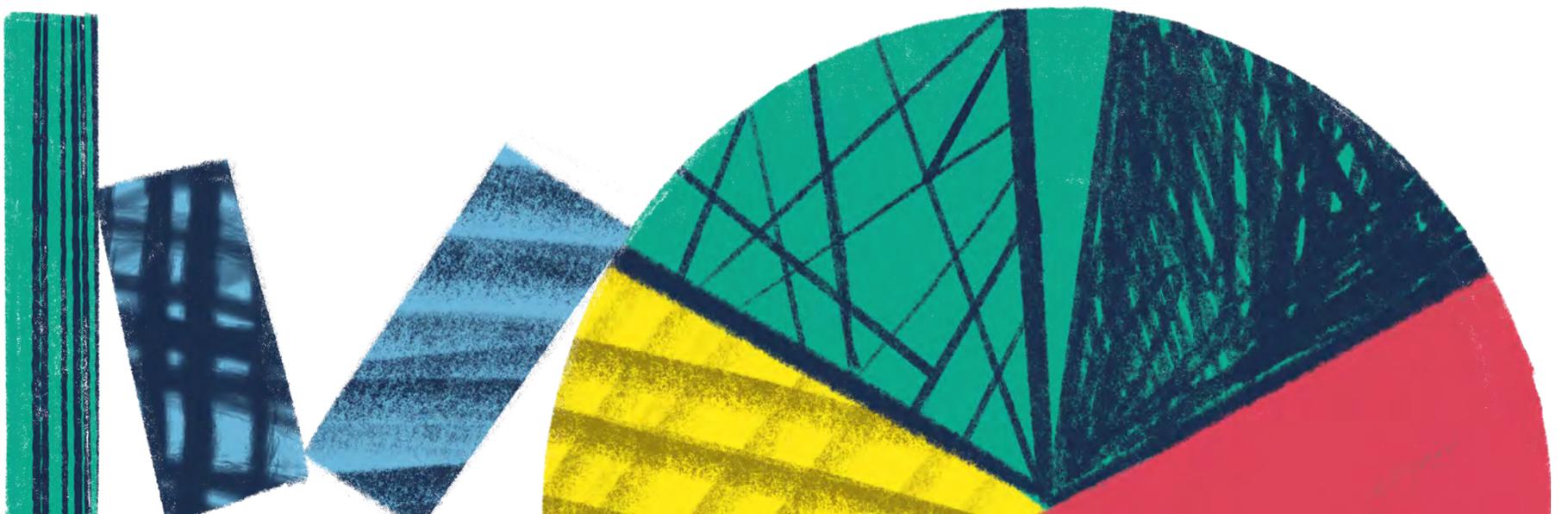
ANÁLISIS DE DATOS, PRUEBA Y ERROR

Como hemos comentado anteriormente, el trabajo de recaudación de fondos con personas implica planificación y pensamiento a largo plazo. Un punto muy importante en este proceso es la percepción de que un trabajo bien hecho depende de mucho análisis para evaluar y aumentar, cada vez más, el conocimiento de la organización sobre el mejor perfil de público, la mejor narrativa, los mejores canales, etc.

Para ello, se necesita mucho análisis de los resultados y un nivel de riesgo (y paciencia) para realizar las pruebas. A medida que su organización prueba y evalúa, los resultados tienden a mejorar y la operación de recaudación de recursos con personas gana terreno.

Algunos indicadores de resultados fundamentales para acompañarse:

- Volumen de recaudación de recursos
- Valor promedio de donación
- Costo por donador y por canal
- Perfil del público y tipos de narrativas que brindan los mejores resultados
- Tasa de incumplimiento
- Life Time Value – tiempo promedio que el donante dona



ALGUNAS IDEAS PARA QUIENES ESTÁN EMPEZANDO

A continuación algunas ideas para que empiecen las organizaciones iniciantes:

CREE UN BOTÓN DE DONACIÓN Tenga, en su página web, un botón de donación que lleve al donante a un entorno de donación seguro y confiable. En Brasil, ya existen algunas plataformas de donación, las cuales integran una serie de servicios para las OSCs que desean recaudar recursos de individuos. Indicamos dichas plataformas al final de este capítulo;

CREE UNA LANDING PAGE PARA GENERAR CONTACTOS

Cree contenidos relevantes para su público y solicite los datos de la persona que descarga el contenido. Con los datos de la persona en manos (correo electrónico y teléfono), usted puede adoptar enfoques para crear un camino de comprometimiento hasta la donación;

REALICE UNA CAMPAÑA PUNTUAL DE RECAUDACIÓN

Las personas suelen involucrarse, primero, con citas únicas, donando una vez. Una persona que hace una donación a una campaña puntual puede ser propensa a participar en otras campañas o incluso comprometerse a hacer una donación mensual;

INVOLUCRE SUS DONADORES PARA SER RECAUDADORES

Pídales a sus donantes que inviten a sus amigos a donar ya sea promocionando las campañas de tu organización o realizando pequeñas campañas en su círculo de amigos;

RECOLECTE DATOS EN TODOS LOS MOMENTOS

Si usted realiza eventos virtuales y/o presenciales, nunca se olvide de recopilar los datos (correo electrónico y teléfono) de los participantes para que estas personas formen parte de su banco de datos de posibles donantes;

HAGA ENCUESTAS E INTERACTÚE

Escuche su público, intente comprender sus intereses y esté abierto a revisar sus propias narrativas y campañas con base en la comprensión de quien es su público objetivo.



TAREA DE CASA

A partir de este módulo, haga un listado de cosas que debe hacer su organización para que ustedes puedan evolucionar en el proceso de recaudación de recursos con individuos.

PARA PROFUNDIZAR

- **Giving USA** - givingusa.org
- **Brasil Giving Report** - idis.org.br/brasil-giving-report-2020
- KANTER, B., FINE, A. (2011). **Mídias Sociais Transformadoras**. Editora Evora.

PROVEEDORES DE PLATAFORMAS DE DONACIÓN EN BRASIL

- **Doare** doare.org
- **Trackmob** trackmob.com.br
- **Doação Solutions** doacaosolutions.com.br
- **Doar Fácil** doarfacil.com.br

#5

Perfil y habilidades del profesional de recaudación



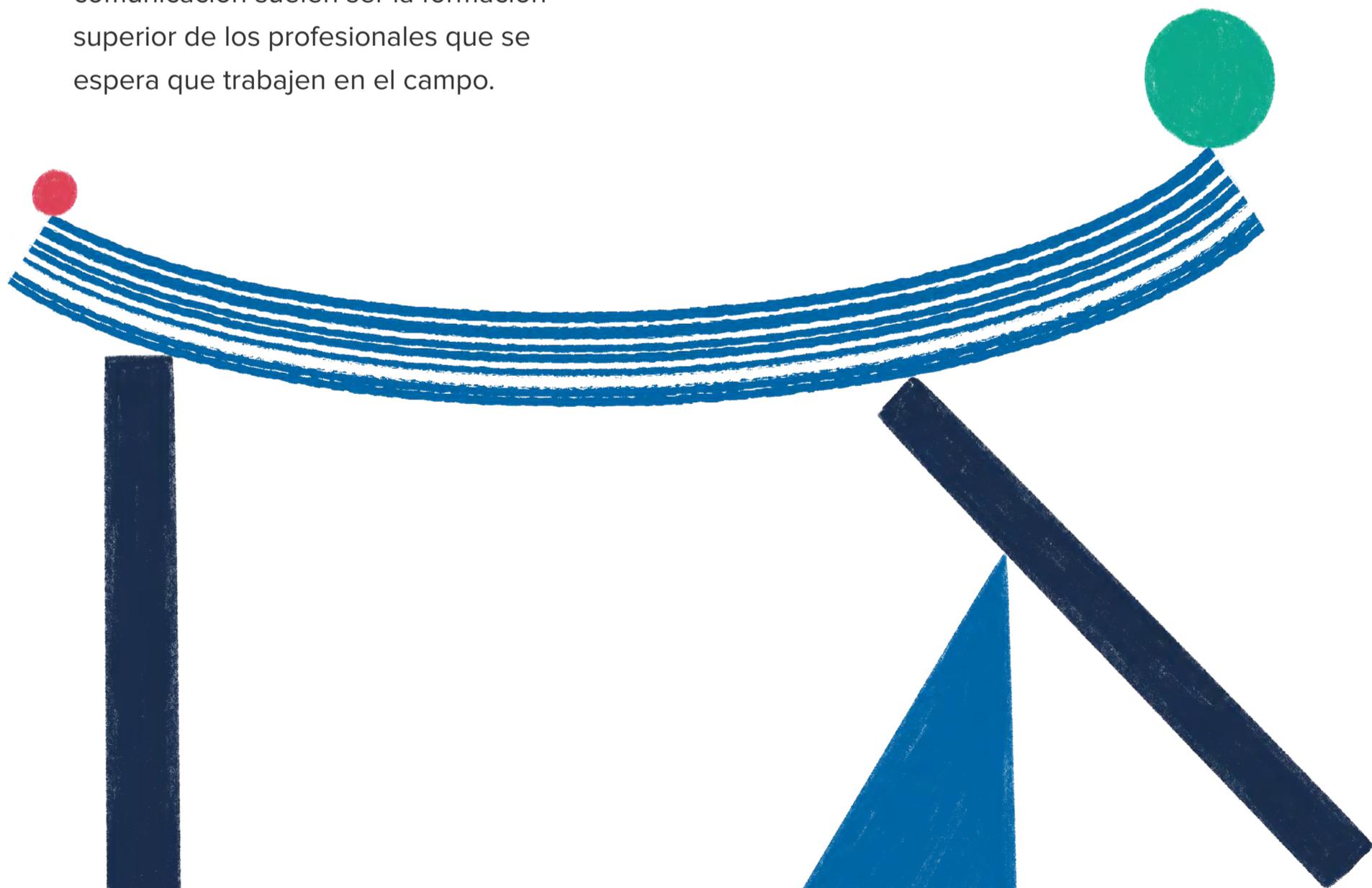
La recaudación de recursos es una actividad fundamental y, según la gran mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil, se trata de uno de los mayores retos en su gestión profesional.

En los últimos años, ha sido uno de los temas de cursos, conferencias y seminarios más buscados por los profesionales que trabajan en estas organizaciones.

La mayoría de las nuevas vacantes que contratan profesionales para trabajar en la recaudación de recursos buscan a alguien con una formación cercana a la de un administrador. Administración de empresas, economía, marketing y comunicación suelen ser la formación superior de los profesionales que se espera que trabajen en el campo.

Independientemente de que este profesional deba tener formación superior o no, esta característica muestra una de las tensiones que estos profesionales tendrán que enfrentar en su día a día: dialogar con el mercado x dialogar con la organización.

La imagen que se asocia a este profesional suele ser la de un puente. Y como puente, este profesional tiene que facilitar el diálogo de la realidad de organización con la realidad del mercado.





Son frecuentes los casos de profesionales de recaudación de recursos que llegan con un perfil extremadamente empresarial, con gran capacidad de “hablar la lengua” del mercado, pero que tienen dificultades para hablar con los profesionales técnicos. Ciertamente este profesional está favoreciendo uno de los lados de ese puente.

Los comentarios sobre profesionales de ese tipo son: “él escribe proyectos que no tienen nada que ver con nosotros”, “él no entiende nuestra realidad”, “él está vendiendo nuestra organización al mercado”

También podemos observar casos de profesionales contratados para recaudar recursos que se inclinan más hacia la organización, que tienen mucha influencia en el área social y en las discusiones que involucran la causa que él debe defender, pero que tienen poca experiencia en el diálogo con las fuentes de financiamiento.

Los comentarios sobre profesionales de ese tipo son: “él es poco agresivo en la recaudación de recursos”, “él es muy parecido a nosotros”, “para hacer lo que hace él no hacía falta contratar a alguien. Nosotros mismos podríamos hacerlo”.

Dicha tensión organización-mercado parece ser la esencia de las demás tensiones que este profesional tendrá que enfrentar. Podemos pensar en esta compleja tensión según diversos aspectos:



Diálogo Público X Diálogo Privado

Se ocupa de demandas sociales X Se ocupa de demandas económicas

Requiere sensibilidad social X Requiere comprensión de la lógica del mercado

Enfoque en las necesidades de la organización X Enfoque en las oportunidades del mercado

Enfoque en la planificación X Enfoque en la recaudación

Enfoque en la reflexión X Enfoque en la acción

Enfoque en el proceso X Enfoque en los resultados

Y con dichas polaridades en su lugar, el profesional tendrá el gran desafío de intervenir en el desarrollo de ambos lados, respetando sus características y límites. Aquí es donde trabaja el profesional de la recaudación de recursos, una tercera dimensión entre las polaridades, compleja y rica, para ser construida por aquellos y aquellas que se identifican con desafíos como:

- Elaborar proyectos que satisfagan las necesidades de la organización y la causa, pero que resulten atractivos para los financiadores;
- Aportar más sensibilidad social al mercado;
- Ayudar a los profesionales técnicos de la organización a ampliar su comprensión y conocimiento de la cultura de los socios;
- Reflexionar con toda la organización sobre las estrategias de recaudación de recursos.

Casi todas las Organizaciones de la Sociedad Civil, independientemente de su etapa de desarrollo, en algún momento se enfrentan a la necesidad de asignar a alguien, profesional o voluntario, a tiempo completo o parcial, a la actividad de recaudación de recursos.

Es muy importante, con todo, que esta persona se dedique a esta actividad durante algunas horas fijas a la semana para que sea reconocida como parte del equipo.

Esto es digno de mención porque muchas organizaciones son buscadas por profesionales que se ofrecen para recaudar recursos a cambio de comisiones por el monto recaudado. Por todo lo que hemos dicho hasta ahora, no se recomienda contratar a un profesional en esas condiciones.

La posición en contra de las comisiones destinadas a profesionales de la recaudación de recursos fue, de hecho, uno de los pilares de la creación de la Asociación Brasileña de Recaudación de Recursos, una organización creada en 1998 (como otras similares en EEUU y Europa) con el objetivo de fomentar una práctica ética y responsable de recaudación de recursos en Brasil.



Son diversas razones que nos llevan a no creer que un profesional al que se le paga una comisión pueda actuar como profesional en el desarrollo institucional, pero una de ellas merece ser destacada: **la importancia del profesional como alguien que integra parte de la organización, no externo, que tiene las mismas condiciones laborales que los demás profesionales de la organización.**

Este es un presupuesto fundamental para que la actividad de recaudación de recursos se vea como un proceso de organización y no como un proyecto puntual. Así pues, la organización aprende de esta experiencia y se desarrolla en esta área.

Son muchas las organizaciones de la Sociedad Civil que, al enfrentar a la actividad de recaudación de recursos como algo puntual, a menudo se ven obligadas a interrumpir sus actividades. Son varias las historias de organizaciones que se ven obligadas a realizar una verdadera reingeniería de su personal, por lo que despiden a muchos profesionales al final de un gran proyecto que no se renueva.

También son varias las historias de personas que se decepcionan con el desempeño de los profesionales que se presentan como la “salvación”, y prometen muchísimo por una comisión del 10% en caso de que la recaudación de recursos se concrete. Tras cierto tiempo, dichas organizaciones se ven obligadas a volver a llevar las riendas en sus manos porque el recaudador encargado tiene muchos proyectos para recaudación de recursos y no le da la misma importancia a nuestro proyecto que nosotros.

Al ser parte del equipo, el profesional de la recaudación de recursos será más respetado y esto facilita su diálogo dentro de la organización. A partir de entonces, este profesional gana legitimidad para entablar un diálogo entre la organización y los financiadores.



Algunas actitudes pueden apoyar al diálogo interno:

Conocer la causa y la organización

Cuanto mejor conozca la causa y la organización, mejor podrá defenderla el recaudador de recursos.

Él podrá destinar parte de su tiempo a visitar el trabajo de su organización. Dicho tiempo puede valer mucho cuando esté delante del potencial donante y tenga que explicarle qué hace su organización. Los detalles del trabajo probablemente serán más vívidos en la memoria de alguien familiarizado con la organización.

Se dice que, una vez, una gran profesional de recaudación de recursos, al cerrar una cuota de patrocinio con una empresa para su organización, recibió el siguiente comentario del reciente socio: “Qué bueno no eres recaudadora de recursos”. ¡Ellos son una lata! A diferencia de ellos, hablas con propiedad del trabajo y tus ojos brillan”. El caso es muy emblemático sobre la distancia con la cual ciertos “recaudadores de recursos” trabajan de sus organizaciones, hasta el punto de ser claramente visible por los donantes y financiadores.

Involucra los involucrados

Discuta las oportunidades de recaudación de recursos con el equipo técnico de su organización. Construir proyectos colectivamente requiere trabajo, pero vale la pena a largo plazo. Además de ser un excelente ejercicio para que los recaudadores se profundicen en los detalles de la organización y para que ambos ejerciten diferentes perspectivas, es un factor que define el compromiso futuro de esos coordinadores técnicos con la implementación del proyecto.

En ciertas organizaciones, los equipos técnicos que se mantienen alejados del área de recaudación de recursos ven la entrada de nuevos inversores como algo negativo, que generará más trabajo en la rendición de cuentas, etc. Así, la experiencia de trabajar en proyectos y estrategias de forma participativa produce resultados mucho más atractivos, interesantes y satisfactorios.

TAREA DE CASA

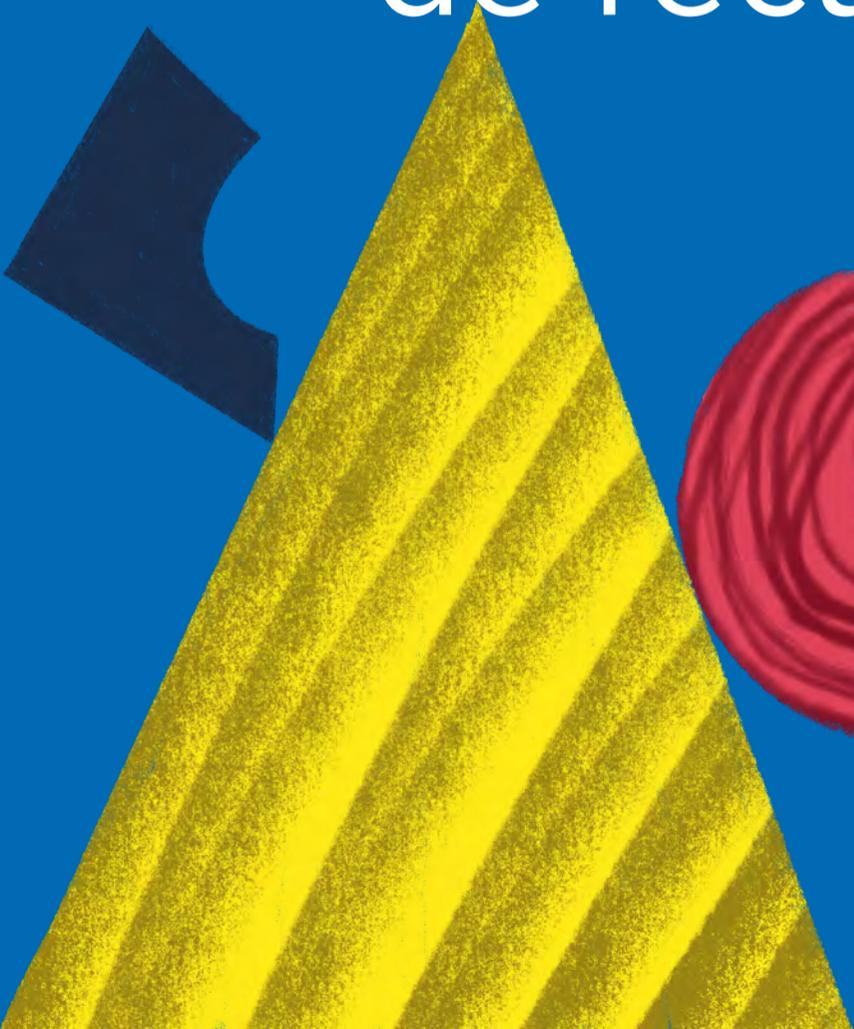
Discuta internamente en su organización sobre el equipo y roles de recaudación de recursos en nuestra OSC. Evalúa si tenemos las habilidades y competencias internas requeridas para un área profesional de recaudación de recursos o si deberíamos repensar dicha área.

PARA PROFUNDIZAR

→ **Asociación Brasileña de Recaudación de Recursos** - captadores.org.br

Anexo

Creando
material para
presentación
de proyectos
hacia la
recaudación
de recursos



¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE UN MATERIAL DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS?

Construir argumentos racionales que demuestren la necesidad social existente a fin de hacer que el lector se sienta movilizado a invertir. Por lo tanto, el material debe ser capaz de influir en el lector para que él...

ENTIENDA EL PROBLEMA Y
LA SOLUCIÓN PROPUESTA...

INTERÉSESE POR
EL PROYECTO...

TENGA UNA
ACCIÓN...

EL CONTENIDO DEL MATERIAL

Parte 1 - Contexto

Presentación del problema que pretendemos tratar (1-2 diapositivas).

- ¿Cuál es su necesidad social?
- ¡Debe mostrar urgencia para actuar ahora!
- Identifica por qué el problema es relevante para el lector - ¿cómo el problema identificado amenaza el bien estar del lector y sus intereses?
- Demuestra urgencia y relevancia del tema para el lector.

Parte 2 - La organización proponente del proyecto

Presenta la organización por detrás del proyecto y muestra que tenemos la capacidad para solucionar el problema indicado (1-2 diapositivas).

- Identifica que nuestra organización tiene cercanía hacia el problema y sabe cómo solucionarlo;
- Diferencia nuestra organización en relación con otras que también están tratando el mismo problema;
- Expresa confianza.

Parte 3 - Demuestra que tenemos una solución para los problemas presentados

Presenta el proyecto en sí de manera sintética. (3-5 diapositivas).

- Define los objetivos y las metas propuestas por el proyecto;
- Describe detalles del proyecto;
- Trae esperanza y entusiasmo.

Parte 4 - Presenta nuestra propuesta de valor para el inversor o colaborador

Establece una conexión coherente entre el problema, el inversor y nuestra organización como proveedora de las soluciones. (2-3 diapositivas).

- Presenta un plan financiero para alcanzar las metas propuestas;
- Presenta las alternativas de inversión, cuál el retorno de la inversión traerá para la sociedad (impacto) y para el colaborador (compensaciones);
- El documento también puede presentar informaciones sobre actuales socios y con cuánto se comprometerían.

