

# *Recaudación de fondos*



### Recaudación de fondos

por Rachel Blackman

Diseño: Wingfinger

La autora desea expresar su agradecimiento a Rupert Haydock, Dewi Hughes y Liz Waldy por sus aportes, y a todo el equipo de Tearfund que pasó tanto tiempo repasando borradores. Gracias a nuestros asociados que pusieron a prueba estos materiales en sus campos de trabajo.

Es importante para nosotros conocer la manera en que nuestros asociados y otras organizaciones usan los materiales de Tearfund, ya que esto nos ayudará a mejorar la calidad de materiales en el futuro. Si desea enviarnos sus comentarios sobre este material, por favor escriba a Tearfund o envíenos un correo electrónico a [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Otros títulos de esta serie ROOTS son:

- ROOTS 1 y 2 – Manual de defensoría  
Un juego de dos manuales: *Bases para entender la defensoría* (ROOTS 1) y *Acciones prácticas en defensoría* (ROOTS 2). Venta sólo como juego completo.
- ROOTS 3 – *Autoevaluación de capacidades*. Una herramienta evaluativa para organizaciones que las ayuda a identificar sus necesidades en el fortalecimiento de capacidades.
- ROOTS 4 – *Construcción de la paz en nuestras comunidades*. Contenidos derivados de estudios de caso con asociados de Tearfund que han estado participando en trabajos de paz y reconciliación en diferentes comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestión del ciclo de proyectos*. Estudia el proceso de planificar y gestionar proyectos usando el ciclo de proyecto. Describe herramientas de planificación, como el análisis de necesidades y capacidades y el análisis de personas interesadas, y muestra con claridad el proceso para desarrollar un marco lógico.

Todos estos números se pueden adquirir en inglés, francés, español y portugués.

Para más detalles, comuníquese con Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4QP, Inglaterra, o al e-mail [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund 2004

ISBN 1 904364 38 1

Publicado por Tearfund. Una compañía de garantía limitada  
Registrada en Inglaterra No 994339. Organización Benéfica Registrada No 265464.

Tearfund es una agencia cristiana evangélica de desarrollo y de auxilio que trabaja por medio de asociados locales con el propósito de brindar ayuda y esperanza a comunidades necesitadas en todo el mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Inglaterra.

Tel: +44 (0)20 8977 9144

E-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Web: [www.tilz.info](http://www.tilz.info)

# Recaudación de fondos

por Rachel Blackman



# Contenidos

Introducción	5
Glosario	7
<b>Sección 1 Una manera cristiana de recaudar fondos</b>	<b>9</b>
La ética en la recaudación de fondos	9
Principios para la recaudación de fondos	11
PRINCIPIO 1 Educar	11
PRINCIPIO 2 Preguntar	12
PRINCIPIO 3 Tener un acercamiento de persona a persona	13
PRINCIPIO 4 Entender el punto de vista del donante	14
PRINCIPIO 5 Buscar donantes con buena ética	14
PRINCIPIO 6 Agradecer	15
PRINCIPIO 7 Invertir tiempo y dinero en conservar el vínculo con donantes	16
PRINCIPIO 8 Mantener una buena imagen	17
PRINCIPIO 9 Estar dispuestos a rendir cuentas	19
<b>Sección 2 Lo que dice la Biblia acerca del dinero</b>	<b>21</b>
Nuestro papel como mayordomos	21
ESTUDIO BIBLICO La tierra en el Antiguo Testamento	22
Nuestra actitud hacia el dinero	23
ESTUDIO BIBLICO No podemos servir a Dios y al dinero	23
ESTUDIO BIBLICO Nuestra actitud hacia las posesiones es importante	24
ESTUDIO BIBLICO Estamos llamados a dar	25

<b>Sección 3</b>	<b>Desarrollamos una estrategia para recaudar fondos</b>	<b>27</b>
PASO 1	¿Para qué estamos recaudando fondos?	28
PASO 2	¿Somos eficientes?	29
PASO 3	¿Cuál es el contexto externo de nuestra recaudación de fondos?	30
PASO 4	¿Qué capacidad tenemos para recaudar fondos?	31
PASO 5	La variedad de nuestra base actual de financiamiento	33
PASO 6	La variedad de nuestra base proyectada de financiamiento	35
PASO 7	La comunicación con posibles donantes	41
PASO 8	Estrategias para cada fuente de financiamiento	43
PASO 9	Planificamos nuestro trabajo de recaudación de fondos	44
PASO 10	Nos acercamos a los donantes	45
PASO 11	Implementación, evaluación y revisión de nuestro trabajo de recaudar fondos.	47
<b>Sección 4</b>	<b>Características de diferentes fuentes de financiamiento</b>	<b>51</b>
	Personas e iglesias	51
	Generación de ingresos	56
	Donantes institucionales	63
	Empresas	68
	Fundaciones	69
	Voluntarios	69
<b>Sección 5</b>	<b>Apéndices</b>	<b>73</b>
	Recursos y contactos	73
	Propuesta para la agenda de un taller	74
	Indice de palabras claves	75

# Introducción

El financiamiento adecuado es siempre una preocupación para las organizaciones que trabajan en desarrollo. Aunque nuestro objetivo es reducir la pobreza y ser facilitadores de cambio, es fácil centrarnos en el dinero y permitir que el financiamiento dirija nuestras acciones. En vez de hacer esto, debemos comenzar con una visión, misión y estrategia, y luego optar por un plan que asegure los recursos necesarios para implementar esta estrategia. Debemos pensar en maneras de conseguir diferentes tipos de apoyo, animando a personas a que oren, sirvan de voluntarios y participen en campañas para defender derechos, así como también acercarnos a donantes para obtener financiamiento.

Un donante es cualquier persona u organización que apoya nuestro trabajo; puede ser un individuo, una iglesia, una empresa, una fundación o una institución.

Algunos cristianos piensan que las personas no están confiando en Dios si buscan financiamiento activamente y tienen un plan para recaudar fondos. Este manual estudia la perspectiva bíblica sobre la recaudación de fondos y muestra que mediante la planificación de nuestro trabajo de recaudación podemos tener un mayor impacto.

Muchas organizaciones de desarrollo dependen en gran medida de unos pocos donantes importantes que se encuentran fuera de sus comunidades. Esto acarrea dos problemas principales. En primer lugar, las organizaciones son muy vulnerables. Si un donante decide retirar su financiamiento, la organización quizás tenga que hacer recortes en su personal y en sus actividades; en el peor de los casos tendrá que dejar de funcionar. En segundo lugar, las organizaciones de desarrollo pueden verse limitadas en el uso que le pueden dar al dinero. Con el fin de mantener su financiamiento quizás tengan que cambiar su estrategia para que concuerde con la estrategia del donante. Esto puede llevar a que la organización se desvíe de su visión y misión.

Para superar estos problemas las organizaciones deben pensar en maneras de diversificar su base de financiamiento. Por lo general esto significa pensar en otros donantes aparte de los donantes importantes. Implica buscar maneras de recaudar fondos localmente. Por ejemplo, las organizaciones podrían exigirle a los beneficiarios del proyecto que paguen una suma mínima por un servicio o producto, o podrían armar un proyecto que genere recursos. Las organizaciones cristianas pueden pensar en formas de recaudar fondos de iglesias locales. Esta es una forma en que pueden unirse para extender el reino de Dios. Las organizaciones de desarrollo pueden facilitar una conexión importante entre individuos y organizaciones que tienen recursos económicos, y las personas que tienen necesidades.

Este manual tiene el propósito de animar a las organizaciones a confiar en su capacidad para conseguir el apoyo que necesitan. Observa los principios claves de la recaudación de fondos. A menudo se recaudan fondos de manera desorganizada en respuesta a necesidades, en vez de hacerlo de forma planificada, estratégica y con vista hacia el futuro. Este manual explica cómo desarrollar una estrategia para recaudar fondos. También estudia opciones para diversificar la base de financiamiento.





# Glosario

Este glosario explica el significado de palabras difíciles según el uso que se les da en este manual.

<b>colaborar</b>	trabajar juntos para lograr algo
<b>consorcio</b>	dos o más organizaciones que se unen para solicitar financiamiento
<b>corto circuito</b>	falla eléctrica que corta la provisión de electricidad
<b>credibilidad</b>	la capacidad de obtener la confianza de otros
<b>desarrollo cristiano</b>	un proceso de cambio mediante el cual las personas crecen a nivel espiritual, físico, mental, emocional y social hasta alcanzar el potencial único que Dios les ha dado
<b>dignidad</b>	sentido de respeto hacia uno mismo y confianza en el valor que uno tiene como persona
<b>donante</b>	una persona u organización que da dinero para el trabajo de desarrollo comunitario
<b>donante institucional</b>	una agencia de financiamiento vinculada por lo general al gobierno. En este manual el término incluye a las ONG internacionales porque es parecida la manera en que se les solicita financiamiento
<b>eficiente</b>	que tiene un buen funcionamiento y usa pocos recursos
<b>ético</b>	que se comporta de una manera que concuerda con los valores o las exigencias de Dios
<b>estrategia de financiamiento</b>	plan de cómo una organización implementará su recaudación de fondos
<b>estrategia organizacional</b>	el plan de lo que la organización desea lograr
<b>firmante</b>	alguien que está en una posición de responsabilidad y que firma la propuesta de financiamiento
<b>generación de ingresos</b>	ganar dinero con la venta de productos o servicios
<b>lluvia de ideas</b>	los participantes expresan la primera idea que se les viene a la mente sobre un tema determinado

<b>logotipo</b>	cinco o seis palabras que describen a una organización y que por lo general se usan en el encabezamiento y en las publicaciones de una organización
<b>mayordomía</b>	la administración sabia y cuidadosa de dinero o de bienes que le pertenecen a uno o a otra persona u organización
<b>memorandum de acuerdo</b>	un documento que declara las intenciones y responsabilidades de dos o más organizaciones que se han puesto de acuerdo para trabajar juntas sobre un tema determinado
<b>nota de concepto</b>	resumen breve de la idea de un proyecto
<b>ONG</b>	organización no gubernamental
<b>propuesta</b>	un documento que contiene los detalles de un proyecto que se desea realizar, el cual se presenta al donante para solicitar financiamiento
<b>presupuesto</b>	planificación de ingresos y gastos por un período de tiempo
<b>rendimiento</b>	el dinero que recaudamos comparado con el dinero que invertimos en recaudarlo
<b>rendir cuentas</b>	explicar decisiones y acciones a los donantes
<b>rentable</b>	que vale la pena económicamente lo que se logra con respecto a la cantidad de tiempo y dinero invertidos
<b>tendencia</b>	cambios que se dan con el transcurrir del tiempo
<b>variedad de financiamiento</b>	la proporción de los ingresos que viene de diferentes tipos de donantes
<b>vulnerable</b>	expuesto a presiones externas que pueden llevar al fracaso

# Una manera cristiana de recaudar fondos

Debido que somos organizaciones cristianas que tienen una visión y un llamado de Dios, debemos buscar apoyo de una manera que agrade a Dios. Queremos asegurarnos de que la manera en que recaudemos fondos esté de acuerdo con nuestra fe cristiana. Esta sección estudia algunos de los temas que debemos considerar.

## La ética en la recaudación de fondos

Debemos evaluar con cuidado todas las formas que usamos para recaudar fondos. Es importante que nuestros métodos de recaudación reflejen los valores de nuestra organización. Tampoco queremos de ningún modo ofender a posibles donantes o dañar nuestra reputación. Por ejemplo, las organizaciones cristianas pueden decidir que no van a usar ningún método de recaudación que tenga que ver con juegos de azar, como loterías y rifas. Otras pueden decidir que un concurso de belleza no es ético porque la Biblia dice que Dios mira el corazón y no la belleza externa.

Cuando desarrollamos una estrategia para recaudar fondos quizás sea útil tomar en cuenta algunos principios de marketing. Sin embargo, deberán aplicarse con cuidado a la recaudación de fondos para desarrollo comunitario porque todo el dinero que dan los donantes se usa en el trabajo con los pobres. Los donantes nos obtienen ningún rendimiento económico por el dinero que invierten. En un sentido, los pobres se convierten en el 'producto' que le estamos 'vendiendo' a los donantes. Es fundamental que nos aseguremos de que nuestro trato con posibles donantes y con aquellos para quienes estamos recaudando fondos sea respetuoso.

### EJEMPLOS de una mala práctica

- Podríamos sentir la tentación de exagerar las necesidades de los beneficiarios con el fin de obtener más fondos.
- Podríamos usar fotos de niños tristes para fomentar la compasión de los donantes.

### Declaración de valores para la recaudación de fondos

Puede ser de provecho anotar una serie de valores para la recaudación de fondos. El documento deberá componerse teniendo en mente la visión, la misión y los valores de la organización. Las preguntas claves que plantea el documento sobre valores para la recaudación son:

- ¿Estamos diciendo la verdad en la información que proveemos acerca de nosotros y de los beneficiarios?
- ¿Tratamos con respeto a nuestros donantes?

Debemos consultar con frecuencia este documento a fin de asegurarnos de que nuestros métodos para recaudar fondos sean buenos. Quizás decidamos compartir este documento con personas que no son parte de nuestra organización con el fin de mejorar nuestra imagen.

**EJEMPLO**  
Algunos valores de  
Tearfund para la  
recaudación de  
fondos

- Creemos que debe haber un buen equilibrio entre lo racional y lo emotivo en cualquier propuesta para recaudar fondos.
- Haremos público un llamado en gran escala únicamente en caso de una verdadera situación de emergencia para la cual Tearfund ha llevado a cabo una evaluación de las necesidades y a la cual tiene la capacidad de responder.
- Creemos que el dinero, la oración y el tiempo como formas de apoyo tienen el mismo nivel de importancia.
- Agradeceremos a los donantes por cada donación, a menos que el donante haya indicado que no desea que se reconozca su contribución.
- Trataremos de informar a los que dan su apoyo acerca del impacto que tiene su contribución sobre los beneficiarios.
- Trataremos de proveer el mejor servicio posible a los que apoyan, sin tomar en cuenta el valor de su contribución.
- Buscaremos expresar la verdad en todas nuestras propuestas de financiamiento.
- No gastaremos más del 15% de los ingresos de Tearfund en la recaudación de fondos y en publicidad.
- Respetaremos los deseos de donantes en cuanto a cómo utilizar sus contribuciones, poniendo en claro al mismo tiempo la manera en que se puede lograr el mayor impacto para los beneficiarios.

En nuestra comunicación:

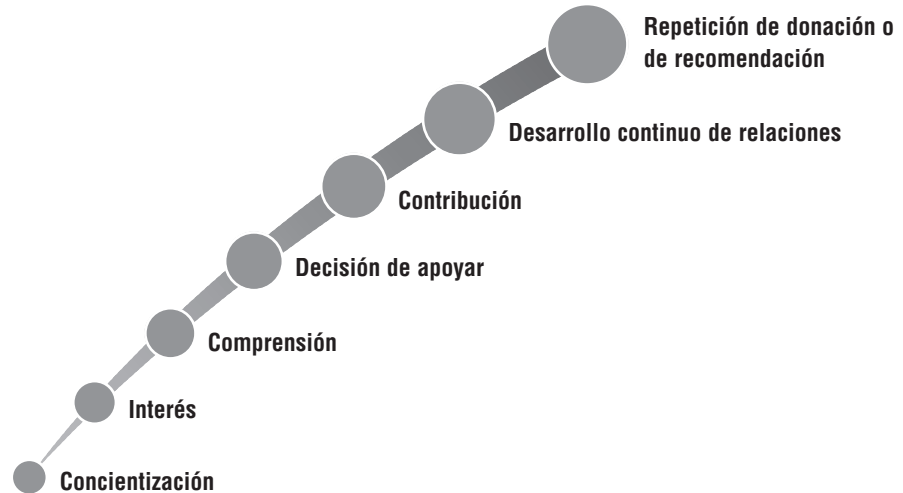
- Representaremos a los pobres como personas reales y no como símbolos de sufrimiento que nos darán la posibilidad de recaudar más fondos.
- Miraremos más allá de los problemas superficiales, para educar e informar a los que nos apoyan acerca de las causas estructurales de la pobreza.
- Cuando presentemos citas, citaremos a personas con nombre para respetar su dignidad.
- En nuestras imágenes visuales, nuestro principio primordial será mantener el respeto y la dignidad en la representación de personas y sus situaciones. No nos aprovecharemos de la situación (es decir, no les pediremos que lloren para la foto).
- Utilizaremos imágenes honestamente – si es posible, buscaremos un equilibrio entre las imágenes positivas y negativas para reflejar la realidad de la situación.

Las organizaciones que participan en trabajos de asistencia pueden inscribirse en el código de conducta de la Cruz Roja y citarlo en sus materiales de recaudación de fondos.

## Principios para la recaudación de fondos

Como regla general, una efectiva recaudación de fondos guiará a los donantes en el siguiente proceso:

El proceso de la recaudación de fondos



Cualquiera que sea el tipo de trabajo de recaudación que se lleve a cabo, hay algunos principios básicos que deben seguirse para asegurar el funcionamiento de cada uno de los pasos en este proceso. Muchos de los principios tienen que ver con relaciones personales. Se puede decir que la recaudación de fondos es en primera instancia una 'recaudación de amigos'.

### PRINCIPIO 1 EDUCAR

La educación puede ser una manera efectiva de obtener el interés en nuestro trabajo y la donación de fondos. Los donantes van a estar más dispuestos a dar si expresamos de manera específica cuáles son las necesidades.

**EJEMPLO** Si posibles donantes se enteran de una organización que trabaja con niños de la calle, algunos quizás quieran hacer una contribución de dinero porque sienten lástima por ellos. Vale la pena invertir tiempo y esfuerzo en explicar las razones complejas por las cuales los niños viven en la calle. Si la organización también provee información acerca de cuáles son las necesidades de los niños de la calle y de cómo los proyectos de la organización responden a estas necesidades, es posible que más personas decidan hacer una contribución de dinero.

Reflexión

- ¿Estamos haciendo un buen trabajo de educar a la gente que nos rodea acerca de nuestro trabajo y las personas con las que estamos trabajando?
- Si no, ¿cómo podemos mejorar la manera en que educamos a la gente?

## PRINCIPIO 2 PREGUNTAR

Con frecuencia los materiales educativos son suficientes para animar a posibles donantes a hacer contribuciones a nuestro trabajo. Sin embargo, a veces necesitamos pedir apoyo directamente, ya que algunas personas no están seguras de cómo ayudar. Aparte de dinero quizás querramos pedir oración o voluntarios para apoyar nuestro trabajo.

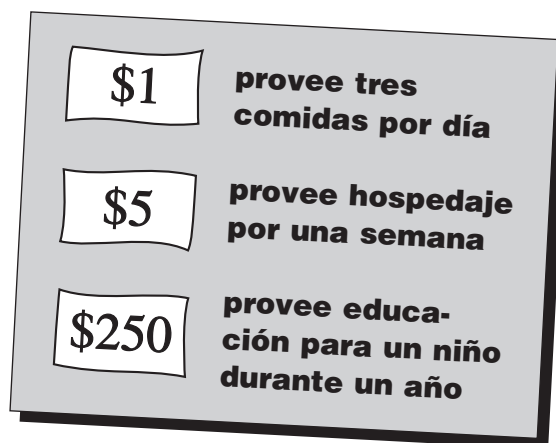
La manera en que pedimos depende de la cultura del lugar. Es importante que descubramos formas adecuadas para acercarnos a posibles donantes. Pedir dinero nos puede dar vergüenza. En las iglesias, por ejemplo, es común que las personas que necesitan ayuda financiera les pidan a otros que oren por ellos en su necesidad. Aunque es verdad que la oración es un buen aporte, ese tipo de pedido muchas veces se usa para pedirle a aquellos presentes que hagan una donación, lo cual podría interpretarse de otra manera. Como organizaciones necesitamos recordar que el dinero no es para nosotros sino para las personas a quienes servimos. A menudo los donantes están esperando una invitación para dar.

Es importante pensar en maneras de simplificarle a los donantes la tarea de dar dinero. Por ejemplo, en los materiales educativos, folletos para la recaudación de fondos y propuestas, provean siempre una dirección postal para que la persona pueda ponerse en contacto. Podrían proveer alcancías y dejarlas en hogares y oficinas, y organizarse para que se recojan regularmente.

A diferencia de otros tipos de donantes, los donantes institucionales y las fundaciones no buscarán organizaciones a las que financiar ni responderán simplemente a los materiales que publiquemos para recaudar fondos. Tenemos que pedirles dinero directamente para proyectos específicos. Muchas veces les piden a las organizaciones que buscan financiamiento que completen un formulario con la propuesta.

La organización puede ser específica en cuanto a lo que pide. Si la gente tiene una idea clara de exactamente qué ayudará a financiar con su dinero y cómo afectará las vidas de otros, estará más dispuesta a dar. La organización quizás quiera entonces decirle a los posibles donantes qué es lo que podrán financiar con la donación de diferentes sumas.

### EJEMPLO



### Reflexión

- ¿Qué métodos utilizamos cuando nos acercamos a las personas buscando financiamiento?
- ¿Qué métodos son más exitosos y por qué?

### PRINCIPIO 3 **TENER UN ACERCAMIENTO DE PERSONA A PERSONA**

La recaudación de fondos está íntimamente vinculada con las relaciones interpersonales. Nuestro objetivo debe ser formar buenos vínculos entre los donantes, la organización y la gente a la que servimos. Esto puede llevar mucho tiempo pero vale más la pena y es más efectivo. Tenemos que tratar a los donantes como personas, no sólo como proveedores de dinero. Así también, debemos mostrarle a los donantes que aquellos a los que servimos son personas específicas y no simplemente una cierta categoría de gente que recibe apoyo de los donantes. También tenemos que tomar conciencia de que somos representantes de la organización para la cual trabajamos. Si deseamos que los donantes nos confíen su dinero, nos tienen que ver como profesionales y como personas al mismo tiempo.

Piensen con cuidado  
antes de acercarse a  
los donantes

Debemos pensar con cuidado la manera en que nos acercaremos a los donantes para pedir dinero. Si decidimos escribirles, es mejor usar cartas dirigidas a individuos que usar cartas generales que son impersonales. Es importante escribir el nombre correctamente. La manera más efectiva es encontrarnos cara a cara con las personas porque es más fácil atraer su atención; esto quizás implique visitar una iglesia, una empresa o una agencia de financiamiento. Use una vestimenta apropiada, ya que la primera impresión es importante.

El uso de historias de personas en nuestros materiales para recaudar fondos puede ayudar a los posibles donantes a identificarse mejor con las necesidades a las que estamos respondiendo. Las historias les ayudan a darse cuenta de que son personas reales las que están sufriendo problemas reales. Si podemos contarle a los donantes de personas específicas que ya se están beneficiando de nuestro trabajo, es más probable que den dinero porque saben qué tipo de persona se beneficiará y saben que su dinero será bien utilizado.

**EJEMPLO** Si estamos reuniendo fondos para educar a niños, podríamos usar historias de niños que no reciben educación, de aquellos que actualmente se están beneficiando del proyecto, o de niños que han terminado sus estudios y han encontrado trabajo. También podríamos incluir historias de padres cuyos hijos se han beneficiado del proyecto y describir el impacto que ha tenido nuestro trabajo sobre sus vidas. En algunos casos quizás decidamos usar sólo los nombres, sin apellidos, o cambiar los nombres para proteger su identidad. Quizás decidamos también no usar fotos de individuos en caso de que esto pudiera exponerlos a algún peligro. Publicar, por ejemplo, una foto de un hombre con VIH puede marginarlo de su comunidad si alguien de la comunidad ve la foto.

Reflexión

- ¿Usamos un acercamiento de persona a persona en nuestra recaudación de fondos?
- ¿Cómo podemos mejorar este aspecto?

#### PRINCIPIO 4 **ENTENDER EL PUNTO DE VISTA DEL DONANTE**

Por lo general los donantes tienen dos razones principales por las cuales contribuyen a nuestro trabajo:

- Confían que usaremos su dinero sabiamente.
- Piensan que su contribución afectará las vidas de las personas.

Es importante recordar esto cuando pensamos en cómo implementamos nuestros proyectos y cómo nos acercamos a ellos. Podríamos usar una dramatización para ayudarnos a pensar acerca del punto de vista del donante.

Algunos donantes quizás tengan otras razones para aportar a nuestro trabajo y nos puede ser de utilidad pensar en cuáles podrían ser. Algunas empresas, por ejemplo, podrían estar dispuestas a dar dinero únicamente si pueden sacar algún beneficio. Debemos decidir con cuidado si queremos o no este tipo de financiamiento.

Es posible que haya posibles donantes que estén muy interesados en nuestro trabajo pero no puedan dar dinero. Podríamos pensar en invitarlos a dar de su tiempo o participar en el trabajo de nuestra organización mediante la oración.

**EJEMPLO** Una persona donante tiene interés en apoyar una organización que trabaja en desarrollo. La organización tiene varios proyectos, uno de los cuales es la construcción de una escuela. Cuando la recaudadora de fondos le habla al donante descubre que la persona ha sido director de escuela y aún le interesa la educación. La recaudadora puede entonces hablar acerca del proyecto de la escuela, y el donante quizás tenga un interés particular en apoyarla.

Reflexión

- ¿De qué manera puede ser más efectiva nuestra recaudación de fondos si pensamos más en el punto de vista del donante?

#### PRINCIPIO 5 **BUSCAR DONANTES CON BUENA ETICA**

Puede ser muy tentador ir tras fuentes fáciles de financiamiento o aceptar cualquier dinero que nos ofrecen con tal de maximizar nuestros recursos. Sin embargo, en los casos de donantes que dan sumas grandes de dinero, especialmente empresas, es importante pensar si aceptar dinero de ellos podría ser negativo.

- Quizás el donante tenga una mala imagen. Por aceptar sus fondos, quizás pongamos en riesgo nuestra capacidad de obtener fondos de otros donantes.
- El donante quizás quiera ejercer una influencia en nuestro trabajo de una manera que va en contra de la misión y de los valores de nuestra organización.
- El donante quizás reúna fondos de una manera que no es ética. Una fábrica de ropa, por ejemplo, quizás esté empleando a niños en su producción.
- Quizás la misión y los valores del donante estén en conflicto con los nuestros. Por ejemplo, una organización cristiana puede decidir no aceptar el financiamiento de una fábrica de armamentos. Quizás decidamos no solicitar fondos del gobierno porque no está gobernando de manera legítima.



Podríamos pensar en los siguientes aspectos de los donantes:

- ¿Actúan de una manera responsable ante la sociedad? Es decir, ¿cuidan a sus empleados, conservan el medio ambiente, y trabajan para mejorar la sociedad?
- ¿Qué concepto tiene de ellos la gente en general?
- ¿Hay diferencias entre sus valores y su misión, y lo que nuestra organización representa?
- ¿Coinciden las prácticas laborales de la organización con los buenos principios de desarrollo comunitario? Por ejemplo, ¿discriminan en contra de ciertos miembros del personal en base a género, edad o grupo étnico?

Quizás nos ayude identificar al tipo de donantes que no buscaremos ni de los cuales aceptaremos financiamiento, como podrían ser los que participan en la fabricación de armas o de tabaco.

Reflexión

- ¿Llevar una conducta ética nuestros donantes actuales?

## PRINCIPIO 6 **AGRADECER**

Este puede parecer un principio evidente, pero el agradecimiento se torna difícil a medida que aumenta el número de donantes. Decir gracias y mostrar que valoramos la generosidad del donante no es sólo cuestión de buena educación, sino que es fundamental si es que los donantes nos van a dar dinero nuevamente. Es importante que nuestra expresión de gratitud sea apropiada, en el tiempo oportuno y que no se la considere una pérdida de tiempo.

La manera en que expresaremos nuestro agradecimiento dependerá del donante. Si el grupo de una iglesia o una comunidad ha recaudado los fondos, quizás un miembro del personal podría visitar al grupo para agradecer en persona. Otra alternativa sería escribir una carta. Algunas organizaciones tienen una carta de agradecimiento modelo que mandan a sus donantes. Trate de que sea personal y que esté dirigida a un individuo. Trate de expresar algo acerca del impacto que ha tenido esa donación en particular.

Aunque quizás no corresponda agradecer a donantes institucionales de una manera tan personal, vale la pena hacerles saber cuánto apreciamos la contribución que han hecho a nuestro trabajo. A menudo es suficiente una breve carta de agradecimiento inicial para comunicarles que hemos recibido los fondos que han enviado. Más adelante recibirán informes regulares a lo largo del proyecto como parte del acuerdo de financiamiento y podrán averiguar en detalle cómo se ha gastado su dinero. Estos informes afectarán su decisión de proveernos financiamiento otra vez en el futuro.

**EJEMPLO**

Una iglesia dio una donación para comprar unos juegos de parque para los niños de un club de niños de la calle. Aunque la iglesia recibió un agradecimiento cuando se hizo la donación, tres meses más tarde recibió un carta y fotos de los niños trepados a los juegos.

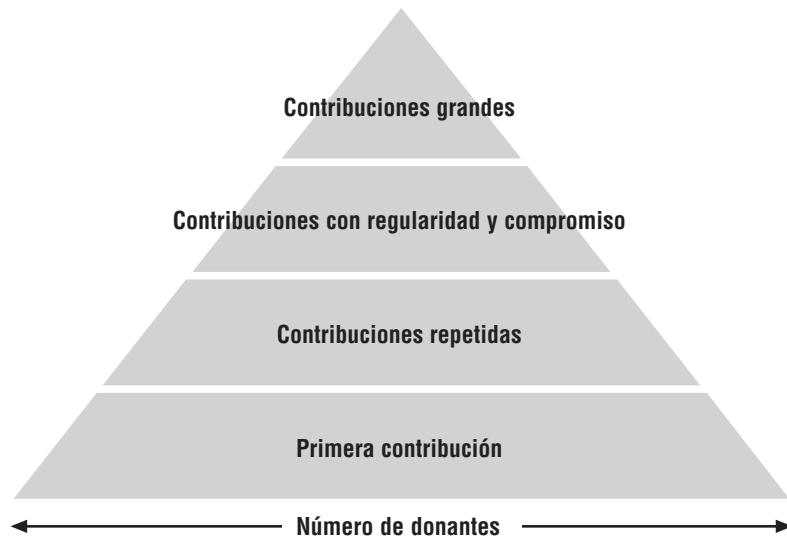
Reflexión

- ¿Agradecemos a todos nuestros donantes?
- Si no lo hacemos, ¿podemos pensar en maneras adecuadas para expresarles nuestro agradecimiento?

PRINCIPIO 7 **INVERTIR TIEMPO Y DINERO EN CONSERVAR EL VINCULO CON DONANTES**

Para crear una base estable de financiamiento necesitamos donantes que donen dinero repetidamente. Es más rentable retener a donantes que buscar a otros nuevos. La pirámide siguiente muestra que la mayoría de los donantes darán una vez. Aunque cada nivel tiene el mismo valor, si podemos ir subiendo a los donantes al nivel superior de la pirámide para que puedan llegar a dar con regularidad y compromiso, podremos lograr una base de financiamiento más estable.

La pirámide de donantes



Los donantes deben tener confianza en nuestra organización y en el trabajo que estamos realizando antes de que repitan su donación. Necesitan saber que el dinero que donaron en el pasado se ha utilizado sabiamente.

Debemos tomar conciencia de cuánto dinero invertimos en retener a nuestros donantes. Si los donantes sienten que hemos gastado demasiado dinero para retener su apoyo, no darán dinero otra vez, ya que no tendrán seguridad de que su dinero se utilizará en el trabajo de desarrollo. Esto no se aplica a donantes institucionales y fundaciones que exigen una solicitud completa de cada proyecto para el cual solicitamos financiamiento.

Es más probable que los donantes vuelvan a hacer una contribución si llegan a comprometerse con nuestra causa o con lo que representa nuestra organización. Este compromiso puede aumentar si permitimos que los donantes participen en lo que estamos haciendo. Esto puede incluir el envío de cartas con motivos de oración, darles la posibilidad de que participen como voluntarios, o involucrarlos en campañas de defensoría de derechos.

Para que los donantes que han hecho una primera contribución lleguen a ser donantes regulares, debemos agradecerles su donación y mantenerlos informados sobre cómo se está utilizando su dinero. Un beneficio importante de invertir tiempo en la retención de donantes es no sólo que es más probable que repitan su contribución sino que también es posible que animen a otros a contribuir a nuestra causa.

**EJEMPLO** Una organización que trabaja con niños calculó que cada año el 10% de las personas que hacían pequeñas contribuciones regulares dejaban de contribuir. Esto significaba unos cien donantes cada año. La organización calculó que gastaba aproximadamente \$10 en tiempo, materiales y correo para reclutar a uno de estos donantes. Decidió entonces enviar dos veces por año una carta informativa a los donantes

regulares. La carta informativa explicaba cómo se había gastado el dinero y describía a niños específicos que habían recibido ayuda. El costo de producir y enviar la carta informativa a todos los donantes regulares fue de \$200, y el año siguiente sólo 50 donantes dejaron de contribuir. La organización había ahorrado los \$500 que le hubiera costado reemplazar a los otros 50 donantes.

Reflexión

- ¿Cuántos de nuestros donantes dan más de una donación?
- ¿Qué métodos podríamos utilizar para animarles a repetir su donación?

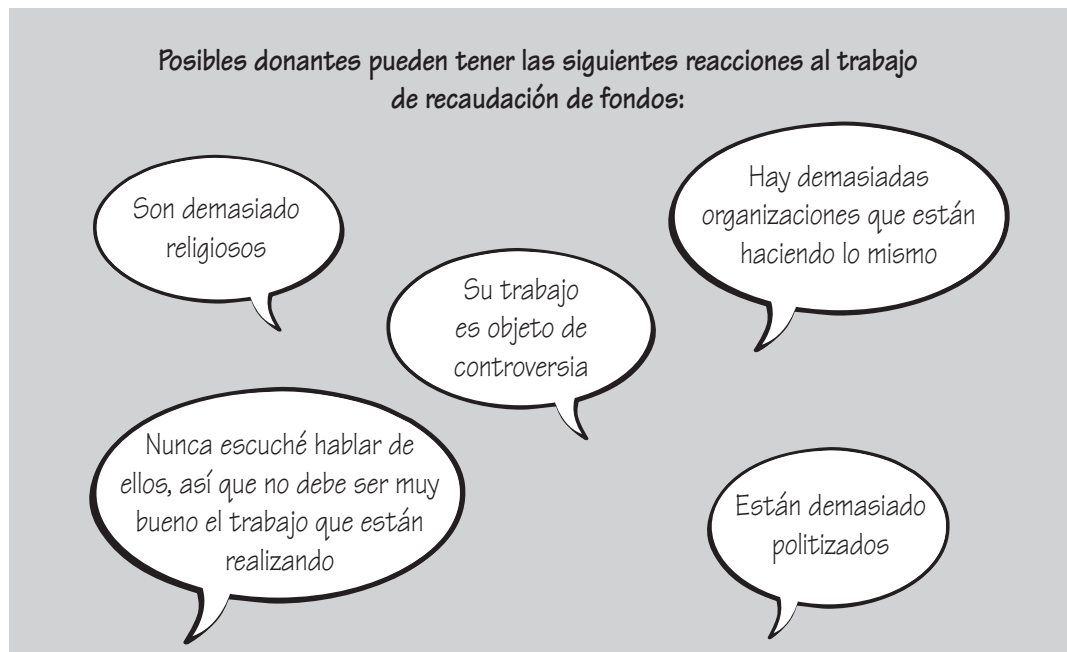
## PRINCIPIO 8 MANTENER UNA BUENA IMAGEN

Una buena imagen nos ayudará a retener a los donantes y a atraer a nuevos. Es mucho más probable que las personas den dinero a una organización de la cual han oído hablar y que tiene el respeto de la comunidad. Nuestra imagen es tan importante como la calidad de nuestro trabajo y de nuestros métodos de recaudación de fondos.

Debemos asegurarnos de que nuestro trabajo comunitario y nuestro trabajo de recaudación de fondos reflejen los valores de nuestra organización. Nuestra imagen debe parecerse mucho a lo que realmente somos como organización cristiana. Como regla general, cuanto más se parezcan estos dos elementos, más nuestros donantes confiarán en nosotros.

Debemos ser abiertos en cuanto a nuestros logros y fracasos. Por ejemplo, debemos poner los informes evaluativos del proyecto a disposición de cualquiera que los solicite, aunque el proyecto no haya sido exitoso. La honestidad y la apertura llevan a la confianza y a la formación de una buena imagen.

Reacciones al trabajo de recaudación de fondos



Todas estas reacciones tienen que ver con las percepciones que los posibles donantes tienen de nuestra organización. Algunas de sus percepciones pueden ser ciertas, pero otras serán falsas. Si son ciertas, debemos pensar si no deberíamos cambiar nuestra práctica. Si las percepciones son

falsas, no debemos cambiar lo que somos para complacerlos a ellos. Debemos usar la educación para desafiar estas falsas percepciones.

Si las personas piensan que nuestro trabajo es polémico, podríamos asegurarnos de que nuestros materiales eduquen a posibles donantes acerca de ambas perspectivas. Esto los ayudará a ver nuestra posición y los animará a tomar una decisión informada en cuanto a su deseo de hacer una contribución de dinero.

A veces nos puede pasar que necesitamos justificar nuestra participación en la política. Es posible que las organizaciones de desarrollo hayan recibido una invitación para debatir ciertos temas con los líderes del gobierno. Quizás hemos estado participando en trabajos de defensoría de derechos en comunidades pobres. Podemos mostrarles a los posibles donantes que entrar en discusiones con la política no significa tomar partido, y que es fundamental que hagamos esto si queremos lograr cambios duraderos a nivel comunitario.

Algunos donantes no están dispuestos a apoyar a organizaciones cristianas. Debemos ser claros en cuanto a cuál es nuestra misión para que la gente sepa exactamente qué es lo que está logrando su dinero. ¡Lo que no debemos hacer es dejar de lado nuestra identidad cristiana con el fin de atraer más donaciones! Debemos estar conscientes de las percepciones que tiene la gente en cuanto a nuestro trabajo de desarrollo cristiano. Por ejemplo, los donantes pueden creer que sólo ayudamos a cristianos, cuando en realidad ayudamos a cualquier persona que nos necesite, sin importar su religión. En este caso, debemos encontrar maneras de hacérselo saber.

**IDEAS PRACTICAS**  
**Mejorar la difusión de nuestra imagen**

Algunas ideas prácticas para difundir nuestra imagen incluyen:

- Guardar copias de cartas de beneficiarios agradecidos y reunir citas de comentarios positivos que ha hecho la gente acerca de nuestro trabajo.
- Obtener una evaluación de nuestro trabajo. Es importante tener copias de informes evaluativos para entregarle a posibles donantes.
- Proveer un buen servicio a nuestros donantes, agradeciendo, respondiendo a su correspondencia sin demora, y manteniéndolos al día en cuanto a nuestro trabajo.
- Buscar que los medios de comunicación cubran nuestro trabajo. Cuanto más podamos difundir el conocimiento de nuestro trabajo en los medios, más dinero tendremos la posibilidad de reunir. Sin embargo, tener buena cobertura de los medios puede también llevar a que más gente se entere si sucede algo negativo en la organización.
- Preparar nuestras cuentas para mostrárselas a los donantes que las soliciten.
- Escribir artículos para publicaciones académicas y conferencias con el fin de elevar el perfil de nuestra organización.
- Incorporar a personas reconocidas a nuestra organización e invitarlas a ser patrocinadores, asesores o miembros de la comisión directiva.

**EJEMPLO**

Los médicos locales con frecuencia derivan pacientes al proyecto de una organización de desarrollo que cuida a personas que tienen VIH/SIDA. Cuando solicita financiamiento del gobierno local, la organización le pide a uno de los médicos que escriba una carta de recomendación para el trabajo de la organización, donde explica por qué los médicos eligen derivar a los pacientes a este proyecto.

Reflexión

- ¿Por qué razones es importante la imagen de nuestra organización?
- Puede llevar años crear una imagen, pero en cuestión de segundos se puede arruinar.
  - ¿Podemos pensar en organizaciones o personas cuya imagen se ha deteriorado?
  - ¿Qué sucedió como consecuencia?
  - ¿De qué maneras podría nuestra organización dañar su imagen?
  - ¿Cómo podemos reducir el riesgo de dañar nuestra imagen?
  - Si nuestra organización dañara su imagen, ¿qué se podría hacer para mejorarla otra vez?
- Supongamos que nuestra organización está por elaborar un documento junto con un donante institucional. Este donante no quiere que usemos nuestro logotipo en el documento porque contiene una cruz que representa la cruz de Cristo. ¿Qué hacemos? Considere todas las opciones y decida cuál sería el mejor curso de acción.
- ¿Cuáles son las desventajas de utilizar la imagen de una persona muy conocida para promover nuestro trabajo?

PRINCIPIO 9 **ESTAR DISPUESTOS A RENDIR CUENTAS**

Cuando los donantes financian nuestro trabajo, esperan que usemos el dinero con sabiduría. Si lo hacemos, nos confiarán su dinero nuevamente. Pero si no lo usamos sabiamente, no tendrán interés en financiar nuestro trabajo en el futuro y podríamos ganarnos una mala imagen. Al rendir cuentas a nuestros donantes también estamos dando cuentas a Dios por lo que él nos ha provisto.

La segunda sección de este manual examina nuestro papel como mayordomos de la creación de Dios. Ser mayordomos y rendir cuentas están ligados. Cuando somos mayordomos, algo nos ha sido confiado. Si vamos a rendir cuentas, debemos usar lo que nos ha sido confiado para el propósito que el donante dispuso.

La forma de rendir cuentas variará dependiendo de la fuente de financiamiento. Por ejemplo, podemos rendir cuentas a individuos e iglesias compartiendo en reuniones o produciendo literatura que describa los proyectos que hemos realizado. Podemos rendir cuentas a donantes institucionales enviando informes regulares y organizando una evaluación independiente de nuestro trabajo.

**EJEMPLO** Una organización de desarrollo elabora cada año un informe para sus donantes. El informe anual contiene información acerca de cuánto dinero se recaudó de diferentes fuentes y cómo se gastó el dinero. Destaca unos pocos logros importantes del año transcurrido y algunas lecciones que se han aprendido.

Reflexión

- ¿De qué maneras rendimos cuentas actualmente a nuestros donantes?
- ¿Cómo podemos rendir cuentas mejor a nuestros donantes? ¿Qué procesos deberíamos incorporar?



# Lo que dice la Biblia acerca del dinero

La Biblia se refiere ampliamente al tema del dinero y de las posesiones. Esta sección estudia lo que nos enseña la Biblia acerca de nuestra actitud hacia el dinero. Nos ayudará a pensar en lo que significa ser buenos mayordomos del dinero que recibe nuestra organización. También nos desafiará a dar con generosidad como individuos. Nos ayudará a incentivar a nuestras iglesias locales a pensar en dar dinero para las necesidades de su comunidad.

## Nuestro papel como mayordomos

Con el fin de pensar en cuál debe ser nuestra relación con las posesiones, debemos volver a los orígenes de la creación del mundo.

Génesis 1:1 nos dice que Dios creó los cielos y la tierra.

Debido a que Dios creó todas las cosas, todas las cosas le pertenecen. Ver Exodo 19:5 y Salmo 24.

En Génesis 1:28-30 y 2:15, Dios le da a los seres humanos la responsabilidad de cuidar de su creación. Dios sigue siendo el dueño absoluto, pero los seres humanos deben ser sus mayordomos. Todas las cosas que Dios ha creado le han sido confiadas a los seres humanos, quienes deberán cuidar de ellas y usarlas con sabiduría. Esto significa que debemos ser buenos mayordomos de nuestro cuerpo, nuestras habilidades, nuestro tiempo, nuestras posesiones y del mundo que nos rodea.

Deuteronomio 8:17-18 nos recuerda que los recursos a los cuales tenemos acceso y el poder para utilizarlos nos son dados por Dios. Somos por lo tanto responsables ante Dios por la manera en que usamos los bienes que nos provee.

El recuadro de la página 22 muestra que a Dios le importa la manera en que usamos las cosas que nos ha dado. Su deseo es que le honremos, que seamos de bendición para otros y que ayudemos a extender su Reino.

## La tierra en el Antiguo Testamento

En el Antiguo Testamento leemos que Dios, como prueba de su relación con Israel, les proveyó a los israelitas la tierra donde vivir. Dios fijó una serie de leyes para que los israelitas ejercieran su responsabilidad ante Dios por la tierra y por sus semejantes.

- **RESPONSABILIDAD ANTE DIOS** Esto incluía el diezmo y la ofrenda a Dios de los primeros frutos de la cosecha (Exodo 23:14-19). Levítico 25:23 es un recordatorio de que en última instancia Dios es el dueño de la tierra y el que tiene la autoridad sobre cómo debe utilizarse: 'La tierra no debe venderse a perpetuidad: la tierra es mía, y ustedes sólo están de paso por ella como huéspedes míos'.
- **RESPONSABILIDAD ANTE OTROS** Esto incluía darle a los pobres la posibilidad de recoger las espigas que habían quedado de la cosecha (Levítico 23:22) y de beneficiarse de los diezmos (Deuteronomio 14:28-29, 26:12) durante ciertos años. Para evitar el enriquecimiento de algunas personas a costa de otras, Dios no permitía que la tierra se vendiera de manera permanente. En vez de esto, durante el año del jubileo (cada 49 años) la tierra que se había vendido debía devolverse al dueño original. Esto aseguraba que las generaciones futuras tuvieran acceso a la tierra. También significaba que el precio de la tierra bajaba a medida que se acercaba el año del jubileo, para que nadie pudiera aprovecharse del comprador (Levítico 25:14-17).

Basado en *Living as the people of God* (1983) por Christopher Wright, IVP

Es importante notar que Dios le proveyó a los israelitas la tierra donde habrían de vivir como una bendición – por su gracia y no porque se lo merecieran. Así también, los bienes que tenemos deben verse como un regalo de Dios y no como algo a lo que tenemos derecho. Las riquezas y la bendición no están necesariamente ligadas. Muchas de las personas de la Biblia que sirvieron a Dios con fidelidad eran pobres a nivel material. Una cosmovisión común es que es importante tener riquezas. Con frecuencia se da por sentado que el dinero es la única forma en que Dios nos bendice. En realidad, recibir la bendición de dinero nos da mayor responsabilidad. Debemos cuidarnos de no amar el dinero que tenemos a expensas de nuestra relación con Dios.

### Reflexión

- Si alguien nos prestara su bicicleta, ¿la cuidaríamos tanto como si fuera nuestra? ¿Por qué?
- ¿Y qué del dinero que recibe nuestra organización? ¿Cuál debe ser nuestra actitud hacia ella?



## Nuestra actitud hacia el dinero

El trato que le damos a nuestras posesiones es un reflejo de nuestro compromiso con Dios. Dios se fija no tanto en **qué es lo que tenemos** sino más en **nuestra actitud** hacia lo que tenemos. Por ejemplo:

- El décimo mandamiento es ‘No codiciarás’ (Exodo 20:17), pero nos encontramos comparando nuestra situación con la de otros. Con frecuencia nos valoramos unos a otros antes que nada en términos de los bienes materiales que tenemos.
- Nuestra actitud hacia el dinero afecta mucho nuestra relación con Dios. En Deuteronomio 8:10-14, a Dios le preocupa que nuestra codicia de bienes materiales nos llene de orgullo y nos lleve a olvidarnos de Dios y de su bondad hacia nosotros. Esto se refleja en Proverbios 30:8-9, ‘...no me hagas rico ni pobre; dame sólo el pan necesario, porque si me sobra, podría renegar de ti y decir que no te conozco; y si me falta, podría robar y ofender así tu divino nombre.’
- El Nuevo Testamento nos anima a cuidarnos del afán por las riquezas. Jesús no dijo que estaba mal ser rico, pero tuvo mucho que decir en cuanto a prioridades y actitudes hacia el dinero que tenemos. Por ejemplo, Jesús nos dice que nos cuidemos de la avaricia (Lucas 12:15).

Los siguientes estudios bíblicos nos desafían a revisar nuestra actitud hacia el dinero y las posesiones. Es sólo cuando tenemos una actitud correcta que podemos usar el dinero de manera que sirva a Dios y a las personas que nos rodean.

### ESTUDIO BIBLICO

#### No podemos servir a Dios y al dinero

- Leamos Mateo 6:19-34. Este pasaje es parte del ‘Sermón del monte’. Jesús les está hablando a sus discípulos acerca del Reino de Dios.
  - ¿Por qué no debemos amontonar riquezas para nosotros en la tierra?
  - ¿Qué significa amontonar riquezas en el cielo?
  - ¿En qué se diferencian las actitudes del Reino de Dios y las actitudes del mundo?
  - ¿Qué es lo que está queriendo decir Jesús en el versículo 24?
  - ¿Cuál debe ser nuestra actitud hacia el dinero según estos versículos? ¿Está mal ser rico? Si no es malo ser rico, ¿por qué no?
  - El versículo 24 nos dice que podemos servir a Dios o al dinero, pero no a ambos. ¿Qué pasos prácticos podemos tomar para asegurarnos de no ser tentados a servir al dinero?
  - ¿De qué manera los versículos 25 a 34 nos animan cuando evitamos servir a las riquezas?
  - ¿Qué nos dice el pasaje acerca de la seguridad que encontramos en Dios? ¿Cómo compara esto con la seguridad que nos da el dinero?
  - ¿De qué formas nos desafía este pasaje a pensar en las maneras en que usamos nuestro dinero:
    - a nivel individual?
    - a nivel de nuestra organización?

**ESTUDIO  
BIBLICO**

**Nuestra actitud hacia las posesiones es importante**

- Leamos Lucas 12:13-21
  - *¿Cuál es la advertencia de Jesús en el versículo 15? ¿Cómo se muestra esto en la parábola que sigue?*
  - *Observemos cuántas veces el hombre rico de la parábola se refiere al 'yo', 'mi' o 'me'. ¿Qué nos dice esto acerca de su actitud hacia sus posesiones?*
  - *¿El dinero y las posesiones facilitan o dificultan la relación de este hombre con Dios?*
  - *¿Qué significa 'ser rico delante de Dios'? ¿Lo somos nosotros?*
  - *Leamos Salmo 49. Sinteticemos el salmo en una oración. ¿Cómo desafía este salmo la manera en que usamos nuestras posesiones?*
  - *¿De qué formas nos desafían estos pasajes a pensar en las maneras en que usamos nuestro dinero:*
    - *a nivel individual?*
    - *a nivel de nuestra organización?*

Hay muchas razones para ofrendar a los pobres, que incluyen las siguientes:

- dar dinero a los necesitados es algo que se alababa y se animaba en la primera iglesia (por ej. Hechos 4:32-35, 1 Corintios 16:1-4, Gálatas 2:10)
- nuestro llamado a ser compasivos (Deuteronomio 15:7-11; 1 Juan 3:17).
- mostrar nuestra obediencia a los evangelios. En Lucas 19:1-10, Zaqueo demostró arrepentimiento real al mostrar que podía liberarse de su apego a las riquezas. Demostró que podía confiar en Dios y dar a los pobres la mitad de todo lo que tenía.

**ESTUDIO  
BIBLICO**

**Estamos llamados a dar**

- Leamos 2 Corintios 8:1-15. En este pasaje, Pablo anima a los corintios ricos a que sean generosos, y usa como modelo a los macedonios, que eran pobres.
  - *¿Qué es lo que motiva a los macedonios a dar?*
  - *¿A qué iglesia se parece más la nuestra: a la de Corintia o a la de Macedonia?*
  - *¿Cómo hemos llegado a esta conclusión?*
  - *¿En qué aspectos desafía este pasaje nuestra actitud hacia el dar?*
  - *Notemos la manera en que Pablo anima a los corintios a dar:*
    - *Reconoce los otros dones que tienen (versículo 7).*
    - *Reconoce que ya habían comenzado a dar (versículo 10).*
    - *Les da el ejemplo de los macedonios, resaltando la gracia de Dios como su motivación principal.*
  - *¿Qué pueden aprender los líderes de las iglesias hoy día de la manera en que Pablo animaba a otros a dar?*
- *¿Qué motivaciones erradas podrían tener las personas al dar? Leamos 2 Corintios 9:6-15.*
  - *¿Qué es lo que lleva a las personas a dar con alegría?*
  - *El versículo 7 nos llama a estar listos a dar. ¿Qué significa esto en la práctica?*
  - *¿Qué significa dar con generosidad?*
  - *¿Cómo sabemos cuánto dar?*
  - *En los versículos 10 a 15, ¿cuáles son las consecuencias de dar con generosidad?*
  - *¿Qué quiere decir Pablo en el versículo 11 con 'tendrán ustedes toda clase de riquezas'?*
  - *¿Qué respuesta le daríamos a alguien que afirma que dar generosamente traerá como resultado salud y riquezas para el dador?*
- Los tres puntos del sermón de John Wesley acerca de *El uso del dinero*, basado en Lucas 16:9, son: 'gana todo lo que puedas, ahorra todo lo que puedas, para que puedas dar todo lo que puedas.'
  - *¿Estamos de acuerdo con esta afirmación?*
  - *¿Cómo funciona esto en la práctica en nuestras vidas personales y en nuestras organizaciones?*
  - *¿Es más fácil ganar, ahorrar o dar?*
  - *¿Cómo podemos lograr un equilibrio?*



# Desarrollamos una estrategia para recaudar fondos

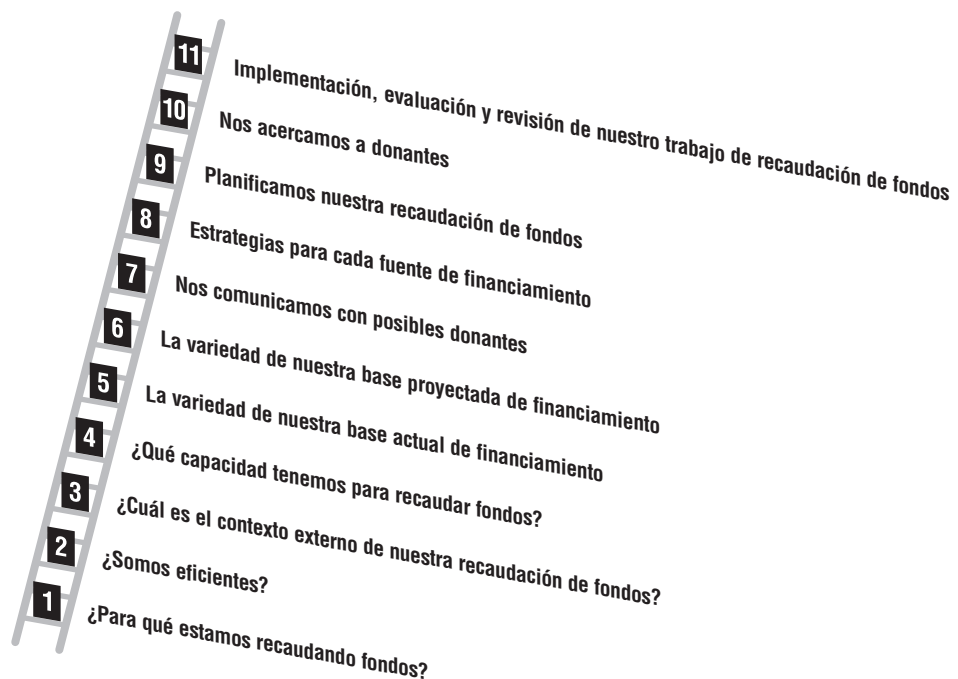
Es importante desarrollar una estrategia de recaudación de fondos para ayudarnos a identificar nuestras necesidades, elegir la mejor estrategia y planificar. Una estrategia para recaudar fondos no es lo mismo que una propuesta de proyecto. Una estrategia para recaudar fondos examina la manera en que una organización recaudará el dinero para todo su trabajo. Una propuesta de proyecto se usa para recaudar fondos para sólo un proyecto y es sólo un elemento de la estrategia de recaudación de fondos de una organización. El proceso de desarrollar una estrategia garantizará que consideremos todos los factores que pueden afectar el éxito de la recaudación de fondos.

Los miembros del personal que trabajan en la recaudación de fondos deben escribir esta estrategia y luego someterla a la aprobación del comité de la Junta Directiva. Muchas organizaciones más pequeñas, y otras que aún no han desarrollado su trabajo de recaudación, quizás no contraten a una persona para la ocasión. Las organizaciones deben pensar en contratar a una persona para recaudar fondos si creen que la persona, cuya función principal es recaudar fondos, puede recaudar más fondos que su propio salario y sus gastos de funcionamiento.

Un buen recaudador de fondos debe estar muy informado de lo que está sucediendo en el resto de la organización. Otros miembros del personal deben estar informados del trabajo de recaudación que se está llevando a cabo para que los recursos se usen con prudencia. Por esta razón, si es posible, otros miembros del personal deben participar en el desarrollo de la estrategia de recaudación de fondos y colaborar con el trabajo.

## Once pasos en el desarrollo de una estrategia para recaudar fondos

Ayuda y Esperanza es una organización imaginaria que trabaja en desarrollo. En cada paso de esta sección mostraremos cómo Ayuda y Esperanza desarrolló su estrategia para recaudar fondos:





## PASO 1

**¿PARA QUE ESTAMOS RECAUDANDO FONDOS?**

Es importante comenzar con la estrategia de la organización. La recaudación de fondos alcanzará mucho mejor sus objetivos si podemos decirles a los posibles donantes exactamente para qué estamos recaudando dinero. Lleva tiempo, por lo general varios años, formar una buena base de donantes. Debemos asegurarnos, por lo tanto, de que nuestra estrategia de recaudación de fondos sea coherente con la estrategia que tiene nuestra organización para los próximos cinco o diez años. Si la estrategia de la organización cambia durante este tiempo, nuestra estrategia de recaudación también deberá cambiar. No estaríamos actuando responsablemente ante nuestros donantes si les decimos que estamos recaudando fondos para un proyecto de nutrición cuando las prioridades de la organización han cambiado y ya no apoyamos proyectos de nutrición.

Otra razón por la cual debemos tomar en cuenta la estrategia de nuestra organización es para calcular cuánto dinero tendremos que recaudar durante los próximos diez años. Por ejemplo, la estrategia de nuestra organización puede suponer un cambio de prioridades, lo cual requerirá nuevo personal capacitado o el aporte de consultores. Quizás necesitemos invertir en nuevas instalaciones o equipo. Parte del trabajo quizás requiera la ayuda de voluntarios.

La estrategia de la organización quizás nos anime también a investigar nuevas oportunidades para recaudar fondos. Por ejemplo, si la estrategia de la organización es orientarse hacia VIH/SIDA en cinco años, podemos empezar a averiguar qué donantes financian proyectos específicos de VIH/SIDA

**ADVERTENCIA**

**Podemos tener la tentación de cambiar la estrategia de nuestra organización con el fin de obtener financiamiento rápido. Podemos decidir, por ejemplo, empezar a trabajar en temas de agua y saneamiento porque los donantes institucionales han decidido dedicar amplios fondos a este tipo de trabajo. Sin embargo, esto puede ir en contra de nuestra visión y misión. Aún si coincide con nuestra visión y misión, no necesariamente podremos hacer el mejor uso de estos fondos si no tenemos experiencia, conocimiento y aptitudes dentro de nuestra organización para llevar a cabo proyectos de agua y saneamiento. Debemos mantener nuestra concentración en el trabajo que hace uso de nuestras actuales habilidades y experiencia en vez de hacer planes basados en el financiamiento disponible.**

**Método** Revisen la estrategia de la organización y anoten el financiamiento total que será necesario para lograr todos los objetivos, copiando y completando la tabla de la página 29. Recuerden mirar más allá de los costos del proyecto:

- Incluyan costos administrativos, de personal y de oficina.
- Tomen en cuenta nuevas áreas de trabajo, como la orientación hacia nuevos aspectos de desarrollo que podrían requerir una gran inversión de dinero para su iniciación.
- Presupuesto para los costos de recaudar fondos – por lo general debemos gastar dinero para recaudarlo.
- Quizás querramos ahorrar algo de dinero cada año para cubrir gastos de reparaciones en el edificio, para renovar equipos o para cubrir problemas imprevistos.

Sean realistas al armar un presupuesto. No calculen menos dinero del necesario o no se recaudará suficiente. Por otro lado, no calculen más dinero del necesario o tendrán que trabajar más duro de lo necesario. Quizás sea de ayuda analizar los presupuestos y gastos de la

organización durante los últimos cinco años para tener una idea más clara de costos reales. Consideren las tendencias, como así también los aumentos de salarios, para que los presupuestos tomen esto en cuenta cada año.

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	COSTO DE ALCANZAR EL OBJETIVO			COSTO TOTAL (A)	MONTO QUE YA TENEMOS (B)	MONTO QUE DEBEMOS RECAUDAR (A-B)
	PERSONAL	MATERIALES	OTROS			

**EJEMPLO** Ayuda y Esperanza tiene tres proyectos en diferentes comunidades. Tiene personal que trabaja en una oficina en la ciudad, con gastos de transporte para visitar los tres proyectos. Tiene la esperanza de iniciar un cuarto proyecto el año entrante y necesita contratar a una persona a medio tiempo para recaudar fondos, con un pequeño presupuesto para publicar materiales para la recaudación. Debe tomar en cuenta incrementos salariales y desearía comenzar un quinto proyecto el año siguiente.

Calcula que el presupuesto total de gastos para el año 1 es de \$170.000 y que esto aumentará a \$200.000 en el año 2 y a \$225.000 en el año 3. Estos son por lo tanto los objetivos de sus ingresos para los próximos tres años. Los donantes institucionales se han comprometido a darle \$50.000 para cada año, así que el ingreso que Ayuda y Esperanza debe recaudar es de \$120.000 el año 1, \$150.000 el año 2 y \$175.000 el año 3.



PASO 2

**¿SOMOS EFICIENTES?**

Antes de pensar en recaudar más fondos, es importante asegurarnos de estar usando de la mejor manera posible los recursos que tenemos. ¿Hay algo que podemos mejorar en cuanto a la manera en que usamos nuestro dinero y nuestro tiempo para que nuestros recursos tengan un mejor rendimiento? Como resultado, quizás podamos reducir nuestros esfuerzos en la recaudación de fondos.

La eficiencia de nuestra organización puede llegar a ser parte característica de nuestra cultura organizacional. Las personas pueden estar acostumbradas a actuar de una manera determinada y quizás nunca hayan tomado distancia para ver si pueden hacer las cosas mejor. Piensen en las siguientes preguntas, como organización en general o por departamentos si la organización es grande.

**¿Estamos tomando decisiones sabias en cuanto al tipo de trabajo que llevamos a cabo?**

- ¿Tendría un mayor impacto nuestro trabajo si desviáramos fondos hacia otros sectores o lugares, u otras actividades?
- ¿Se está desperdiciando dinero en proyectos que no se pueden mantener?
- ¿Estamos aprendiendo de proyectos pasados?
- ¿Estamos midiendo la rentabilidad o la costo-eficiencia de los proyectos?
- ¿Cómo podemos mejorar la calidad y la costo-eficiencia de nuestros proyectos?

¿Está nuestra organización usando sus recursos (incluyendo su tiempo) de una manera eficiente?

- ¿Está la organización en general, y están los miembros particulares del personal, mostrando una buena mayordomía de nuestros recursos?
- ¿Hay algún proceso que sea innecesario?
- ¿Son algunos procesos una pérdida de tiempo o de dinero en comparación con el beneficio que proporcionan?
- ¿Desperdiciamos dinero en la administración, como por ejemplo en llamadas telefónicas o papel? ¿Hacemos viajes innecesarios en el vehículo de la organización?
- ¿Podríamos facilitar y agilizar algunos procesos?
- ¿Podríamos hacer las cosas de otra manera?
- ¿Cómo decidimos en qué vale la pena invertir tiempo? ¿Pasamos suficiente tiempo en oración cuando estamos en el trabajo?

Es bueno pensar en cómo incrementar nuestra eficiencia durante el proceso anual mediante el cual armamos el presupuesto. Podríamos pensar en maneras de aumentar el volumen de actividad usando los mismos recursos, o podríamos invertir menos tiempo en un determinado proceso. Podríamos tratar de ahorrar en ciertas áreas de gastos. Debemos pensar sólo en cambios que no afectarán la calidad del trabajo que se hace.

**EJEMPLO** Ayuda y Esperanza evalúa la eficiencia de lo que está haciendo actualmente. Los miembros deciden que parte del tiempo del director se podría utilizar para recaudar fondos, si es que limita su participación en actividades que no son muy productivas. Deciden esperar hasta el segundo año para contratar a alguien que recaude fondos para que su presupuesto total para el año 1 se reduzca de \$170.000 a \$160.000.



PASO 3

### ¿CUAL ES EL CONTEXTO EXTERNO DE NUESTRA RECAUDACION DE FONDOS?

Mediante el análisis de nuestro contexto externo de recaudación de fondos podemos identificar las oportunidades de financiamiento y las tendencias de donantes.

Una forma de hacer esto es unirse a una red de recaudación de fondos. Las redes proveen la oportunidad para que los recaudadores de fondos y las organizaciones de desarrollo de todo el país compartan sus ideas y la información acerca de posibilidades de financiamiento.

Si estamos buscando ampliar nuestra base de financiamiento, puede ser de ayuda observar cuál es la actitud hacia el dinero en nuestra región. Por ejemplo:

- ¿Qué concepto tienen del dinero las instituciones, las iglesias y los individuos?
- ¿Dar dinero forma parte de la cultura local?
- ¿Qué actitudes tiene la gente hacia el trabajo de las organizaciones de desarrollo?

**EJEMPLO** El personal de Ayuda y Esperanza y algunos miembros de la comisión directiva tuvieron una sesión de lluvia de ideas sobre la donación de dinero por parte de individuos e iglesias en su país. Hicieron la lista siguiente:

- La gente administra muy mal su dinero y muy rara vez arma presupuestos personales.
- La gente no habla acerca del dinero.
- La iglesia es muy joven y aún no se autofinancia.



- La gente va a la iglesia para recibir apoyo, no para darlo.
- Hay nuevas leyes según las cuales la gente recibe descuentos en impuestos si dan a obras de beneficencia.
- La gente no confía en las organizaciones de desarrollo porque piensa que los que tienen mucho dinero lo han obtenido por medios deshonestos.
- La gente está mirando más televisión y varias organizaciones han usado satisfactoriamente este medio para recaudar fondos.



PASO 4

**¿QUE CAPACIDAD TENEMOS PARA RECAUDAR FONDOS?**

Si identificamos cuánta capacidad tenemos para recaudar fondos podemos averiguar si nuestra organización está preparada para hacerlo. Para esto podemos llevar a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA identificará:

- **FORTALEZAS** de la organización que serán de ayuda en la recaudación de fondos. Estas fortalezas se pueden usar y sobre ellas se puede construir.
- **OPORTUNIDADES** que pueden ayudar a la organización a recaudar fondos.
- **DEBILIDADES** de la organización que pueden afectar la capacidad y el éxito en la recaudación. Estas debilidades se pueden evitar o enfrentar.
- **AMENAZAS** para la recaudación de fondos que deben tomarse en cuenta cuando se desarrolla una estrategia.

**Análisis FODA**

El análisis FODA por lo general se representa en una tabla. Esto nos da la posibilidad de comparar las cuatro áreas.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Los aspectos que se deben considerar incluyen los siguientes:

- personal y voluntarios
- base actual de financiamiento
- bienes de la organización, como construcciones y terrenos
- experiencia previa en la recaudación de fondos
- imagen de la organización
- contactos locales

- acceso a los medios
- tendencias económicas
- situación política local y nacional
- otras organizaciones
- donantes.

Debemos mantener nuestro análisis FODA como punto de referencia cuando desarrollamos nuestra estrategia de recaudación. Nos ayudará a guiar nuestra planificación. Por ejemplo, el análisis FODA siguiente puede animar a Ayuda y Esperanza a considerar opciones, como buscar mayor financiamiento de parte de iglesias, mejorar sus materiales de promoción y organizar una campaña de recaudación como parte de las celebraciones de su aniversario.

Es importante mantener al día el análisis FODA ya que puede afectar en gran medida el resultado de nuestra estrategia de recaudación. Quizás se hayan agregado nuevas fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, o quizás éstas hayan cambiado. Debemos estar listos para cambiar nuestra estrategia de recaudación si el análisis FODA cambia, con el fin de aprovechar los cambios positivos y encarar las nuevas amenazas.

**EJEMPLO**  
El análisis FODA de Ayuda y Esperanza

Después de examinar el contexto externo de su recaudación de fondos, el personal de Ayuda y Esperanza hizo un análisis FODA de su capacidad de recaudación. Este fue el resultado:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solicitudes aceptadas por donantes institucionales durante los últimos tres años</li> <li>■ Buen director que es bueno para recaudar fondos</li> <li>■ Buen contacto con iglesias en Inglaterra</li> <li>■ Apoyo creciente de iglesias locales</li> <li>■ El número de voluntarios se ha duplicado en el último año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demasiada dependencia de donantes institucionales</li> <li>■ Materiales promocionales de mala calidad</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Empresa local ha mostrado interés en apoyar a la organización</li> <li>■ La organización celebra su décimo aniversario este año</li> <li>■ Buen contacto con las iglesias en Inglaterra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posible reducción de financiamiento de donantes institucionales al país debido a inestabilidad política</li> <li>■ Imagen deteriorada debido a un proyecto controvertido el año anterior</li> </ul>



PASO 5

### LA VARIEDAD DE NUESTRA BASE ACTUAL DE FINANCIAMIENTO

La variedad de nuestra base de financiamiento es un análisis de las fuentes de ingreso de nuestra organización. La variedad de financiamiento nos muestra si dependemos demasiado de unos pocos donantes; nos puede ayudar a orientar nuestro trabajo de recaudación. Necesitamos identificar todas nuestras diferentes fuentes de financiamiento y decifrar el porcentaje que cada una aporta a nuestro ingreso total. Esto puede anotarse en una tabla.

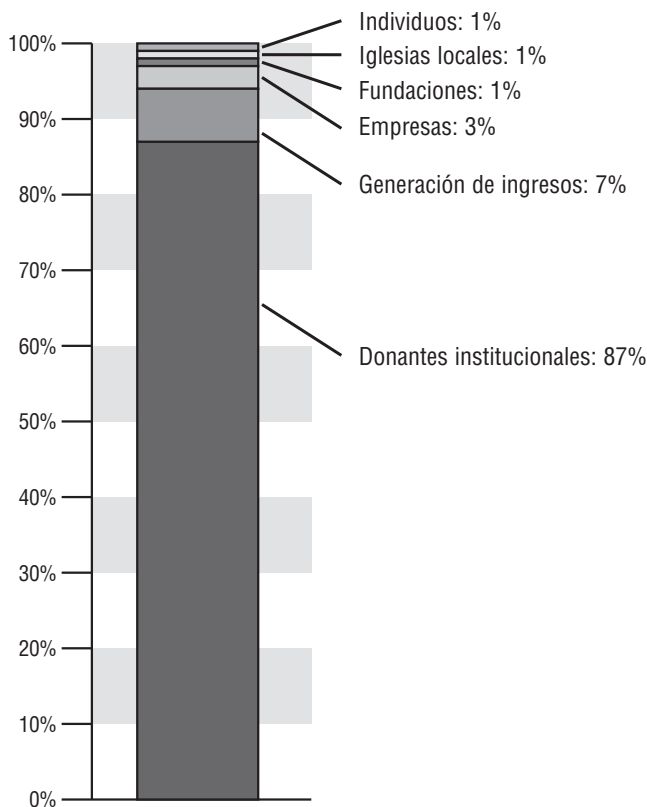
**EJEMPLO**  
La variedad de financiamiento actual de Ayuda y Esperanza

Ayuda y Esperanza analizó de dónde provenía su financiamiento y armó la siguiente tabla para mostrar la variedad de su base.

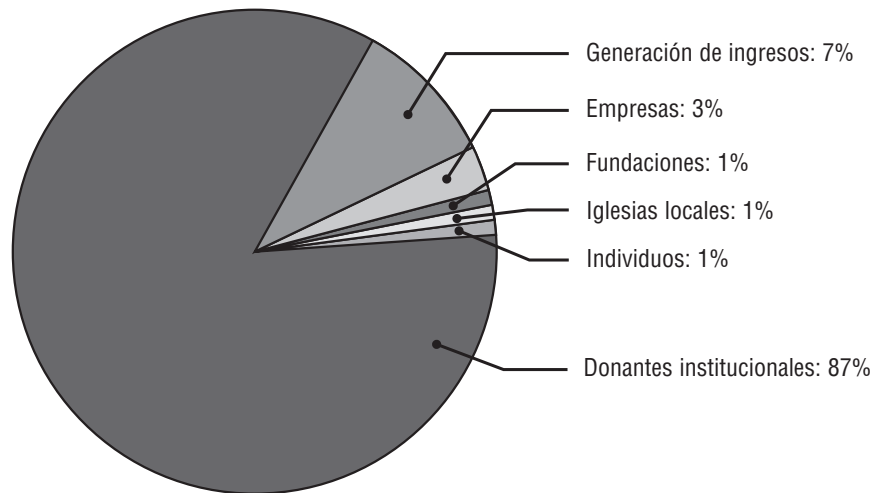
FUENTE DE INGRESO	SUMA \$ (A)	PORCENTAJE DE INGRESO TOTAL = $\frac{A}{B} \times 100$
Donantes institucionales	\$130.000	87%
Generación de ingresos	\$11.000	7%
Empresas	\$5.000	3%
Fundaciones	\$2.000	1%
Iglesias locales	\$1.000	1%
Individuos	\$1.000	1%
	<b>Total (B): \$150.000</b>	100%

La variedad de financiamiento se puede mostrar en un gráfico de barras o gráfico circular. Esto puede ser muy útil para un informe anual o para otros materiales impresos.

**EJEMPLO**  
Variedad de financiamiento actual en un gráfico de barras



**EJEMPLO**  
Variedad de financiamiento actual en un gráfico circular



Puede ser valioso armar una tabla con columnas separadas que muestran el ingreso de cada año. Esto revelará tendencias recientes en el financiamiento.

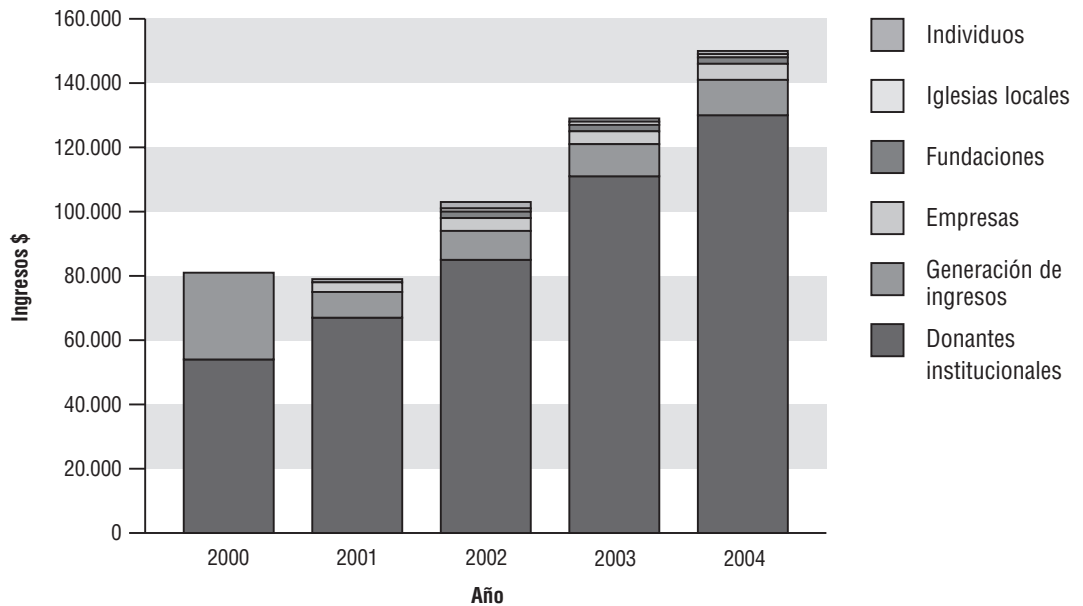
**EJEMPLO**  
Ingresos de Ayuda y Esperanza en los últimos años

	2000	2001	2002	2003	2004
Donantes institucionales	\$54.000	\$67.000	\$85.000	\$111.000	\$130.000
Generación de ingresos	\$27.000	\$8.000	\$9.000	\$10.000	\$11.000
Empresas		\$3.000	\$4.000	\$4.000	\$5.000
Fundaciones			\$2.000	\$2.000	\$2.000
Iglesias locales			\$1.000	\$1.000	\$1.000
Individuos		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
<b>Ingreso total</b>	<b>\$81.000</b>	<b>\$79.000</b>	<b>\$103.000</b>	<b>\$129.000</b>	<b>\$150.000</b>

La tabla podría representarse en un gráfico de barras como el de la página 35. El gráfico muestra que el financiamiento total de Ayuda y Esperanza ha aumentado con el tiempo. Quizás le interese investigar por qué su ingreso disminuyó un poco en el 2001. ¿Por qué ha disminuido desde el 2000 la cantidad y la proporción de dinero que viene de actividades que generan ingresos? Durante los últimos cinco años ha habido un incremento mínimo de financiamiento por parte de individuos, iglesias, fundaciones y empresas. Ayuda y Esperanza podría utilizar este gráfico para investigar si con el transcurrir del tiempo su vulnerabilidad ha aumentado o disminuido. Podría afirmarse que Ayuda y Esperanza ha sido vulnerable, y continúa siéndolo, porque una proporción tan grande de su financiamiento proviene de donantes institucionales. Esto es especialmente cierto si Ayuda y Esperanza recibe financiamiento de sólo uno o dos donantes institucionales.

**EJEMPLO**

La variedad de financiamiento de Ayuda y Esperanza en los últimos años



PASO 6

**LA VARIEDAD DE NUESTRA BASE PROYECTADA DE FINANCIAMIENTO**

Una vez que hemos identificado nuestra actual variedad de financiamiento y aprendido algo de nuestra experiencia en la recaudación de fondos durante los últimos años, podemos comenzar a pensar en **cuál** es la variedad de financiamiento que deseáramos tener. Tendremos que:

- hacer que nuestra organización sea menos vulnerable
- identificar fuentes adecuadas de financiamiento
- considerar a qué fuentes de financiamiento acercarnos.

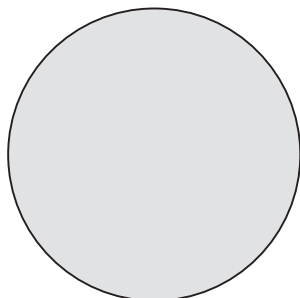
Una vez que hayamos considerado estos temas, podemos dibujar un nuevo gráfico que muestre el ingreso y la variedad de financiamiento que deseamos tener en el futuro. Podemos usar este gráfico como meta.

**Ayudar a nuestra organización a ser menos vulnerable**

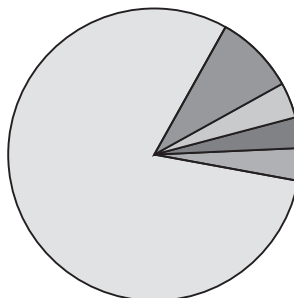
Si aumentamos la variedad de nuestro financiamiento podremos reducir nuestra vulnerabilidad. El gráfico circular siguiente representa la variedad de financiamiento de una organización. Cada porción representa una fuente o tipo de financiamiento. Cuanto más grande sea la porción, mayor es el financiamiento en relación a los ingresos totales de la organización.

**EJEMPLO**  
Variedad de financiamiento

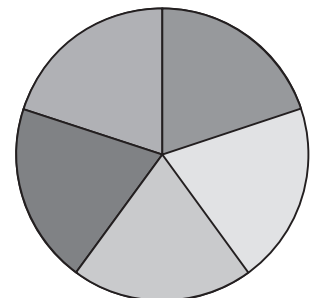
**Gráfico circular 1**  
Una fuente:  
muy vulnerable



**Gráfico circular 2**  
Cinco fuentes:  
un poco menos vulnerable



**Gráfico circular 3**  
Cinco fuentes equivalentes:  
menos vulnerable



Si una organización tiene sólo una fuente de ingreso, es muy vulnerable (gráfico circular 1). Si esa fuente deja de proveer financiamiento, la organización no tiene ingresos y tiene que dejar de funcionar.

Cuando una organización tiene financiamiento de varias fuentes, es menos vulnerable (gráfico circular 2). Si la fuente de financiamiento representada por una de las porciones más pequeñas deja de aportar, el trabajo de la organización no se verá muy afectado porque aún existen otras fuentes de las que puede depender. Si la fuente de financiamiento representada por la porción más grande deja de aportar, la organización será muy vulnerable pero aún tendrá otras fuentes de ingreso de las que puede depender.

El gráfico circular 3 toma en cuenta los riesgos. Algunas fuentes de financiamiento son más riesgosas que otras. Podemos descubrir, por ejemplo, que los donantes institucionales son menos confiables que las iglesias locales. Si una gran porción de nuestro financiamiento proviene de donantes institucionales, quizás decidamos que necesitamos cambiar el equilibrio del financiamiento para que las fuentes sean más equivalentes (gráfico circular 3). Mientras que el riesgo de perder el financiamiento institucional sigue siendo el mismo, el impacto de perderlo se reduce.

Es importante recordar que aunque tener una variedad de fuentes de financiamiento nos hace menos vulnerables, no siempre conviene tener demasiadas fuentes diferentes. En general, cuantas más fuentes de financiamiento tengamos, mayor será el costo administrativo de recaudar y recibir los fondos y de mantener los registros en orden. La habilidad para decidir cuál será la variedad de financiamiento radica en poder equilibrar los siguientes aspectos:

- los beneficios de reducir la vulnerabilidad por tener una variedad de fuentes de financiamiento
- las desventajas de tener costos administrativos altos por tener demasiadas fuentes de financiamiento.

Podemos diversificar nuestro financiamiento para reducir los riesgos. Sin embargo, la variedad de nuestro financiamiento siempre dependerá de las fuentes de financiamiento disponibles a las cuales pueda tener acceso nuestra organización.

Algunas fuentes de recaudación proveerán los fondos de inmediato, pero otras fuentes pueden tardar más en mostrar resultados concretos. Por lo tanto, nos puede llevar varios años diversificar nuestra base de financiamiento. Algunas fuentes de financiamiento, como donantes institucionales y fundaciones, pueden proveer grandes sumas de dinero con bastante rapidez para apoyar nuestro trabajo mientras conseguimos ingresos de otras fuentes, como iglesias y actividades que generan ingresos.

### Identificar fuentes adecuadas de financiamiento

Para recaudar fondos necesitamos averiguar qué financiamiento está disponible. Esto requiere identificar a todas las organizaciones y las personas que puedan tener interés en proveer financiamiento.

Primero, piensen en todas las fuentes de financiamiento. Estas podrían incluir:

- donantes individuales que dan donaciones pequeñas
- donantes individuales que dan donaciones grandes
- iglesias
- generación de ingresos mediante la venta de bienes y servicios
- empresas
- fundaciones

- gobierno local
- gobierno nacional
- financiamiento de otros países, como por ejemplo agencias de financiamiento del gobierno y algunas ONG internacionales.

### Crear una lista de fuentes de financiamiento

Para ayudar a identificar a posibles donantes puede ser de provecho consultar con un directorio de financiamiento, con otra organización o con donantes existentes, o integrarse a una red. Hagan una lista de todas las fuentes de financiamiento.

Observen la lista y hagan la pregunta: ‘¿Quién pensamos que debería financiarnos?’ Esto no es lo mismo que preguntar ‘¿Quién quiere financiarnos?’ Por ejemplo, quizás querramos animar a las iglesias locales a contribuir a nuestra organización, pero quizás el dar no es parte de la cultura de las iglesias locales en nuestro país. Si creemos que las iglesias locales deben ser una fuente de financiamiento, nuestra estrategia de financiamiento debe considerar maneras en que podemos cambiar la cultura. Debemos comenzar con aquellos que tengan un vínculo cercano con nuestra organización, con quienes nuestra organización ya tenga relación, en vez de dirigirnos directamente a donantes grandes que no conocen a nuestra organización.

Observen la lista nuevamente y hagan la pregunta: ‘¿Qué interés pueden tener en financiarnos?’ Esto nos ayudará a pensar si debemos o no invertir tiempo en ellos.

- Quizás sepamos con seguridad que no tendrán interés en financiarnos. Por ejemplo, quizás tengan la política de no financiar a organizaciones religiosas. En este caso, será un desperdicio de tiempo acercarnos a ellos en busca de financiamiento.
- Si pensamos que no tienen demasiado interés en nuestro trabajo, pero pensamos que podrían financiarnos, quizás consideremos invertir más tiempo y dinero en recaudar fondos entre ellos.
- Si pensamos que ya tienen mucho interés en nuestro trabajo, quizás podamos invertir menos tiempo y esfuerzo en ellos, pero suficiente para asegurarnos de que donen dinero.

Observen la lista por tercera vez y piensen si corresponde que estas diferentes fuentes nos financien. Por ejemplo, quizás querramos pensar si tienen fondos disponibles, si tienen un comportamiento ético y si es probable que donen una sola vez o sigan haciendo aportes regulares. Vale la pena averiguar acerca de diferentes fuentes de financiamiento que usan otras organizaciones con objetivos parecidos a los nuestros. Por ejemplo, puede haber otras organizaciones que reciben apoyo de iglesias locales; los donantes institucionales quizás financien a muchas organizaciones diferentes. Traten de averiguar quiénes integran estas organizaciones, qué es lo que hacen y cuáles son sus estrategias de financiamiento. Esto nos ayudará a saber si podemos tratar de acceder a financiamiento de esas fuentes.

### EJEMPLO

Ayuda y Esperanza hizo una lista de todas sus diferentes fuentes de financiamiento y los integrantes debatieron sus ideas acerca de cada una de ellas.

- Piensan muy positivamente acerca de los proyectos que generan ingresos, ya que ayudan a las comunidades a participar en el financiamiento de su trabajo. Les gustaría ver que una mayor proporción de su ingreso total venga de esta fuente.
- Los aportes de iglesias locales son muy escasos. Aunque saben que llevará años cambiar las actitudes y fortalecer esa fuente de financiamiento, los miembros de Ayuda y Esperanza sienten que es importante, y desearían ver que las iglesias locales proveyeran una mayor porción de su ingreso total.

- En el pasado una porción pequeña de los ingresos ha sido provista por individuos, y el deseo de la organización es incrementar este aporte. Ayuda y Esperanza tiene una buena relación con iglesias en Inglaterra, muchas de las cuales envían voluntarios. A la organización le gustaría empezar a usar estos contactos para recaudar fondos en Inglaterra.
- Cada vez se hace más difícil obtener financiamiento de donantes institucionales, pero hay algunos subsidios pequeños que Ayuda y Esperanza podría solicitar.

Ayuda y Esperanza sabe que no podrá alcanzar estos objetivos durante el año próximo, pero es algo a lo que quisiera apuntar durante los años futuros.

**Pensar a qué fuentes de financiamiento acercarse**

Quando hayamos identificado posibles fuentes de financiamiento, debemos pensar en cuánto puede costarnos nuestro trabajo de recaudación de fondos. La suma de dinero que nos pueden dar algunos donantes quizás no valga la suma de tiempo y dinero que tendremos que invertir en obtener acceso a estos fondos. Por ejemplo, algunos donantes institucionales tienen un procedimiento largo y complicado para solicitar financiamiento. A menos que estemos solicitando una suma grande de dinero, quizás decidamos que debemos tratar de recaudar fondos en otro lado.

En general, nuestra recaudación de fondos no debe costar más del 15% de los fondos solicitados. Si nuestro objetivo es \$10.000, debemos tratar de gastar no más de \$1.500 para recaudarlo. Por ejemplo, quizás debamos invertir dinero para pagar horas de trabajo, materiales de promoción, correo y viajes. Recuerden que cuando nos acerquemos por primera vez a los donantes para solicitar financiamiento, necesitaremos invertir más tiempo y dinero de lo que tendremos que invertir para obtener donaciones repetidas. Si para empezar tenemos muy pocos contactos, quizás descubramos que en un principio nuestra recaudación de fondos costará hasta el 25% de los fondos que recaudemos, es decir que gastaremos \$1 por cada \$4 que recaudemos.

**Rendimiento probable de las inversiones**

La tabla siguiente nos ayuda a pensar en la cantidad de trabajo y de tiempo que necesitaremos invertir en la recaudación de fondos, comparado con la cantidad que es probable que recaudemos (también llamado 'rendimiento'). La tabla se puede completar con diferentes fuentes de financiamiento o con donantes con nombres específicos. Esto nos dará la posibilidad de priorizar y decidir sobre qué fuentes de financiamiento concentrarnos. Debemos recordar que los donantes cuyo rendimiento es el más alto no necesariamente son los que deben tener prioridad. Puede haber otros factores que afecten nuestra decisión.

TIPO DE RECAUDACION	TIEMPO NECESARIO (1)	OTROS COSTOS (2)	RENDIMIENTO PROBABLE (3)

Explicación de los términos utilizados en la tabla:

(1) Tiempo necesario

- ¿Cuántas horas de trabajo del personal llevará la solicitud de financiamiento?
- ¿Tenemos recaudadores de fondos experimentados en acceder a este tipo de financiamiento? ¿O debemos contratar a consultores externos para ayudarnos?
- ¿Cuánta información debemos recoger antes de poder dirigirnos a los donantes? ¿Cuánto tiempo llevará esto?



- ¿Qué procedimiento debemos seguir para solicitar fondos?
- ¿Llevará mucho tiempo preparar la solicitud?
- ¿Tenemos la capacidad para procesar las donaciones, o necesitaremos más personal?

(2) Otros costos    ¿Cuánto dinero (aparte de las horas de trabajo del personal) tendremos que invertir?

- Piensen en cuestiones como correo, viajes para encontrarse con donantes, impresión de materiales y pagos de anuncios publicitarios.

(3) Rendimiento probable    ¿Cuánto dinero es probable que obtengamos, en comparación con la inversión que hemos hecho?

En otras palabras, ¿cuántos dólares nos serán donados por cada dólar que gastemos en recaudar los fondos? Nos puede resultar bastante complicado calcular esto y quizás nos resulte difícil hacer este cálculo para algunos donantes. Un cálculo simple y aproximado es:

$$\text{Rendimiento probable} = \frac{\text{ingreso esperado}}{\text{costo de tiempo} + \text{otros costos}}$$

Por ejemplo, podríamos necesitar \$50.000 para un proyecto. Si pensamos que podemos recaudar \$1.000 de iglesias locales durante el próximo año, y el trabajo del personal y otros costos son de \$100, el rendimiento probable es de 10 ( $\frac{1.000}{100} = 10$ ).

Por otro lado, quizás tengamos que presentar cinco propuestas a diferentes donantes institucionales antes de que logremos obtener el dinero. Debemos sumar los costos de presentar las cinco propuestas si queremos averiguar el rendimiento probable. Si el costo total de presentar las cinco propuestas es de \$10.000, entonces el rendimiento probable es 5 ( $\frac{50.000}{10.000} = 5$ ).

Este ejemplo podría llevarnos a decir que recaudar fondos de iglesias tiene un mejor rendimiento probable que recaudar de donantes institucionales. Sin embargo, debemos pensar si existe la posibilidad de que recaudemos \$50.000 de iglesias locales. Aunque esta puede ser una meta a largo plazo, quizás sea poco probable en el momento actual. Esto nos puede llevar a solicitar financiamiento de donantes institucionales para el proyecto pero concentrar nuestro trabajo a largo plazo en la formación de una base de financiamiento de las iglesias. Por otro lado, debemos recordar que una vez que hayamos obtenido dinero de un donante institucional, la administración del financiamiento y los informes al donante también implican tiempo y costos. Otra opción podría ser evaluar el rendimiento probable de presentar solicitudes ante otros donantes importantes, como empresas.

Por lo general es mucho más barato recaudar donaciones repetidas. Esto significa que es probable que el rendimiento de algunos donantes aumente al año siguiente. Por ejemplo, es de esperar que el trabajo que hagamos este año para formar nuestra base de financiamiento de las iglesias surtirá efecto el año próximo. Sin embargo, cuando los donantes institucionales toman una decisión de financiamiento, se basan no sólo en lo que ya saben de la organización sino en gran medida en la calidad de cada solicitud individual.

**EJEMPLO** Ayuda y Esperanza ha decidido concentrar sus esfuerzos en iglesias y contactos personales en Inglaterra para cubrir su déficit de ingresos para el año 1. Conoce a algunas personas del país que posiblemente estén dispuestas a dar donaciones por un total estimado de \$10.000. Ya que de todos modos el director de Ayuda y Esperanza irá a Inglaterra para hablar en una conferencia, aprovechará la ocasión para extender su viaje sin costo agregado y encontrarse con algunos posibles donantes. Esto le dará un mejor rendimiento que el financiamiento de fundaciones, el cual requeriría mucha investigación. Ayuda y Esperanza sabe que llevará varios años formar una base de apoyo de iglesias locales. Su deseo es invertir tiempo en formar relaciones con iglesias locales específicas en el año 1.

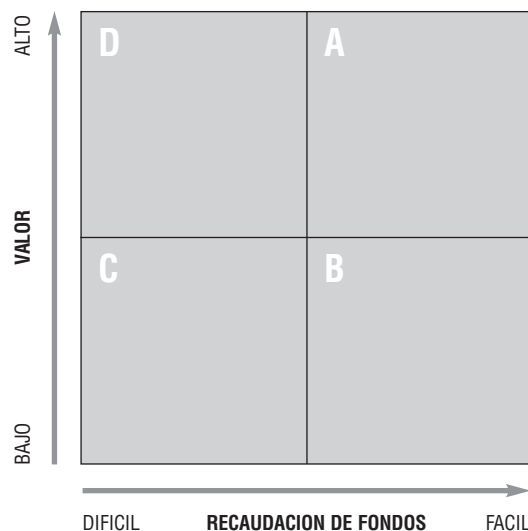
**Matriz de prioridad de donantes**

Otra herramienta útil es la matriz siguiente, que compara el valor del financiamiento de distintos donantes con la facilidad de atraer su financiamiento. Esto nos ayudará a identificar a qué donantes darles prioridad.

El eje vertical identifica el valor del donante. Por ejemplo, un donante que hace grandes contribuciones podría considerarse un donante de gran valor. Es importante, sin embargo, pensar en otros aspectos de los donantes que hacen que tengan un valor significativo.

- La relación puede traer como consecuencia la oración o el apoyo de voluntarios.
- El donante puede mejorar la imagen de la organización.
- El donante puede comprometerse a dar a la organización durante muchos años, aunque contribuya sólo pequeñas sumas de dinero.
- El donante puede ser una fuente rápida de financiamiento.
- El donante puede proveer vínculos con otros donantes.

La facilidad para atraer financiamiento de cada donante se puede indicar a lo largo del eje horizontal. Los asuntos que debemos considerar incluyen: la inversión de tiempo y dinero que necesitamos hacer para acercarnos y solicitar fondos, el nivel de contacto que ya tenemos con ellos y el interés probable que tengan en financiar nuestro trabajo.



Ubiquen a cada donante en el lugar correspondiente de la matriz. En general, se les deberá dar prioridad a los donantes del sector A. Esto es porque son donantes que tienen un valor alto y es fácil recaudar fondos de ellos. Los donantes en el sector C muy rara vez deberán incluirse en nuestras actividades de recaudación, ya que es difícil recaudar fondos de ellos y tienen un valor bajo para nuestra organización. Los donantes en sectores B y D deberán considerarse detalladamente con el fin de decidir si deberán o no ser objetivos de la recaudación.

Una vez que hayamos identificado a qué donantes darles prioridad, podemos decidir qué porcentaje de nuestros ingresos totales deseamos que ellos contribuyan. Podemos entonces hacer otro gráfico circular para mostrar la variedad deseada de nuestro financiamiento.



## PASO 7

**LA COMUNICACION CON POSIBLES DONANTES**

Una vez que hemos identificado nuestra variedad de financiamiento y los donantes de mayor valor, necesitamos pensar en la información que necesitarán tener para poder decidir si financiarnos o no. Tendremos que compartir la información con diferentes donantes de maneras diferentes. El tipo y la cantidad de información que necesitarán también variará. Por ejemplo, un folleto quizás sea adecuado para donantes particulares, mientras que los donantes institucionales por lo general exigirán que se complete un detallado formulario a modo de solicitud.

Es valioso escribir un documento que contenga toda la información que se pueda necesitar para nuestro trabajo de recaudación de fondos. Una vez que esté escrito este documento, nuestro trabajo de recaudación se hace más fácil. Cuando queremos abordar una clase específica de donante, podemos utilizar las porciones de la información que necesitamos.

El documento deberá cubrir los siguientes temas:

- Fecha de última actualización de documento
- Información sobre la organización
  - cuándo, para qué y por quién fue fundada
  - lugar
  - datos para ponerse en contacto
  - cantidad de personal, incluyendo empleados a tiempo completo, tiempo parcial y voluntarios
  - ingreso anual, y de dónde proviene
  - declaración de misión
  - logros importantes durante los últimos cinco años
  - conexiones con otras organizaciones
- Información acerca del trabajo de la organización
  - prioridades y actividades actuales
  - a quién sirve la organización
  - por qué es importante el trabajo de la organización
  - qué sucederá si la situación continúa sin contar con nuestra ayuda
  - crecimiento reciente en la organización y en las demandas de sus servicios
  - información acerca de proyectos pasados, actuales y futuros, incluyendo:
    - la necesidad a la que se está respondiendo
    - por qué se necesita el proyecto
    - por qué la organización debe involucrarse
    - los objetivos del proyecto
    - cómo se lograrán los objetivos

- personal que participará y su experiencia
- beneficiarios (quiénes, dónde, cómo, cuántos)
- presupuesto
- impacto

■ Firmantes

- Lista de personas que podrían firmar la solicitud, como por ejemplo: coordinador del proyecto, recaudador de fondos, director, presidente de la directiva.

Es importante guardar el documento en una carpeta, junto con otra información, como informes anuales, cuentas, estudios de caso, resúmenes ejecutivos para proyectos y recortes recientes de diarios y revistas.

**Comunicar  
quiénes somos y  
qué hacemos**

Es importante que pensemos como organización en cómo comunicamos quiénes somos y qué hacemos. Hay herramientas que podemos usar para ayudarnos a hacerlo:

- 1) Piensen en un logotipo para nuestra organización. El logotipo describe a una organización con cinco o seis palabras, y se usa a menudo en materiales impresos junto al nombre de la organización. Ya que el logotipo es corto, debemos pensar con mucho cuidado en qué palabras usar.
- 2) Escriban una lista de seis a ocho palabras que se podrían usar para describir el carácter de nuestra organización. Por ejemplo, podríamos usar palabras como compasión, amistad y apoyo. Podemos asegurarnos de que nuestras comunicaciones en el futuro muestren nuestro carácter.
- 3) Escriban una descripción en sólo veinticinco palabras de lo que hace nuestra organización. Este es un muy buen ejercicio y es muy útil cuando la gente pregunta, ‘¿Qué hace su organización?’

**EJEMPLO**

Ayuda y Esperanza tuvo una reunión para debatir estos elementos. Los integrantes escribieron un logotipo: ‘Ayuda práctica con el amor de Cristo’. Decidieron que su carácter es compasivo, positivo, que posibilita a otros, que ama, que lleva a la acción y que cuida. Su descripción es ‘Ayuda y Esperanza es una organización que, inspirada en el amor de Dios, capacita a las comunidades para que encuentren soluciones a largo plazo a sus necesidades concretas.’

**Análisis de  
la situación**

La mejor manera de comunicarnos con algunos tipos de donantes quizás no sea la manera adecuada para usar con otros. La tabla siguiente nos ayuda a llevar a cabo lo que a veces se denomina un análisis de la situación. Nos mostrará la mejor manera de comunicarnos con diferentes tipos de donantes. Las renglones representan posibles donantes. Las columnas representan diferentes maneras de comunicarnos. Debemos marcar con X las celdas que correspondan. Por ejemplo, una buena manera de comunicarnos con una iglesia puede ser organizar una reunión, mientras que una carta sería menos apropiada.

La comunicación con donantes

		METODO DE COMUNICACION			
		Carta	Reunión	Encuentro personal	Etc
TIPO DE DONANTE	Individual – donación pequeña		✓		
	Individual – donación grande	✓		✓	
	Iglesia		✓		
	Gobierno local				
	Etc				



PASO 8

**ESTRATEGIAS PARA CADA FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

Una vez que hemos decidido a qué donantes nos acercaremos y cómo nos comunicaremos con ellos, necesitamos desarrollar estrategias particulares de recaudación de fondos para cada fuente de financiamiento. Los planes deben cubrir los diez años siguientes y deben tener propósito, resultados y actividades.

**EJEMPLO**

Ayuda y Esperanza incluyó en su estrategia de recaudación de fondos una sección para cada fuente de financiamiento. Esta es la sección sobre planificación de la generación de ingresos:

**Objetivo:**

- para el año 5 recaudar 25 % de los costos de operación de tres proyectos comunitarios mediante actividades que generen ingresos.

**Resultados:**

- al final del año 1 todas la personas que planifican proyectos tienen el conocimiento y la habilidad para llevar a cabo la planificación de negocios
- al final del año 1 se ha iniciado un proyecto piloto
- al final del año 2 se ha formado un fondo de innovación que provee pequeños subsidios para proyectos comunitarios.

**Actividades:**

- para fines de abril del año 1 el gerente de operaciones tiene armado un curso de entrenamiento sobre planificación de negocios
- todos los que planifican proyectos se inscriben en un curso de entrenamiento de dos días que se llevará a cabo durante mayo y junio del año 1
- el gerente de operaciones arma un plan de negocios para que el proyecto de artesanías funcione como proyecto piloto
- el director escribe una propuesta para un fondo de innovación de \$5.000 que se puede usar para solicitar el apoyo de personas en Inglaterra.



PASO 9

## PLANIFICAMOS NUESTRO TRABAJO DE RECAUDACION DE FONDOS

Una vez que hemos identificado nuestra estrategia de recaudación de fondos, debemos planificar nuestro trabajo de recaudación. Debemos armar un cronograma de actividades (conocido también como tabla de Gantt) para asegurarnos de que nuestro trabajo esté repartido a lo largo del año.

- Piensen en la manera en que encajan las estrategias para cada fuente de financiamiento en cuanto a tiempo y recursos. ¿Tenemos la capacidad para llevar a cabo todas las actividades en el año 1, o necesitamos ajustar las estrategias? ¿Hay determinadas épocas durante el año en que algunas de las actividades deben llevarse a cabo?
- Piensen en otras actividades relacionadas con la recaudación de fondos. Por ejemplo, quizás querramos solicitarle a un donante el financiamiento de un recaudador de fondos a tiempo completo. Esto hará que nuestro trabajo de recaudación de fondos funcione mejor más adelante. Quizás decidamos invertir en la búsqueda de voluntarios para hacer el trabajo de recaudar fondos. Quizás querramos asistir a conferencias sobre recaudación de fondos o tener reuniones importantes con los líderes de nuestra organización.

Cronograma de actividades

	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Cartas a iglesias	█											
Cursos de entrenamiento en planificación de negocios		█	█	█	█	█						
Proyecto piloto de artesanías					█	█	█	█	█	█	█	█
Conferencia sobre recaudación de fondos							█					
Etc.												

Tracen líneas gruesas si la actividad es intensa. Se puede agregar a cada línea las iniciales de la persona de la organización que será responsable por la actividad. La época que se elige es importante. Piensen con cuidado cuándo dirigirse a los donantes. Por ejemplo, algunos donantes institucionales tienen una fecha límite para recibir solicitudes. Conviene evitar las siguientes épocas:

- épocas de vacaciones, cuando los donantes pueden estar ausentes
- épocas de mucho trabajo para donantes, como las épocas de cosecha o el final del año fiscal.

Sin embargo, en algunos casos podríamos aprovechar estas épocas. Por ejemplo, aunque el consumismo de Navidad puede traer como consecuencia que la gente tenga menos dinero para dar a obras benéficas, podría ser una buena ocasión para hacer un llamado a la solidaridad ya que ésta es la época del año en que a menudo las personas sienten más buena voluntad hacia otros. Así también, mientras los donantes que han hecho un buen presupuesto pueden no tener más dinero al final del año fiscal, puede haber otros que estén buscando una organización a la cual darle dinero.

Podríamos aprovechar momentos importantes en la historia de nuestra organización, como un aniversario. Podríamos también pensar en usar celebraciones del calendario cultural de nuestro país para recaudar fondos.

ESTUDIO DE CASO  
Cedar Fund,  
Hong Kong

En Hong Kong hay una tradición cultural durante el primer mes del año nuevo chino en que los adultos les dan a los niños paquetes rojos que contienen dinero. Cedar Fund diseña, imprime y promueve sus propios paquetes rojos y con los fondos recaudados sostiene varias áreas de su trabajo. Los sobres rojos se envían con la carta informativa de Cedar Fund. Las personas, las iglesias y los maestros de escuela dominical luego recogen los sobres y se los devuelven a Cedar Fund.



## PASO 10

**NOS ACERCAMOS A LOS DONANTES**

El próximo paso es tomar la información general para la recaudación de fondos que reunimos en el paso 7 y adaptarla a las solicitudes para diferentes donantes. La información se podría adaptar a una propuesta escrita, a una solicitud o a una carta. Se podría usar para folletos de promoción, o se podría adaptar para su uso en eventos para recaudar fondos y en conferencias y charlas públicas.

Es importante dar por sentado que el donante no sabe nada acerca de nuestra organización ni de nuestro trabajo. Puede ser de ayuda mostrarle nuestros materiales de recaudación de fondos a alguien que no conoce nuestra organización antes de presentarlos a los posibles donantes. Esa persona puede leer los materiales y decirnos si algo no está expresado con claridad o si hay omisiones en la información que necesitan completarse.

Las preguntas importantes que hay que hacer son:

- ¿Qué información necesita tener el donante para tomar una decisión informada?
- ¿Qué es lo que el donante no necesita saber?
- ¿Qué queremos que sepan que podría afectar su decisión de donar dinero?

Recuerden reflejar en la solicitud el logotipo, el carácter y la descripción de la organización.

Debemos pensar en quién es nuestro público, y asegurarnos de que el lenguaje y el nivel de lenguaje sean los correctos. Al acercarse a donantes en otros países, eviten enviar traducciones de documentos que son de mala calidad.

Sean honestos. Es fácil exagerar la verdad con el fin de que el llamado a proveer fondos parezca más urgente. El riesgo es que la deshonestidad puede afectar más adelante la imagen de nuestra organización.

Si hay alguien capacitado dentro de la organización, quizás valga la pena pensar en armar una página web en el Internet. Este sitio podría incluir información acerca del trabajo de la organización y una explicación acerca de cómo hacer una donación.

CONSEJOS  
PRACTICOS

Los consejos prácticos para dirigirse a diferentes tipos de donantes se presentan en la sección 4.

**La evaluación de nuestra solicitud escrita**

La tabla siguiente es una lista de control que nos ayuda a pensar en todos los elementos que componen una buena solicitud escrita. Se puede adaptar a diferentes tipos de donantes. Si la respuesta a algunas de estas preguntas es 'no', la cuarta columna de la tabla se puede usar para hacer comentarios sobre cómo mejorar la solicitud. Una vez que esté completa la lista de control, se puede trabajar uno por uno cada punto de acción.

	Característica	Preguntas que debemos hacernos	Si/No	Puntos de acción
<b>Redacción</b>	Título	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es conciso y adecuado?</li> </ul>		
	Primer párrafo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Crea suficiente interés como para que el lector quiera seguir leyendo la propuesta?</li> </ul>		
	Redacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La composición de la propuesta es fácil de leer?</li> </ul>		
	Composición	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tiene la extensión adecuada?</li> <li>¿Incluye todos los puntos importantes que deseamos comunicar?</li> <li>¿Podemos sacar palabras innecesarias?</li> <li>¿Hemos tratado de decir demasiado?</li> </ul>		
	Tono	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La propuesta está hecha en un tono positivo y expresa seguridad y entusiasmo?</li> <li>¿Crea un sentido de urgencia y de importancia para el proyecto?</li> </ul>		
	Secuencia lógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tiene la propuesta una estructura lógica?</li> <li>¿Hemos repetido algo?</li> </ul>		
	Impresión visual	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Está la propuesta bien presentada, con párrafos cortos, subtítulos y gráficos cuando correspondan?</li> <li>¿Está bien escrita, con prolijidad y sin errores de ortografía?</li> </ul>		
<b>Comunicación con el donante</b>	Enfoque personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Muestra la solicitud que está adaptada al donante?</li> </ul>		
	Contacto previo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Menciona la solicitud los contactos previos que hemos tenido con el donante?</li> </ul>		
	Interés del donante	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es probable que la propuesta despierte el interés del donante?</li> <li>¿Responde a las preocupaciones y prioridades del donante?</li> </ul>		
	Tamaño del pedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es razonable nuestro pedido?</li> <li>¿El donante dispone de suficientes recursos como para darnos la suma de dinero que hemos solicitado?</li> </ul>		
	Razones	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos presentado buenas razones por las que el donante debe querer apoyar nuestro trabajo?</li> </ul>		
	Firmante	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La persona que firmará la carta es la más adecuada para el donante?</li> <li>¿Es esta persona el primer punto de contacto?</li> </ul>		
	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ofrecemos algún tipo de seguimiento en caso de que haya interés en la propuesta, como una reunión o un medio para obtener mayor información?</li> </ul>		

(a continuo)



La evaluación de nuestra solicitud escrita (continuación)

	Característica	Preguntas que debemos hacernos	Si/No	Puntos de acción
Contenido	Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos explicado la necesidad en términos claros y hemos mencionado el impacto que tendrá nuestro trabajo en los beneficiarios?</li> <li>¿La hemos corroborado con datos concretos pertinentes?</li> </ul>		
	Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Damos por sentado que el donante ya nos conoce?</li> <li>¿Hemos mostrado que nuestra organización tiene las capacidades, las aptitudes y los demás recursos necesarios para hacer un impacto?</li> </ul>		
	Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos explicado en términos claros y simples lo que esperamos hacer?</li> <li>¿Está incluido todo lo que el donante necesita saber?</li> </ul>		
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos fijado objetivos claros y medibles para nuestro trabajo?</li> </ul>		
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos mostrado la manera en que evaluaremos el progreso y los resultados de nuestro trabajo?</li> </ul>		
	Difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos mostrado la manera en que compartiremos los resultados de nuestro trabajo?</li> </ul>		
	Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos indicado la cantidad de apoyo que estamos buscando?</li> <li>¿Hemos mencionado de dónde vendrá el resto del dinero?</li> </ul>		
	Financiamiento futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Mostramos que ya hemos pensado acerca de las consecuencias de la propuesta para el financiamiento en el futuro (por ejemplo, gastos de operación)?</li> </ul>		
Presupuesto	Cálculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos hecho bien los cálculos?</li> </ul>		
	Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hemos incluido todos los gastos?</li> <li>¿Son razonables los costos estimados de cada punto?</li> </ul>		
	Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es razonable el costo total en relación al trabajo que pensamos realizar?</li> <li>¿Representa algo de valor para el dinero del donante?</li> </ul>		

Adaptado de *Writing better fundraising applications* (1997, La composición de mejores solicitudes para recaudar fondos) p. 118–121 por Michael Norton y Michael Eastwood, Directory of Social Change



PASO 11

**IMPLEMENTACION, EVALUACION Y REVISION DE NUESTRO TRABAJO DE RECAUDAR FONDOS**

Antes de implementar nuestra estrategia, debemos pensar en cómo evaluaremos nuestro trabajo. Esto nos dará la capacidad de saber si nuestro trabajo ha sido de provecho. También nos ayudará a aprender de nuestros errores y mejorar nuestro trabajo de recaudación en el futuro.

Durante el curso de nuestro trabajo de recaudación, debemos asegurarnos de tener el apoyo constante por parte del liderazgo de nuestra organización. Debemos tener reuniones regulares con todos los miembros del personal que participen en la recaudación de fondos con el fin de revisar nuestro progreso.

Es valioso realizar las siguientes actividades:

**ACTIVIDAD 1**  
**Seguimiento**

La mayoría de los donantes tiene que atender muchas solicitudes y no debe sorprendernos que algunos nunca nos respondan. Algunos simplemente nos dirán que han recibido la solicitud, mientras que otros se pondrán en contacto para solicitar más información. Si nos dicen que no tienen interés en financiarnos, debemos tratar de averiguar la razón. Esto nos ayudará a aprender y a mejorar nuestro enfoque a la recaudación de fondos.

En algunas culturas, ‘no’ significa ‘no’. Por lo tanto, si un donante a quien nos acercamos nos dice que no está dispuesto a donar dinero a nuestra organización, no vale la pena volver a solicitarlo más adelante. Sin embargo, en otras culturas ‘no’ puede significar ‘no en este momento’, y quizás sea muy aceptable volver a acercarnos en otro momento en que quizás podamos recibir una respuesta positiva.

- ¿Qué significa ‘no’ en nuestra cultura?
- ¿Varía según el tipo de donante?
- Si la respuesta es ‘no’, ¿a cuáles donantes podemos volver a acercarnos y a cuáles no?

**ACTIVIDAD 2**  
**Guardar un**  
**archivo de**  
**recaudación de**  
**fondos**

Es muy conveniente comenzar un archivo de recaudación. Este archivo guardará los registros de todos los contactos que hemos tenido con posibles donantes para que podamos mantenernos al tanto del trabajo de recaudación que está realizando nuestra organización. Esto tiene una importancia fundamental, especialmente para organizaciones que no emplean a un recaudador de fondos sino que de vez en cuando distintos miembros del personal llevan a cabo las actividades de recaudación. El archivo de recaudación de fondos ayudará a evitar la repetición innecesaria de actividades y hará posible que los miembros del personal sepan a qué donantes la organización ya ha contactado con anterioridad. También servirá de recordatorio para que los recaudadores de fondos que están muy ocupados hagan el seguimiento de donantes cuando sea necesario.

El archivo de recaudación se puede usar para escribir notas acerca de los encuentros de recaudación, además de dar seguimiento a las solicitudes escritas. Se deben agregar al archivo notas relativas a cualquier tipo de contacto con donantes.

Archivo de  
recaudación de  
fondos

<b>Nombre del donante</b>	
<b>Cuánto apoyo solicitamos</b>	
<b>Nombre y posición de la persona a quien contactamos</b>	
<b>Quién en nuestra organización es responsable de negociar el financiamiento</b>	
<b>Fecha en que se envió la solicitud o que se tuvo el encuentro</b>	
<b>Fecha esperada de decisión</b>	
<b>Acción de seguimiento necesaria</b>	
<b>Acción de seguimiento realizada</b>	

Adaptado de *Writing better fundraising applications* (1997) p.136 por Michael Norton y Michael Eastwood, Directory of Social Change

Es muy valioso revisar regularmente nuestro archivo de recaudación de fondos con el fin de pensar en lo que está funcionando bien y mejorar aspectos de nuestro trabajo que no están funcionando bien.

**ACTIVIDAD 3**  
**Revisar nuevamente nuestra estrategia**

Debemos asegurarnos de utilizar regularmente las herramientas presentadas, como el análisis FODA y la Matriz de prioridad de donantes para garantizar que nuestra estrategia de recaudación de fondos se mantenga al día. También debemos referirnos a la estrategia de nuestra organización para asegurarnos de que nuestra estrategia de recaudación esté en línea con ella.

**ACTIVIDAD 4**  
**Crear una base de datos**

Debemos crear una base central de datos de donantes y asegurarnos de que se mantenga actualizada. Esto quizás implique el uso de una hoja de cálculo computarizada para organizaciones pequeñas. Las organizaciones más grandes quizás tengan una base de datos más compleja. La información importante que debe guardarse incluye nombres, datos de los contactos y de las donaciones. Podemos utilizar la información guardada en la base de datos para medir nuestros logros en la recaudación de fondos.

**ACTIVIDAD 5**  
**Medir nuestros logros en la recaudación de fondos**

Hay varias maneras diferentes de medir los logros de la recaudación de fondos. Es importante medir los logros para que podamos seguir mejorando nuestra estrategia a medida que incorporamos lo que vamos aprendiendo. Por ejemplo, quizás descubramos que en nuestra región la recaudación de fondos en iglesias rinde mucho más que la recaudación entre personas individuales. Quizás cambiemos nuestra estrategia y pasemos más tiempo promoviendo nuestra causa en iglesias y menos tiempo en la calle.

Algunas formas de medir los logros:

- **NUMERO DE CONTACTOS NUEVOS QUE SE HAN ESTABLECIDO** Esto se puede medir mediante el cálculo de los nuevos registros que se encuentran en nuestra base de datos.
- **CANTIDAD DE DINERO RECAUDADO** Esta es una medida simple de los fondos recaudados cada año. Esto se puede comparar con los fondos recaudados en años anteriores. Debe tomarse en cuenta la inflación.
- **PROPORCION O RENDIMIENTO DE LA RECAUDACION DE FONDOS** Esta proporción compara los fondos recaudados con los costos de recaudación. Nos dice cuántos dólares recaudamos por cada dólar que invertimos. Podemos usar este cálculo para nuestro trabajo general de recaudación y compararlo con los logros de años anteriores. También podemos incentivar el rendimiento en diferentes tipos de financiamiento.

$$\text{Proporción de recaudación} = \frac{\text{suma recaudada}}{\text{costo de recaudar los fondos}}$$

- **NIVEL DE RESPUESTA** Esto mide los logros de la correspondencia de nuestra recaudación. Compara, por ejemplo, la cantidad de cartas enviadas y la cantidad de respuestas que se generaron. O la diferencia entre la cantidad de personas que asistió al concierto y la cantidad de donaciones que se recibieron. El nivel de respuesta se expresa en un porcentaje:

$$\% \text{ de nivel de respuesta} = \frac{\text{cantidad de respuestas}}{\text{cantidad de personas contactadas}} \times 100$$

- **DONACION PROMEDIO** Esta medida, si se hace mensual o anualmente, se puede usar para medir los logros de la recaudación de fondos a través del tiempo. Muestra el éxito que tuvo nuestra estrategia, quizás dándole a donantes actuales confianza en nuestra causa y animándolos a dar más dinero, o centrándonos en donantes que pueden dar donaciones grandes. Debido a que las sumas otorgadas varían mucho si se trata de empresas o donantes gubernamentales y si se trata de personas individuales, la medida cobra mayor significado si el cálculo se hace para los dos tipos de donantes por separado.

$$\text{Donación promedio} = \frac{\text{total recaudado}}{\text{número total de donantes}}$$

**EJEMPLO** Al finalizar el año 1, Ayuda y Esperanza ve en retrospectiva un año bastante exitoso.

- El curso de entrenamiento que armó para proyectos de generación de ingresos funcionó bien y el proyecto piloto de artesanías recaudó \$2,45 por cada \$1 dólar invertido. Se espera que, ahora que se han pagado algunos gastos iniciales de capital, este rendimiento de la inversión mejore.
- La recaudación de fondos de personas individuales en Inglaterra funcionó muy bien. Antes de que el director viajara a Inglaterra escribió cuatro propuestas de proyecto para debatirlas con donantes personales. Como resultado, Ayuda y Esperanza recibió \$30.000.
- Ayuda y Esperanza envió un correo electrónico a todos sus contactos en Inglaterra con una petición navideña. Recaudó \$3.500. Doce por ciento de las personas respondieron y dieron un promedio de \$70.
- Ayuda y Esperanza tuvo una reunión en la oficina nacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y habló acerca de la posibilidad de solicitar financiamiento para su plan de pequeños subsidios. Presentó una propuesta conjunta con otra organización de desarrollo que ya había recibido financiamiento de este programa. Obtuvo con éxito \$10.000 para un proyecto. Tiene una reunión de seguimiento con este programa a principios del año que viene durante la cual podrá informar acerca del éxito del proyecto.

Reflexión

- ¿Cómo medimos actualmente nuestros logros en la recaudación de fondos?
- ¿Cómo podemos medir en el futuro los logros de nuestra recaudación de fondos?
- ¿Tenemos maneras de reunir la información que necesitamos para hacer estos cálculos?

## 4

# Características de diferentes fuentes de financiamiento

Esta sección analiza en detalle algunas diferentes fuentes de financiamiento para ayudarnos a considerar las ventajas y desventajas de cada fuente y para que podamos identificar una estrategia razonable para nuestra organización.

## Personas e iglesias

Muchas organizaciones de desarrollo tienen poca experiencia en la recaudación de fondos entre personas e iglesias. Hay muchas razones por las que las organizaciones hoy día no orientan sus esfuerzos de recaudación de fondos hacia personas e iglesias.

- Las organizaciones no reconocen la importancia de buscar fondos locales porque siguen recibiendo dinero de otros países y de donantes institucionales.
- No hay una historia de recaudar fondos de personas e iglesias, así que las organizaciones no saben por dónde empezar.
- Existe la idea generalizada de que la gente del lugar no tiene la capacidad económica para donar dinero.

Pero las organizaciones que están comprometidas con el desarrollo comunitario cristiano deben tratar de buscar fondos entre aquellos que comparten sus objetivos. Por esta razón, el trabajo cristiano debe estar apoyado, aunque sea en parte, por cristianos. Además:

- Las personas e iglesias del lugar que apoyan regularmente a nuestra organización nos darán una base más estable de financiamiento.
- A menos que estemos recaudando fondos para un proyecto específico, el dinero que donan personas e iglesias no vendrá con condiciones. Esto significa que tendremos libertad para decidir en qué área del trabajo utilizaremos el dinero.
- Una vez que las personas y las iglesias hayan hecho una contribución a nuestro trabajo, por lo general será mucho más fácil conseguir donaciones repetidas.
- Las organizaciones que tratan de recaudar fondos de personas e iglesias a menudo se sorprenden por la buena disposición que hay para dar.
- Un compromiso económico, por más pequeño que sea, puede llevar a un compromiso en otras áreas, como la oración, el trabajo voluntario y la participación en campañas de apoyo.
- Estimular a las personas a contribuir a nuestro trabajo las ayuda a sentirse parte de lo que sucede en su área local. Esto puede llevar a un cambio de actitud de la comunidad hacia la gente pobre. También puede animar a la gente del lugar a tomar iniciativas propias.

El estudio de caso de la página 52 resume algunos de estos temas.

ESTUDIO DE CASO  
African Evangelistic Enterprise, Ruanda

Antoine Rutayisire, director de equipo de AEE, escribe:

‘Desde que los primeros misioneros llegaron a Africa, las iglesias y organizaciones cristianas han operado con fondos enviados desde el occidente. Se ha desarrollado la creencia de que es imposible recaudar fondos en Africa. ¿Es posible romper con esta costumbre? ¿Es posible recaudar fondos en nuestras propias tierras, y recaudar suficiente para mantener a nuestros ministerios? Mi respuesta es que sí. La pregunta es, ¿cómo?’

Hemos realizado muchas actividades para recaudar fondos. Aquí hay un ejemplo. En 1997, el Señor puso en nuestro corazón edificar una casa de oración. Como de costumbre, escribí las propuestas y mandé muchas cartas, faxes y correos electrónicos a amigos en Estados Unidos, Europa y Australia. Pasaron meses y no recibí ninguna respuesta. Oré sobre el tema y escribí cartas a amigos creyentes en Africa quienes sabía que entenderían la importancia de una casa de oración. En un año logramos recaudar los fondos y hoy día la casa de oración está en pleno funcionamiento para la gloria de Dios.

La mayoría de nuestras actividades para recaudar fondos han tenido éxito, pero hay algunas limitaciones y lecciones que hemos aprendido:

- Debido a que la recaudación local de fondos era algo nuevo, descubrimos que necesitábamos usar el contacto directo, como la comunicación oral y las cartas, para explicar exactamente qué esperábamos lograr.
- La falta de personal permanente para recaudar fondos hizo que fuera una actividad ocasional que sólo se hacía cuando no había nada más para hacer. Pronto nos dimos cuenta de que reunir compromisos escritos, visitar y concientizar a diferentes posibles donantes eran actividades que debían ser organizadas, y no verse como oportunidades ocasionales. Recientemente la organización ha contratado a un ‘movilizador regional de recursos’ a tiempo completo.
- La oración debe ser el primer paso en la recaudación de fondos. Todos los corazones están en manos de Dios y él los guía donde desea. Aprender a esperar en el Señor es una lección que hemos aprendido y que nos ha liberado de la presión de temores financieros.
- Hay que confiar en que la gente financiará aquello en lo que cree. Hay que tomarse el tiempo para explicar la causa, en vez de ejercer presión para que hagan un aporte.
- La recaudación basada en una meta es más productiva. Cada vez que visitábamos a las personas para concientizarlas acerca de nuestra necesidad económica, se entusiasmaban al saber que era posible alcanzar la meta.
- Quizás no logremos recaudar todo lo que necesitamos, pero es posible recaudar mucho más de lo que la gente cree.’

**Concientización**

La concientización y la educación son claves para recaudar fondos de individuos e iglesias. A veces la gente no está consciente de los problemas que enfrentan las comunidades pobres. Aunque las personas conozcan las necesidades, quizás sienten que no pueden hacer nada para ayudar. Quizás no conozcan a organizaciones que existen para ayudar a esas comunidades. Debemos por lo tanto educarlas acerca de las necesidades y de lo que nuestra organización está haciendo para ayudar a responder a estas necesidades. Si la gente va aumentando su confianza en nosotros, quizás decida que quiere aportar a nuestro trabajo.

Hay muchas maneras de concientizar. Puede ser distribuyendo folletos o hablando en reuniones comunitarias. Podemos dirigirnos a grupos de iglesias o hablar en cultos dominicales. A veces las iglesias no consideran que el desarrollo comunitario sea parte de su función. Podemos concientizar acerca de nuestra organización acercándonos primero a los pastores. Una vez que se

forman buenas relaciones con ellos, quizás puedan animar a sus congregaciones a involucrarse en la obra de Dios en la comunidad mediante el apoyo a nuestra organización.

ESTUDIO DE CASO  
Pakistan Bible  
Correspondence  
Institute

Con el fin de incentivar a las iglesias a contribuir a su trabajo, el PBCI (Instituto Pakistán de Correspondencia Bíblica) coordina Domingos de Estudio Bíblico. En una variedad de iglesias los cultos enfocan el trabajo del PBCI y se dan ofrendas para apoyar su trabajo.

**Posibilitar la donación**

Piensen en maneras de ayudar a las personas a dar con regularidad. Si son dueñas de cuentas bancarias, pueden autorizar una orden permanente de pago por la cual el banco automáticamente y regularmente transfiere dinero desde su cuenta bancaria a la cuenta de la organización. A las iglesias se las podría animar a levantar una ofrenda cada semana para una necesidad u organización específica.

ESTUDIO DE CASO  
Pakistan Bible  
Correspondence  
Institute

El PBCI le envía una carta a los estudiantes invitándolos a hacer un aporte al curso de entrenamiento bíblico gratuito que se llevará a cabo el año siguiente. También provee alcancías que la gente puede guardar en su hogar para recoger el efectivo sobrante.

**Encuentros para recaudar fondos**

Los encuentros son una buena manera de recaudar fondos. Si al mismo tiempo educan y concientizan, es más probable que lleven a la repetición de donaciones. Sin embargo, un encuentro exitoso requiere mucha reflexión. Debemos usar la imaginación y pensar en maneras nuevas y creativas de atraer a la gente. Hay formas que pueden ser positivas en un país pero inapropiadas en otros. Vale la pena investigar un poco qué tipo de encuentros otras organizaciones han usado en nuestro país. Si un tipo de encuentro tuvo éxito un año, quizás valga la pena repetirlo el año siguiente. Sin embargo, si se repite un encuentro demasiadas veces la gente puede perder el interés.

ESTUDIO DE CASO  
Cedar Fund,  
Hong Kong

Cada año Cedar Fund organiza una caminata de descalzos. Este es un encuentro en que unos 350 participantes le piden a sus amigos y a otros que los auspicien para caminar sin zapatos, un trayecto determinado. Al caminar sin zapatos, Cedar Fund espera poder ayudar a los participantes a identificarse con los pobres y refugiados que Cedar Fund trata de ayudar. La caminata ha cobrado popularidad entre jóvenes y estudiantes. Caminatas pasadas han recaudado hasta \$35.000.



Foto: Cedar Fund



La planificación de encuentros para recaudar fondos

La organización de algunos encuentros demandará una gran inversión de tiempo y dinero. Debemos comenzar a planificar los encuentros con mucha anticipación.

Si estamos organizando un encuentro, es importante que hagamos una evaluación de riesgos. Si el encuentro no tiene éxito, ¡podría dañar nuestra imagen en vez de mejorarla! Una evaluación de riesgos debe preguntar lo siguiente:

- ¿Cuáles son los riesgos?
- ¿Cuánta probabilidad hay de que se den estas situaciones negativas?
- ¿Cuál será el impacto probable de estas situaciones negativas si se dan?
- ¿Cómo podemos reducir o eliminar los riesgos?
- ¿Qué curso de acción podemos seguir si se dan las situaciones negativas?

Las respuestas a estas preguntas se pueden ubicar en una tabla para tener una referencia más clara.

**EJEMPLO** Estamos organizando una cena de recaudación de fondos en que nuestro director hablará acerca del trabajo de la organización.

RIESGOS	PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA	IMPACTO PROBABLE	MEDIDAS PARA REDUCIR RIESGOS	CURSO DE ACCION SI SE CONCRETAN LOS RIESGOS
Problemas con la reserva del lugar	Mediana	Mediana	Pagar un seguro u obtener el auspicio de una empresa local que organice y asuma los riesgos	Reservar un lugar alternativo o usar un templo o salón local
La gente no compra entradas	Alta	Alta	Asegurarnos de hacer una buena difusión del encuentro y escribir cartas de invitación adecuadas a aquellos que puedan estar interesados en participar	Suspender o posponer el encuentro
Nuestro director se enferma justo antes del encuentro	Baja	Mediana	Asegurarnos de que el subdirector está libre para hablar en caso de ser necesario	El subdirector reemplazará al director



ESTUDIO DE CASO  
Samaritana, Filipinas

Samaritana optó por un encuentro de recaudación de fondos seguido por una serie de actividades que estuvieran vinculadas. Justo antes de la celebración de su noveno aniversario, organizó un concurso de arte. El tema era 'Mujeres a los ojos de Dios', que tenía el objetivo de concientizar acerca de la dignidad de mujeres que trabajaban en la prostitución. Se entregaron premios de dinero a las presentaciones ganadoras. Todas las presentaciones ganadoras pasaron automáticamente a ser propiedad de Samaritana, y otras personas eligieron donar sus ejemplares. Luego se organizó una exposición de arte y una subasta. Para recaudar más fondos, se rifaron las obras de arte que habían ganado los premios. Después del encuentro, se mandaron cartas de agradecimiento a todas las personas que habían comprado rifas, usando las direcciones que se habían escrito en el talonario de números. Esto ayudó a promover una buena relación con los donantes. Samaritana ofrece los siguientes consejos a organizaciones que desean utilizar encuentros de este tipo para recaudar fondos:

- Empiecen a organizar por lo menos seis meses antes.
- Inviertan tiempo en hablar con expertos para asegurarse de que el encuentro sea razonable. Samaritana se puso en contacto con especialistas en arte para informarse acerca de las reglas y directrices del concurso y para encontrar jueces.
- Tomen en cuenta todos los riesgos. Los riesgos de este encuentro incluían: no poder proveer premios de dinero, no tener participantes en el concurso de arte, y no tener compradores en la subasta.

CONSEJOS PRACTICOS para recaudar fondos de personas e iglesias

**MATERIALES IMPRESOS**

- Usar imágenes y fotos para atraer la atención.
- Usar historias reales de personas específicas.
- Usar palabras y formas simples de expresión.
- No proveer demasiados detalles. Proveer suficientes detalles para explicar la necesidad y la manera en que nuestra organización puede ayudar.
- Simplificar para los donantes la tarea de dar. Por ejemplo, proveer un formulario para que lo completen y devuelvan o para que lo envíen por correo.
- Decirle a los donantes exactamente en qué se gastarán las diferentes sumas de dinero que tienen la opción de aportar.

**PRESENTACIONES Y ENCUENTROS**

- Usar palabras y expresiones simples. Evitar el uso de la jerga del desarrollo comunitario.
- Aprovechar la oportunidad de educar a los presentes acerca de temas de desarrollo.
- Usar imágenes visuales para retener la atención de la gente.
- Proveer alcancías para donaciones.

Reflexión

- ¿Cómo describiríamos la costumbre de ofrendar en las iglesias de nuestro país?
- ¿Por qué las iglesias en muchos países no tienen la costumbre de ofrendar para responder a las necesidades de sus comunidades?
- ¿Cómo se pueden desafiar estas concepciones?
- ¿De qué maneras podemos incentivar a las iglesias locales a hacer un mayor aporte al trabajo de desarrollo comunitario?
- ¿Qué trabajo hacemos para animar a las iglesias locales a apoyar a nuestra organización?
- En los sermones muy raramente se predica acerca del dinero, especialmente en culturas donde a la gente no le gusta hablar sobre el tema. Cuando se predica la necesidad de dar, a menudo se hace de una forma que hace que la gente se sienta culpable. ¿Qué enseña la Biblia sobre el tema de dar? ¿Cómo podemos ayudar a que esta enseñanza se comparta en sectores más amplios?
- ¿Hay personas en nuestro país o en otro país que podrían apoyarnos o que podrían recaudar fondos?
- ¿Qué tipo de encuentros de recaudación de fondos serían adecuados en nuestro país?

## Generación de ingresos

Algunas organizaciones deciden generar parte de sus ingresos vendiendo bienes y servicios. Esto puede ayudar a la organización a extender su trabajo. También puede ayudar a que la gente tome mayor conciencia del trabajo de la organización, lo cual puede llevar a un mayor aporte. Sin embargo, como método para recaudar fondos, los trabajos de generación de ingresos funcionan únicamente si se manejan al estilo de una empresa. Aunque reducen nuestra dependencia de donantes, dependen de las fuerzas del mercado, lo cual puede ser riesgoso. El problema para muchas organizaciones de desarrollo es que pocos miembros del personal tienen conocimiento de principios y prácticas empresariales. Con demasiada frecuencia los proyectos de generación de ingresos no logran producir una ganancia y en cambio consumen los recursos de las organizaciones. Si un proyecto de generación de ingresos se hace mal, puede dañar la imagen de la organización y causar el retiro de fondos de otros sectores del trabajo. La generación de ingresos por lo general requiere una fuerte inversión inicial, por lo cual la organización tiene mucho que perder si el proyecto falla. La desventaja de una exitosa generación de ingresos es que otros donantes pueden decidir que su apoyo ya no es necesario. En algunos países hay que armar una empresa de generación de ingresos por separado porque a las organizaciones de desarrollo no les está permitido vender productos o servicios.

Algunas organizaciones se pueden sentir incómodas recaudando fondos en base a las fuerzas del mercado. Esto puede deberse a que no entienden en detalle la diferencia entre un negocio y una organización de desarrollo. El cuadro siguiente explica esto y muestra que la recaudación de dinero en base al mercado no entra en conflicto con la ética 'sin fines de lucro' de la organización. Esto es porque los ingresos nunca se distribuyen más allá del trabajo de la organización. No obstante, es importante evitar las prácticas de comercio que explotan a las personas o al medio ambiente.

¿Qué significa concretamente 'sin fines de lucro'?

- **UN NEGOCIO** se crea con el fin de generar fondos para sus dueños (personas individuales o accionistas). Una vez que sus ingresos han cubierto los costos, lo que queda es ganancia. La ganancia se distribuye entre los dueños. También se puede usar para aumentar salarios, dar una bonificación a los empleados o expandir el negocio para generar más ganancias.
- **UNA ORGANIZACION DE DESARROLLO** se crea con el propósito de beneficiar a las comunidades. Nadie es dueño de ella, pero por lo general se la confía a una junta directiva voluntaria. Una vez que quedan cubiertos los costos, todo el dinero que sobra no es ganancia, ya que no hay dueños entre los cuales hay que distribuirla. Tampoco se utiliza para aumentar salarios o para dar bonificaciones. En cambio, es ingreso que se invertirá en el trabajo actual de la organización o que se usará para ampliar su obra.

Adaptado de *The worldwide fundraiser's handbook* (2003) p. 124-6 por Michael Norton, Resource Alliance.

Hay muchas maneras diferentes en que las organizaciones pueden ganar dinero. Estas pueden ser:

- establecer un proyecto de generación de ingresos
- cobrar por los servicios prestados
- vender las habilidades del personal
- alquilar propiedades.

### Establecer un proyecto de generación de ingresos

Mediante el establecimiento de un proyecto de generación de ingresos con la participación de los beneficiarios, podemos apoyar el desarrollo económico local y obtener algunos recursos para la organización. Algunos ejemplos son granjas avícolas, alfarería y confección de tarjetas. Sin embargo, la suma de dinero que se recauda con este método por lo general es reducida, y la suma de tiempo y dinero que se invierte en armar el proyecto puede ser elevada.

ESTUDIO DE CASO  
Ejército de Salvación,  
Bangladesh

El Ejército de Salvación en Bangladesh ha estado apoyando proyectos de salud, educación y desarrollo comunitario durante muchos años. Comenzó una iniciativa que le permitía recaudar fondos localmente para sus proyectos y que al mismo tiempo proveía una oportunidad de generación de ingresos para gente pobre que participaba en sus programas comunitarios. La iniciativa se llama **Sally Ann**. Su objetivo es 'No a la asistencia, sí al comercio justo' ('Fair trade, not aid').



Foto: Stig Sperrevik

Para comenzar, los integrantes de la organización analizaron sus fortalezas y sus recursos. Estos eran:

- algunas mujeres que sabían bordar
- un grupo de mujeres y de hombres que participaban en sus proyectos y que tenían la disposición y la capacidad para aprender una habilidad nueva
- algunos integrantes del personal y beneficiarios que tenían habilidades que podían compartir con otros.

Se dieron cuenta de que podían desarrollar estas habilidades y proveer un lugar de venta para artesanías y así recaudar fondos para sus proyectos.

Entonces identificaron a qué clientela apuntar. Dhaka tiene una gran población de extranjeros, así que se decidió atraerlos con productos que les resultarían atractivos e interesantes. Para empezar, el negocio se ubicó cerca de una zona donde viven muchos extranjeros. Los productos se anunciaron en diferentes lugares, como asociaciones e iglesias, tomando como objetivo a los compradores extranjeros. También participaron en las ferias anuales de artesanías de varias asociaciones e iglesias.

Las mujeres de la comunidad trabajan en grupos de bordado y costura para producir los bienes, y reciben su pago por cada artículo producido. El costo de producción está basado en el tiempo promedio que necesitan para producir cada artículo y de esta manera se asegura que reciban un salario justo. Grupos de mujeres de algunas iglesias locales fabrican tarjetas y otros productos. En el 2002 se contrató a un diseñador y se capacitó al personal en cuestiones de control de calidad.

Son mayormente mujeres las que se benefician del programa de 'Sally Ann'. Sin embargo, no se excluyen a los hombres. Ellos se han beneficiado del programa de préstamos rotativos para el trabajo en telares, y ahora producen telas tejidas de seda para la tienda y para exportación. Se han contratado de iglesias locales o de proyectos a hombres con conocimientos de carpintería para producir muebles de madera y otros productos pequeños. A medida que se identifican las habilidades locales, 'Sally Ann' decide si un producto nuevo puede incorporarse a su producción.

'Sally Ann' ayuda a todos los productores a calcular los costos de los materiales, del trabajo y de otros gastos para asegurarse de que puedan sacar una ganancia. Cada nivel de la cadena agrega entre un 20% y un 50% al precio para cubrir costos y sacar una pequeña ganancia. Esto se revisa regularmente.

No hay duda de que existen riesgos en este emprendimiento. Es imposible saber qué productos se venderán bien. Han habido algunas pérdidas económicas con productos que no se han podido vender. Es importante asegurar una alta calidad, lo cual puede resultar difícil cuando se está negociando con tantos productores diferentes. Es importante mantenerse al día con las tendencias y las necesidades de los clientes a los que se ha apuntado y asegurarse de que los productores hagan lo mismo.

A medida que 'Sally Ann' se fue desarrollando, el Ejército de Salvación en Noruega inició su propia empresa de comercio y venta 'Sally Ann' en Oslo, la ciudad capital, la cual compra productos de 'Sally Ann' en Bangladesh. También ha provisto conocimiento valioso para ayudar a 'Sally Ann' a aprovechar posibilidades en el mercado de exportación.

ESTUDIO DE CASO  
Club Deportivo,  
Colombia

Un asociado de Tearfund, Club Deportivo, auspicia un ministerio deportivo para niños. Desde 1994 la organización ha estado desarrollando un negocio de panadería, que ayuda a financiar al ministerio deportivo de Club Deportivo.

Un miembro de la comisión directiva acostumbraba servir brownies (una especie de torta de chocolate) a personas que visitaban su hogar. Se sugirió que, ya que los brownies eran tan deliciosos, debería llevar algunas muestras a una importante empresa de helados para ver

si le interesaría venderlos. La semana siguiente la empresa hizo un pedido, y se le ofreció el trabajo de hacer brownies a un joven jugador de fútbol que se había convertido al cristianismo a través del ministerio deportivo. Un año más tarde, con la ayuda de algunos amigos, pudieron comprar un horno a gas y una batidora, y mudar el nuevo negocio de la cocina del miembro de la comisión directiva a un local propio.

En varias instancias trataron de expandir el mercado más allá de la relación con la empresa de helados, pero los intentos se vieron frustrados. Esto se debía a que no lograban encontrar a alguien que tuviera visión y conocimiento de marketing para comercializar el producto. Tampoco tenían el dinero para invertir en la expansión. Sin embargo, en el 2003 pudieron expandir el negocio abriendo una panadería, después de haber solicitado y obtenido financiamiento de una fundación. Invitaron a varias personas con experiencia en los negocios a compartir ideas. La panadería contrató a alguien que tenía 13 años de experiencia haciendo pan y que ya estaba relacionado con el ministerio deportivo. A un miembro del personal se le proveyó conocimiento básico de marketing y contactos, y ahora trabaja a tiempo completo para comercializar los productos. Se han contratado a seis personas a tiempo completo y a algunas más a medio tiempo. El negocio proporciona unos \$1.500 limpios por mes.

Club Deportivo ofrece los siguientes consejos:

- La estructura y la organización son elementos importantes para el crecimiento de un negocio. Hasta el momento han estado usando los servicios del administrador del ministerio deportivo para encargarse de la administración del negocio. Ahora ven la necesidad de contratar a un administrador a tiempo completo para que el negocio pueda crecer.
- Es importante comercializar desde el comienzo un producto de alta calidad.
- Comiencen en pequeña escala. Involucren a la mayor cantidad de gente posible en armar el negocio y fomenten así el sentido de que el proyecto les pertenece. Aprenderán mucho más lo que están haciendo porque tienen que trabajar para que el negocio funcione.
- Busquen consejos con respecto a los negocios. Por ejemplo, los que proveyeron la investigación de marketing fueron estudiantes universitarios que necesitaban hacer un proyecto para un curso de su carrera.
- Eviten endeudarse. El Club Deportivo pudo haber conseguido un préstamo para comenzar el negocio, pero los intereses eran muy altos. En vez de esto, esperó e invirtió tiempo en la preparación de una propuesta para solicitar fondos de una fundación.
- Oren. La voluntad y la dirección de Dios son muy importantes.



Foto: Paul Stephenson



**Cobrar por los servicios prestados**

Mediante la cobranza por servicios prestados, el dinero ahorrado se puede invertir en otras áreas. Muchas organizaciones luchan con la idea de cobrarle a los beneficiarios los costos de proveer servicios. Su argumento es que ya que las organizaciones de desarrollo existen para proveer servicios para gente pobre que no tiene los recursos para pagar estos servicios, no parece justo esperar que la gente pobre haga un aporte económico. Sin embargo, la evidencia muestra que muchas personas pobres pueden pagar algo por el uso de los servicios, aunque sólo contribuyan una pequeña porción del costo total. La disposición a pagar muestra que valoran el servicio. Además, alimenta el sentido de que el proyecto les pertenece. Si valoran y comienzan a hacerse cargo del servicio, es más probable que lo usen eficazmente. Por ejemplo, si una organización paga por la instalación, el mantenimiento y la reparación de una bomba manual de agua, no significa que la comunidad la usará y la mantendrá como corresponde. Sin embargo, si a los miembros de la comunidad se les exige hacer una contribución a la instalación, a los costos de mantenimiento y a los pagos a un mecánico para reparar la bomba si se rompe, es más probable que la cuiden.

A la gente pobre que no dispone de dinero para pagar por los servicios se le puede dar la opción de aportar materiales, trabajo o bienes a cambio. Esto también reduce los costos que la organización tiene que cubrir para el proyecto.

Cuando se considera la posibilidad de cobrar por los servicios es valioso pensar en qué puede pagar la gente. Si el proyecto ayuda a las personas a ser más productivas, entonces quizás puedan hacer un aporte económico por los servicios. Por ejemplo, la cobranza por el uso del servicio de agua puede ser viable si la gente puede usar el agua para sus huertas o para hacer ladrillos. Por otro lado, la cobranza por el cuidado de personas con SIDA quizás no sea apropiado ya que es probable que no tengan ingresos.

**Vender las habilidades del personal**

Una organización puede ofrecer a otra organización el tiempo y el conocimiento de algunos miembros de su personal a cambio de una remuneración económica. Esto quizás consista en entrenamiento o consultoría. Esta opción debe considerarse únicamente si los miembros del personal tienen la capacidad de hacer esto sin descuidar su trabajo normal. También es necesario que tengan las habilidades que están en demanda.

ESTUDIO DE CASO  
HEED, Bangladesh

HEED, un asociado de Terfund, desarrolló una institución de microfinanzas que comenzó como una cooperativa más de 20 años atrás. Ahora tiene una experiencia considerable en la creación de proyectos de microfinanzas y provee consultoría para otras organizaciones que desean hacer lo mismo. Algunas de estas organizaciones están en otros países.

**Alquilar propiedades**

Esto podría incluir oficinas, una sala de conferencias, propiedades o equipo. Es importante pensar con cuidado en la cantidad de tiempo que requiere la administración, y pensar en las consecuencias legales e impositivas. Si deseamos alquilar una propiedad que ha sido financiada por un donante institucional, siempre debemos primero pedir su consentimiento.

### La creación de un proyecto de generación de ingresos

La creación de un proyecto de generación de ingresos requiere:

- conocimiento del mercado para saber qué vender y qué precio fijar
- capital inicial
- entrenamiento técnico
- habilidad para responder a los cambios del mercado.

### Los principios de mercadotecnia: las cuatro P

Si vamos a comercializar con éxito nuestro producto, debemos considerar las cuatro P:

- Producto** ¿Qué estamos vendiendo? ¿Qué beneficios brinda el producto? ¿Es de buena calidad y está bien diseñado?
- Precio** ¿Cuál es el precio justo del producto, para que la gente lo compre y nos sobre un poco después de cubrir los costos?
- Plaza** ¿En qué parte del mundo, del país o de la ciudad venderemos el producto?
- Promoción** ¿Cómo informaremos a las personas acerca del producto?

Para investigar estos temas, es valioso hablar con posibles clientes.

Es necesario trazar un plan para los proyectos de generación de ingresos. Esto requiere conocimiento sobre el tema.

Piensen en la generación de ingresos como opción de recaudación de fondos únicamente si:

- los miembros del personal tienen bastante experiencia en negocios. La organización también debe estar dispuesta a invertir recursos en la capacitación del personal en asuntos de negocios y a contratar a consultores cuando sea necesario.
- la organización tiene suficiente dinero para invertir en la obra. Los donantes grandes rara vez proveerán fondos para la generación de ingresos porque es riesgosa y porque muchos proyectos de generación de ingresos han fallado en el pasado. Si la organización ya tiene el dinero que podría invertir en la generación de ingresos, debe considerar con cuidado los riesgos y los beneficios, y compararlos con la inversión de dinero en otras áreas.

El siguiente estudio de caso muestra lo que puede suceder cuando estos temas no se tienen en cuenta.

ESTUDIO DE CASO  
ICAN, Pakistán

ICAN, o Islamabad Christians Against Narcotics (Cristianos de Islamabad Contra el Uso de Narcóticos) trabaja proveyendo prevención en el abuso de drogas, concientización y servicios de rehabilitación en zonas pobres de Islamabad y Rawalpindi. Este estudio de caso observa dos proyectos que ICAN implementó y que tuvieron el objetivo de cumplir con su misión y al mismo tiempo recaudar fondos para financiar las actividades de ICAN.

PROYECTO 1 **Cría de cabras**

El objetivo principal del proyecto fue el de criar cabras para recaudar fondos y proveer una actividad para mantener ocupadas a las personas que se estaban recuperando de la adicción. Se compraron nueve animales en el mercado, incluyendo a hembras que estaban por tener cría. Sin embargo, cuando estalló la peste, a pesar de que recibieron la atención de un veterinario local, los animales se fueron debilitando más y más. Finalmente las cabras que no murieron se vendieron a un precio muy reducido.

Varias cuestiones llevaron al fracaso de este proyecto:

- No se recibió ningún consejo de un veterinario o de un criador de cabras experimentado antes de que los animales se enfermaran.
- El clima era demasiado frío para las cabras.
- Los animales vivían cerca de un lago. Las cabras tomaron agua del lago y se contagiaron con enfermedades estomacales.
- El personal de ICAN no tenía ni la capacitación ni el tiempo para ayudar a los cuidadores de cabras. A medida que los cuidadores se recuperaban de su adicción, pasaban a otras áreas y el nivel de cuidado no era constante.

PROYECTO 2 **Servicios de mantenimiento**

El objetivo principal del proyecto fue proveer diferentes servicios mecánicos y eléctricos con el fin de recaudar fondos y proveer oportunidades para personas que se estaban recuperando de su adicción.

Se armó un taller dentro de las instalaciones del centro de rehabilitación de ICAN. Se trajeron todas las herramientas necesarias. Una de las personas que se estaba recuperando tenía conocimientos en soldaduras y producción de acero. Se lo contrató para dirigir el taller. También se contrató a un administrador a tiempo completo para comercializar los servicios.

La clientela a la que se apuntó estaba integrada por misiones extranjeras, agencias de la ONU, empresas de petróleo y otras organizaciones importantes. Se enviaron cartas de presentación y se fijaron reuniones con las personas de contacto en las diferentes organizaciones. Se esperaba que las ganancias pudieran pagar los salarios del personal empleado. Al principio se proveyeron servicios a bajo costo para ganarse la buena disposición de las organizaciones que compraban los servicios. Lamentablemente, un contrato de electricidad terminó en un cortocircuito, lo cual causó la pérdida de ganancia y de imagen. Después de esto se hicieron algunos trabajos más pero sin poder sacar ganancia, así que el proyecto se cerró.

Se aprendieron varias lecciones, como por ejemplo:

- El taller estaba muy alejado del mercado, lo cual dificultaba la contratación de trabajo. El proyecto no tenía los recursos necesarios para alquilar un taller en el centro de la ciudad.
- Algunas de las personas que se estaban recuperando de su adicción comenzaron a usar drogas nuevamente y no mantuvieron un compromiso con su trabajo.
- ICAN no tenía suficientes reservas de dinero para comprar materiales. Por lo tanto, el proyecto nunca llegó a tener la oportunidad de proporcionar ganancia.



Así como con otras actividades de recaudación de fondos, cuando recaudamos dinero de proyectos generadores de ingresos es fundamental que consultemos regularmente nuestro análisis FODA. Por ejemplo, un donante generoso nos puede ofrecer un edificio que podemos usar como oportunidad para recaudar fondos. Por otro lado, nuestro análisis FODA quizás nos muestre que hay cambios en las leyes de impuestos que nos obligan a pagar impuestos sobre las ganancias que obtengamos de la venta de bienes y servicios. El análisis también podría mostrar que los mercados han cambiado y que el producto que estamos produciendo ya no puede competir.

Reflexión

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar la generación de ingresos para recaudar fondos?
- ¿Cuál es la actitud de nuestra organización hacia la generación de ingresos? ¿Por qué tiene esta actitud? ¿Se debe desafiar o cambiar su forma de pensar?
- ¿Utiliza actualmente nuestra organización la generación de ingresos como una manera de recaudar fondos?
- ¿Logra sus objetivos en este aspecto? Si sí, ¿por qué? Si no, ¿por qué no?
- ¿Cómo se pueden superar algunos de estos problemas?
- ¿Qué factores debemos tomar en cuenta antes de que nuestra organización inicie un proyecto de generación de ingresos con el fin de recaudar fondos?
- ¿Qué impacto tendrá el proyecto de generación de ingresos sobre las comunidades con las que trabajamos y donde estamos ubicados? ¿Qué mensaje comunicará a nuestros donantes?

## Donantes institucionales

Los donantes institucionales incluyen a:

- Autoridades en el país (nacionales, regionales o locales)
- Agencias gubernamentales de otros países que se especializan en ayuda y desarrollo, como el Department for International Development UK (DFID) y el United States Agency for International Development (USAID)
- Instituciones que representan a varios países, como el Banco Mundial, la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Unión Europea
- Diferentes ONG en otros países, por lo general en el norte, como Tearfund (también llamadas ONG internacionales). Mientras que las ONG internacionales no son donantes institucionales en el sentido estricto, el sistema para solicitar sus fondos es parecido. Por cuestiones prácticas, en este manual usaremos el término 'donantes institucionales' para referirnos también a las ONG internacionales.

Por lo general el financiamiento institucional no incentiva la sustentabilidad de la organización porque tiende a proveer fondos únicamente para proyectos específicos. No es probable que financie costos generales de la organización más allá de los costos de estructura vinculados al proyecto particular. Rara vez provee capital simiente para ayudar a las organizaciones a crecer, aunque las ONG internacionales pueden ser una excepción.

Nuestra capacidad para recaudar fondos depende de la relación que tengamos con donantes. Aunque nuestra relación con donantes institucionales es por lo general más profesional y menos personal que nuestra relación con otros donantes, las relaciones personales son muy

importantes. No es probable que un donante institucional financie a una organización que nunca haya escuchado nombrar, así que cuando hacemos una solicitud por primera vez necesitamos proveer mucha información acerca de nuestra organización. Es más probable que un donante dé dinero a una organización si ya la ha financiado con anterioridad.

La distancia puede afectar en gran manera la formación de relaciones. Con frecuencia resulta más fácil que una organización consiga fondos de donantes institucionales dentro de su país que de donantes institucionales en otros países, por varias razones:

- Los miembros del personal de la organización se pueden comunicar mejor con el donante institucional. Pueden, por ejemplo, hacer una visita personal.
- Mediante visitas al donante y comunicación con otras organizaciones que han recibido financiamiento de este donante, las organizaciones pueden averiguar más fácilmente qué tipos de proyecto financia el donante institucional.
- Los donantes institucionales del mismo país estarán más enterados de las organizaciones de desarrollo que existen.
- Es más probable que los donantes institucionales del mismo país conozcan más de cerca las actividades y los logros de la organización de desarrollo.
- El personal de los donantes institucionales puede visitar con más facilidad a la organización y a sus proyectos.

Puede ser más difícil para las organizaciones obtener financiamiento de donantes institucionales de otros países porque los donantes tienen que juzgar la calidad del trabajo de la organización en base a lo que la organización dice de sí misma en vez de decidir en base a lo que pueden ver con sus propios ojos. Por eso las organizaciones de desarrollo del sur reciben mucha presión para escribir propuestas claras y razonables.

### **Donantes institucionales en otros países**

A menos que las organizaciones sean particularmente grandes y con mucha experiencia, no es probable que puedan recaudar fondos de donantes institucionales importantes. Estos donantes por lo general sólo dan donaciones grandes a organizaciones que pueden probar que tienen la capacidad de administrar el dinero y de gastarlo.

La mayoría de las organizaciones de desarrollo más pequeñas que tienen acceso a financiamiento externo están financiadas por ONG internacionales. A menudo éstas proveen un financiamiento más sustentable que otros donantes institucionales, ya que las ONG internacionales por lo general tienen más interés en establecer vínculos con organizaciones de desarrollo del sur. Aunque las donaciones pueden ser más pequeñas que las que dan donantes institucionales grandes, por lo general es más fácil recibir financiamiento repetido. Sin embargo, sigue presente el problema de depender de financiamiento internacional.

### **Donantes institucionales en el país**

Muchos donantes institucionales grandes como las agencias de DFID y ONU tienen oficinas en países del sur que proveen donaciones pequeñas a organizaciones de desarrollo que trabajan dentro de ese país. Contáctense con oficinas locales para averiguar qué financiamiento proveen para organizaciones de desarrollo.

La probabilidad de obtener financiamiento de donantes institucionales aumenta si formamos un consorcio con otras organizaciones de desarrollo. Un consorcio le da a las organizaciones la posibilidad de presentar solicitudes conjuntas que aprovechan las virtudes de cada una de ellas. A veces se forma un consorcio sólo para presentar una solicitud particular de financiamiento. Es importante que todas las organizaciones que acepten membresía firmen un Memorándum de

Acuerdo con el fin de manejar expectativas e identificar las funciones y responsabilidades de cada organización.

La mayoría de los gobiernos de países del sur proveen fondos a organizaciones de desarrollo que trabajan en su país. Muchos ofrecerán contratos a organizaciones de desarrollo para que provean servicios. Sin embargo, con frecuencia las relaciones entre las organizaciones de desarrollo y el gobierno son tensas. Los cuadros siguientes mencionan algunos de los problemas que pueden llevar a que el gobierno y las organizaciones de desarrollo dejen de colaborar en el trabajo.

Colaboración desde la perspectiva del gobierno

BENEFICIOS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor entrega de servicios</li> <li>• Mayor información de base en manos del gobierno</li> <li>• Mayor rentabilidad</li> <li>• Mejor coordinación de las actividades de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización puede probar la ineficiencia de los servicios que provee el gobierno</li> <li>• El trabajo de movilización de la organización puede causar inestabilidad social</li> <li>• La organización tiene mayor control que el gobierno</li> </ul>

Colaboración desde la perspectiva de la organización de desarrollo

BENEFICIOS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a la formulación de políticas</li> <li>• Accesos a las instalaciones y a la pericia de investigación especializada</li> <li>• Oportunidad de mejorar los servicios prestados por el gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control del trabajo de la organización por parte del gobierno</li> <li>• La organización se torna más burocrática</li> <li>• Demasiado énfasis en la provisión de servicios a costa del programa general</li> <li>• Pérdida de imagen</li> <li>• El gobierno recibe mérito por los logros de la organización.</li> </ul>

Adaptado de *Reluctant partners* (1993) por John Farrington y otros, Routledge

**Preguntas para plantearse al trabajar con donantes institucionales**

Cuando pensamos hasta dónde debe nuestra organización trabajar con agencias del gobierno (o con cualquier otro donante institucional) nos puede ayudar el planteo de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son nuestras metas? ¿Cuáles son las metas de la agencia del gobierno? ¿Son compatibles o entran en conflicto?
- ¿Qué procedimientos se requieren? ¿Tenemos la capacidad (por ejemplo, administrativa) para seguir estos procedimientos?
- ¿Entran en conflicto nuestros métodos de trabajo? Por ejemplo, las agencias de gobierno y las organizaciones de desarrollo pueden tener perspectivas muy diferentes en cuanto a fomentar el sentido de pertenencia de los proyectos de desarrollo a los pobres.
- ¿Hasta qué punto el gobierno rinde cuentas a la gente que lo está financiando y a los beneficiarios?
- ¿Estamos dispuestos a que el gobierno observe con detenimiento nuestras prácticas de trabajo, nuestra administración financiera y nuestros proyectos pasados con el fin de que considere la posibilidad de financiarnos?

### Solicitud de financiamiento de donantes institucionales

Hay varias preguntas clave que toda organización debe plantearse si está pensando pedir financiamiento a donantes institucionales. Si nos planteamos estas preguntas podemos ahorrarnos tiempo y dinero porque nos aseguraremos de solicitar fondos únicamente donde hay posibilidades de obtenerlos.

Algunas de estas preguntas sólo se pueden responder si contactamos al donante. La mejor manera de hacer esto es escribiendo una carta o correo electrónico breve o llamando por teléfono y pidiendo información sobre financiamiento y un informe anual.

La mayoría de los donantes institucionales ahora tienen sitios web que proveerán alguna información básica. Para hacer más averiguaciones se puede visitar al donante.

Solicitar financiamiento es parecido a tener una entrevista de trabajo. Con demasiada frecuencia, los solicitantes van a la entrevista con la idea de que el empleador está averiguando si desea o no contratarlos. Pero en realidad, una entrevista también es una oportunidad para que el solicitante averigüe si él o ella en realidad desea trabajar para ese empleador. La nota de concepto que enviamos a los donantes les da la posibilidad de decidir si somos de su agrado y si desean darnos dinero. Pero antes de siquiera comenzar a escribir la nota de concepto necesitamos hacer cierto trabajo con el fin de averiguar si corresponde que nos acerquemos en busca de financiamiento.

#### Investigación

- ¿Qué donantes institucionales están ofreciendo financiamiento al cual podemos acceder?
- ¿Cuál es su estrategia actual? ¿Qué regiones, sectores y tipos de proyecto están dispuestos a financiar? ¿Son éstos compatibles con nuestra estrategia?
- ¿De qué tamaño son los subsidios que ofrecen? ¿Son demasiado grandes o pequeños para el tipo de proyecto que buscamos financiar?
- ¿Para qué áreas podemos conseguir financiamiento? ¿Financiarían sólo proyectos? ¿O estarían dispuestos a proveer otros tipos de financiamiento, como costos de funcionamiento?
- ¿De qué manera toma decisiones el donante institucional?
- ¿Hemos tenido alguna comunicación previa con el donante institucional? ¿Hay miembros de nuestra junta directiva o de nuestro personal que tengan buenos contactos personales con donantes institucionales?
- ¿Qué proyectos han financiado los donantes en nuestro país? ¿Podríamos visitar a esos proyectos y hablar con el personal del proyecto?
- ¿Cuándo está disponible el financiamiento? ¿Cuándo se toman decisiones? ¿Se toman continuamente o hay fechas fijas en que se toman las decisiones de financiamiento? Si se alcanza un acuerdo de financiamiento, ¿cuánto tiempo pasará hasta tener el dinero? ¿Cómo afectará esto nuestros planes?
- ¿Cuáles son los requisitos del donante en cuanto a informes? ¿Podemos cumplir con esos plazos de entrega?

#### Solicitudes

- ¿Cuál es el procedimiento de solicitud para cada donante? ¿Cómo debemos solicitar fondos? ¿Hay un formulario que completar? ¿Hay una fecha tope para entregar solicitudes? ¿Cuánto tiempo tendremos que esperar hasta recibir una respuesta?
- ¿La propuesta muestra que nuestro proyecto será efectivo y que seremos eficientes en el uso del dinero?

CONSEJOS PRACTICOS  
Presentación de solicitudes a donantes institucionales

- Usen el formulario de solicitud, si es que hay uno.
- Asegúrense de responder todas las preguntas con claridad.
- Asegúrense de que se haya investigado qué es lo que financiará el donante, y de que todos los plazos se cumplan puntualmente.
- Cumplan con la extensión especificada. Recuerden que la calidad es más importante que la cantidad. Los donantes institucionales a menudo no tienen tiempo para leer toda la solicitud. Asegúrense de que la introducción sea un resumen del proyecto propuesto.
- Si están presentando ante un donante institucional una solicitud de fondos que forma parte del presupuesto total de un proyecto, comuníquenle de dónde provendrá el resto de los fondos. El donante institucional puede tener más confianza en nosotros si sabe que otros donantes ya nos han prometido dinero.

Quizás tengamos que esperar hasta seis meses antes de saber si nuestra solicitud ha sido aprobada. Los donantes institucionales quizás no financien nuestro proyecto simplemente porque ya han asignado los fondos anuales. Podríamos pedirles que nos envíen sus reacciones a nuestra propuesta y volver a presentarla el año siguiente, tomando en cuenta sus comentarios.

Si nuestra solicitud es aprobada, debemos asegurarnos de seguir las pautas para informes al donante y tomar en cuenta cualquier recomendación específica sobre la implementación del proyecto. Esto es importante si vamos a actuar responsablemente ante nuestros donantes. También mejorará nuestra imagen ante el donante para que sea más probable que considere financiarnos nuevamente en el futuro.

ESTUDIO DE CASO  
ACCRAD (Asociación Civil Cristiana para la Recuperación de Adictos a las Drogas), Argentina

Durante los últimos años los proyectos de ACCRAD han sido financiados por varias organizaciones nacionales e internacionales, como el Ministerio de Salud del gobierno argentino, el Banco Mundial y GTZ (la agencia de desarrollo del gobierno alemán).

Al principio ACCRAD aprovechó la oportunidad para conectarse a nivel nacional e internacional con otras organizaciones de desarrollo. Al unirse a estas redes, descubrió que su trabajo comenzaba a conocerse más y más entre agencias del gobierno, agencias internacionales y otras organizaciones de desarrollo.

Poco a poco fue recibiendo invitaciones a participar en investigaciones, talleres y conferencias para compartir su experiencia, participar en el trabajo de defensoría y acceder a más información acerca de posibles donantes institucionales. Valió la pena la inversión de tiempo y esfuerzo en este trabajo, y poco a poco ACCRAD empezó a recibir invitaciones para presentar sus proyectos a donantes institucionales. Aunque no siempre recibió financiamiento, este proceso capacitó a ACCRAD para desarrollar sus habilidades en la recaudación de fondos. Es fundamental tener a integrantes del personal que puedan componer buenas propuestas de financiamiento.

ACCRAD tuvo cuidado de que todos sus proyectos financiados por donantes institucionales fueran evaluados a fondo. Invirtió mucho tiempo en la redacción de documentos acerca de lo que había aprendido. Debido a que compartió esta información, pudo conseguir fondos de otros donantes institucionales.

Reflexión

- ¿Qué tipos de financiamiento de donantes institucionales ha solicitado nuestra organización en el pasado?
- ¿Qué tipos de financiamiento de donantes institucionales hemos obtenido con mayor éxito?
- Utilicen nuestra experiencia en la solicitud de financiamiento de donantes institucionales para componer una lista de cosas que hay que hacer y cosas que hay que evitar hacer y que puedan usar la próxima vez que soliciten financiamiento.

## Empresas

Hay varias maneras diferentes en que las empresas comerciales pueden apoyar nuestro trabajo:

- Quizás le den a nuestra organización una suma de dinero para que usemos como querramos. Este financiamiento podría ser único o continuo.
- Pueden proveer financiamiento para un determinado aspecto del trabajo de nuestra organización, como un proyecto que esté ligado a su área de trabajo.
- Quizás apoyen un proyecto de otras formas, como dándole empleo a nuestros beneficiarios.
- Podrían auspiciar un encuentro de recaudación de fondos, o proveerle a nuestra organización muestras gratis de ciertos productos. Podríamos usar estos productos en nuestros encuentros de recaudación de fondos o en nuestros proyectos. Por ejemplo, una empresa que fabrica productos de limpieza puede donar jabón para nuestros beneficiarios en un proyecto con refugiados.
- Ciertas empresas pueden proveernos apoyo con sus conocimientos o con un servicio determinado.

Cuando pensamos en el financiamiento de empresas, es importante tomar en cuenta la ética con la que se maneja. Cuando se identifican empresas específicas, debemos examinar su imagen y sus prácticas en el trabajo.

Debemos tratar de averiguar exactamente por qué les interesa financiar nuestro trabajo. Sus razones podrían ser:

- mejorar su imagen frente a sus clientes dando muestras de preocupación por los pobres
- mantenerse a la par de sus competidores, que también donan dinero a obras de beneficencia
- promover productos o servicios
- interés en un determinado tema por parte del personal responsable de la empresa
- reducir su carga de impuestos, ya que por lo general pueden hacer contribuciones sin pagar impuestos.

Debemos pensar con cuidado cuál debe ser nuestra respuesta cristiana a estas motivaciones.

### ESTUDIO DE CASO Samaritana, Filipinas

Como parte de las celebraciones de su décimo aniversario, el asociado de Tearfund, Samaritana, organizó un banquete y concierto. Diseñó como recuerdo un programa en el cual podían incluirse anuncios a un costo reducido. Esto ayudó a financiar el evento.



## Reflexión

- ¿Alguna vez hemos buscado el financiamiento de empresas?
- Si la respuesta es sí, ¿qué pudimos aprender?
- ¿Hay empresas locales de las que podríamos solicitar fondos?

## Fundaciones

Las fundaciones son cuerpos de beneficencia que reciben financiamiento de gente adinerada, de empresas o de llamados públicos a la solidaridad. Por lo general se crean para responder a problemas específicos de desarrollo. Algunas son grandes y otras son pequeñas. A menudo tienen su base en Europa y en Estados Unidos, pero también existen en otros países. Algunas financiarán sólo ciertos tipos de trabajo en ciertos países. Otras tienen menos restricciones en cuanto a lo que pueden financiar.

Por esta razón, el financiamiento de fundaciones debe considerarse como una buena posibilidad en nuestro trabajo de recaudación de fondos. Muchas fundaciones tienen interés en apoyar nuevas ideas y trabajos cristianos. Con frecuencia son una buena fuente de ingreso a corto plazo.

Es importante hacer una investigación sobre fundaciones con el propósito de averiguar qué áreas financian y quiénes son los que toman las decisiones. Es más conveniente invertir dos o tres meses investigando sobre fundaciones y luego acercarse a cuatro o cinco con una solicitud adaptada a cada fundación que enviar una circular a cientos de fundaciones. Algunas fundaciones tienen un formulario de solicitud para completar. Fundaciones más importantes tienen personal a tiempo completo que puede explicar cómo presentar una solicitud. Puede por lo tanto ser de ayuda tener un contacto que esté dentro del país donde está la fundación y que pueda acercarse a la fundación de parte nuestra. Para obtener un directorio de fundaciones, se puede consultar la página web de Resource Alliance o preguntar en una biblioteca.

## Voluntarios

Los voluntarios son un recurso de mucho valor para las organizaciones de desarrollo. No requieren salario y pueden ayudar a la recaudación de fondos, liberando recursos que de otra manera se usarían para la contratación de personal asalariado para cumplir su función. También es posible que provean conocimientos y habilidades muy útiles. El uso de voluntarios les permite a los miembros de la comunidad hacer una contribución al trabajo de la organización aportando servicio en vez de dinero. Puede ayudar a la organización a conocer y a identificarse mejor con la comunidad con la que trabaja.

Los voluntarios pueden cumplir un papel importante en mantener el funcionamiento de la organización. Pueden contribuir su tiempo para ayudar con tareas administrativas, colaborar y hablar en encuentros de recaudación de fondos, y hacer tareas que apoyan a otros empleados en su trabajo, como por ejemplo en el mantenimiento del edificio o en el manejo de vehículos. A veces los voluntarios pueden aportar conocimientos técnicos, especialmente en el caso de personas jubiladas o personas que tienen algunas horas libres durante el día.

A veces hay personas que se acercan a una organización pidiendo trabajar como voluntarios. A veces la organización tendrá que salir a buscar voluntarios. De cualquier forma, las

organizaciones deben tener cuidado de no recibir voluntarios simplemente porque ellos ofrecen sus servicios. Deben tomarse medidas que reduzcan el riesgo de tomar voluntarios que no son dignos de confianza. Estas medidas deben incluir una entrevista y un pedido de referencias. Quizás incluya también una petición de que lean y firmen una política de protección a menores.

Una entrevista también garantizará que el voluntario encaje bien en la función que debe desempeñar. Si los voluntarios no son adecuados para el trabajo, quizás se necesite una mayor inversión de tiempo del personal asalariado para supervisarlos.

### Reclutar voluntarios

Hay muchas maneras creativas de reclutar voluntarios:

- En sus materiales impresos inviten a las personas a contribuir no sólo su dinero sino también su tiempo.
- Visiten a grupos de estudiantes y a otros grupos para hablar acerca de lo que hace la organización y sugieran maneras en que pueden ayudar.
- Pongan anuncios en el diario local, en el boletín informativo de la organización y en la radio.
- Acérquense a instituciones que puedan tener expertos en campos específicos y que quizás puedan participar como voluntarios.
- Hagan correr la voz para buscar a personas que desempeñen una función específica.

### Tratar bien a los voluntarios

A pesar de la gran contribución que hacen los voluntarios, con frecuencia no reciben de las organizaciones de desarrollo la valoración que merecen. Muchas veces no se los trata tan bien como al personal asalariado, ¡aunque la organización debe estar tan agradecida a ellos como a su personal asalariado! Si las organizaciones van a mantener a sus voluntarios y atraer a más de ellos, deben asegurarse de responder a sus necesidades. Esto implica:

- proveerles una cálida bienvenida y darles una buena orientación
- proveerles una función que coincida con sus intereses, habilidades y disponibilidad de tiempo
- proveerles capacitación para cumplir su función
- pagar por sus gastos de transporte para ir y venir del trabajo y por su almuerzo
- hacerles regularmente comentarios sobre su trabajo
- darles libertad para ser creativos y desarrollar sus funciones
- asegurarse de que no tengan una carga de trabajo demasiado pesada.

Es importante tratar a los voluntarios de manera parecida al personal asalariado. (Por esta razón, la administración de voluntarios puede resultar cara). Por ejemplo:

- háganles una entrevista y reciban sus referencias para asegurarse de que sus habilidades concuerden con la función que se les da
- provean un acuerdo escrito detallando las condiciones bajo las cuales el voluntario trabaja para la organización. Esto protegerá tanto al voluntario como a la organización y le ayudará al voluntario a saber qué esperar de la organización. Si hay problemas por parte del voluntario o la organización, cualquiera de las dos partes deberá poder finalizar el acuerdo.
- Provean una descripción de trabajo para que los voluntarios sepan cuál es su función.
- Pongan en claro cuántas horas la organización desea que trabajen.



- El personal administrativo deberá tener reuniones regulares con los voluntarios para discutir cualquier problema u otras cuestiones vinculadas a las funciones que están desempeñando.
- Los voluntarios deben recibir la misma supervisión y el mismo apoyo que el personal asalariado.

**ESTUDIO DE CASO**

Biblioteca de Audio  
Sal y Luz, Brasil

El asociado de Tearfund, Instituição TEAR, auspicia una biblioteca de audio para personas ciegas. Más de 100 voluntarios trabajan en la biblioteca, y 200 más esperan una vacante. Con cifras como estas, Instituição TEAR valora muchísimo a los voluntarios. Ven la importancia de valorar el tiempo que aportan los voluntarios y proveen los siguientes consejos:

- Incluyan a los voluntarios en la planificación, porque ellos tienen mucho que ofrecer en términos de ideas.
- Sean organizados. Asegúrense de que los voluntarios tengan a su disposición todos los recursos necesarios para realizar su trabajo.
- Escuchen cuáles son sus necesidades.
- Permitan que tengan acceso a todos los informes y a las cuentas de la organización.
- Valoren sus opiniones y sugerencias.
- Sean amigables y denles una bienvenida cordial.
- Capacítenlos y vuelvan a capacitarlos.
- Mantengan informada a la iglesia en cuanto a lo que están haciendo en el proyecto. Tengan reuniones regulares con los pastores para mantener el compromiso de la iglesia.

**Ejercicio**

Un ejercicio valioso puede ser calcular el valor económico que representan los voluntarios para la organización. Es decir, podemos calcular cuánto nos costarían los voluntarios si tuviéramos que pagarles. Si armamos un presupuesto o una propuesta sin hacer referencia al trabajo que realiza el personal voluntario, no estaremos representando correctamente los costos reales.

Para calcular el valor económico que representan los voluntarios, fijen el costo de una hora de trabajo voluntario. Esto se podría calcular en base al sueldo promedio del personal asalariado o al salario mínimo nacional. Este número se multiplica por el número de horas trabajadas y el número de voluntarios.

$$\boxed{\text{Valor económico de los voluntarios}} = \boxed{\text{costo por hora}} \times \boxed{\text{número de horas trabajadas}} \times \boxed{\text{número de voluntarios}}$$

Este ejercicio también se puede hacer para artículos regalados a la organización, como por ejemplo equipos e instalaciones. Esto se hace calculando el valor de mercado que tienen los bienes regalados a la organización.

Reflexión

- ¿Cuántos voluntarios tiene nuestra organización? Hagan una lista de las funciones que cumplen.
- ¿Qué técnicas de reclutamiento podríamos usar para animar la participación de voluntarios?
- ¿Qué medidas se pueden tomar para garantizar la honradez de las personas?
- ¿Qué tipo de acuerdo formal se necesitaría? ¿Qué debe incluir?
- ¿Qué trato reciben los voluntarios en nuestra organización?
- ¿Qué medidas pueden tomarse para garantizar que sus aportes se valoren y se celebren?
- Calculen el valor económico de los voluntarios de su organización.

# Apéndices

## Apéndice 1 Recursos y contactos

- Publicaciones**
- *ROOTS 5: Gestión del ciclo de proyectos* (2003) por Rachel Blackman, Tearfund. En inglés, francés, español y portugués, este libro estudia en detalle cómo planificar proyectos y comunicarse con donantes institucionales.
  - *Más Dinero para su Causa* por Daniel Kelley. Global Work-Ethic Fund, 1521 16th Street, NW Washington, DC 20036 EEUU.  
Tel: +1 202 232 1600 Fax: +1 202 232 1533 E-mail: [info@globalfund.org](mailto:info@globalfund.org)  
Web: [www.globalfund.org/resources](http://www.globalfund.org/resources)  
Panorama Editorial, Manuel m. contreras 45-B. San Rafael, Del. Cuautemoc, 06470 Mexico DF Mexico. Tel: +52 5 592 2019 Fax: +52 5 535 9202
  - *The Worldwide Fundraiser's Handbook*, 2da. Edición (2003) Michael Norton. Se puede solicitar através del sitio web de la Resource Alliance (ver abajo). Contiene una lista de publicaciones sobre recaudación de fondos y cómo solicitarlas.
  - *Towards Financial Self-Reliance* (2001) Richard Holloway. Civicus: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, 919–18th Street, NW, Ste 304, Washington DC 2006 EEUU.  
Tel: +1 202 331 8518 Fax: +1 202 331 8774 E-mail: [info@civicus.org](mailto:info@civicus.org)  
Web: [www.civicus.org](http://www.civicus.org)
- Páginas Web**
- [www.nsfre.org](http://www.nsfre.org)  
Association of Fundraising Professionals. Publicaciones, cursos, recursos, contactos, noticias, ética, eventos.
  - [www.ifrg.org.uk](http://www.ifrg.org.uk)  
The Resource Alliance. Cursos, noticias, eventos (también en Latinoamérica), publicaciones, boletín gratuito de noticias, principios de buenas prácticas, debates, archivo de presentaciones / artículos, etc.
  - [www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk)  
Directory of Social Change es una organización con base en el Reino Unido que ofrece capacitación y publicaciones para organizaciones y que publica directorios de fundaciones para el Reino Unido.
  - [www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org)  
El Foundation Centre tiene un directorio en el Internet de fundaciones en los EEUU.
  - [www.oneworld.net](http://www.oneworld.net)  
One World. Portal de agencias de acción social, financiadoras, etc. Publicaciones, recursos, contactos, investigación, materiales en español y otros idiomas.
  - [www.ventanacivil.org.pe](http://www.ventanacivil.org.pe)  
Ventana Civil. Búsqueda de fuentes de financiación.

## Apéndice 2 Propuesta para la agenda de un taller

El material de este manual puede adaptarse y utilizarse en el marco de un taller. La agenda siguiente es una sugerencia del orden en que se podría cubrir el material. Cada sesión deberá incluir el trabajo práctico, para que cada participante pueda aplicar a su organización los pasos de la estrategia de recaudación de fondos.

	Día 1	Día 2	Día 3
<b>Devocional</b>	Lo que dice la Biblia acerca del dinero		
<b>Sesión 1 (2 horas)</b>	Principios de la recaudación de fondos	Paso para recaudación de fondos: 5 <b>La variedad de nuestra base actual de financiamiento</b> 6 <b>La variedad de nuestra base proyectada de financiamiento</b>	Paso para recaudación de fondos: 9 <b>Planificamos nuestro trabajo de recaudación de fondos</b>
<b>Sesión 2 (1,5 horas)</b>	Paso para recaudación de fondos: 1 <b>¿Para qué estamos recaudando fondos?</b> 2 <b>¿Somos eficientes?</b>	Paso para recaudación de fondos: 7 <b>La comunicación con posibles donantes</b>	Paso para recaudación de fondos: 11 <b>Nos acercamos a los donantes</b> 12 <b>Implementación, evaluación y revisión de nuestro trabajo de recaudar fondos</b>
<b>Sesión 3 (1,5 horas)</b>	Paso para recaudación de fondos: 3 <b>¿Cuál es el contexto externo de nuestra recaudación de fondos?</b>	Paso para recaudación de fondos: 8 <b>Estrategias para cada fuente de financiamiento</b>	<b>Fuentes de financiamiento importantes para los participantes del taller</b> (personas e iglesias, generación de ingresos, donantes institucionales, empresas, fundaciones o voluntarios)
<b>Sesión 4 (2 horas)</b>	Paso para recaudación de fondos: 4 <b>¿Qué capacidad tenemos para recaudar fondos?</b>		

### Apéndice 3 **Índice de palabras clave**

- alquilar propiedades 60
- análisis de la situación 42–43
- análisis FODA 31–32, 49, 63
- archivo de recaudación de fondos 48
- capacidad para recaudar fondos 31–32, 39, 44, 60, 64, 65
- cobrar por los servicios prestados 60
- comunicación 10, 41–43, 46, 52, 64, 66
- concientización 11, 18, 52, 53, 55, 56
- coordinación del trabajo de recaudación de fondos 47–48
- cronograma de actividades 44
- donantes institucionales 12, 15, 16, 19, 28, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 63–68
- educación 10, 11, 12, 18, 52, 53, 55
- empresas 13, 14, 39, 68–69
- estrategia de nuestra organización 28, 49
- estrategia para recaudar fondos 27–50
- estudios de caso 45, 52, 53, 55, 58, 59, 60, 62, 67, 68, 71
- ética 9, 14–15, 37, 68
- fuentes de financiamiento 33–44, 51–72
- fundaciones 12, 16, 36, 69
- generación de ingresos 36, 43, 56–63
- iglesias 12, 13, 15, 19, 21–25, 30–31, 32, 36, 37, 39, 42, 49, 51–56, 58, 71
- imagen 14, 17–19, 31, 40, 45, 54, 56, 62, 67, 68
- matriz de prioridad de donantes 40
- mayordomía 19, 21–25, 30
- medir nuestros logros 49–50
- oración 10, 12, 14, 16, 30, 40, 51, 52, 59
- pirámide de donantes 16
- principios de marketing 9, 59, 61
- recaudadores de fondos 27, 29, 31, 38–39, 42, 44, 47, 48, 52, 56, 58, 59, 60, 61–62, 64, 67, 69–72
- redes 30, 37, 67
- rendimiento de la inversión 9, 38–40, 49
- rendir cuentas, actuar con responsabilidad 19, 21, 28, 65, 67
- seguimiento 46, 48
- valores de la organización 9–10, 14–15, 17
- valores éticos en la recaudación de fondos 9–10
- vender las habilidades del personal 60
- variedad de financiamiento 33–41
- voluntarios 12, 16, 28, 31, 40, 44, 51, 69–72
- vulnerabilidad, vulnerable 34, 35–36

## Notas



**Recaudación de fondos**

Por Rachel Blackman

ISBN 1 904364 38 1

Publicado por Tearfund

