

TENDENCIAS DEL FUNDRAISING Y SU AUTONOMÍA DISCIPLINAR

AUTOR: JORGE URIBE ROLDAN



San Marcos

La fuerza de las redes sociales en función del marketing digital.....	7
La fuerza de la narrativa estratégica y las comunicaciones	7
La fuerza de la profesionalización del captador de fondos y la concienciación del donante.....	8
La fuerza de la diversificación y de las técnicas y las estrategias de fundraising con alcance global	9
Estrategias de fundraising	9
El fundraising es un medio para lograr un fin determinado	10
Plan estratégico de fundraising	18

El propósito de este eje es traer al plano de la aplicación práctica, la “ciencia” del fundraising junto con sus técnicas y mecanismos para la captación de fondos para que un proyecto de innovación social cumpla sus objetivos de manera exitosa enmarcado en el contexto del desarrollo y el cambio social.

Sin embargo, desde el punto de vista de los objetivos de esta Maestría y especialmente en los contextos de formación y desarrollo profesional colombianos se encuentran algunas dificultades que este curso busca en cierta forma remediar:

En primera instancia, el fundraising, a secas, no es considerado en el país como una disciplina académica y profesional, y por lo general se le ha asimilado a una simple técnica accidental y en cierta forma improvisada para captar fondos, sin que cuente con sus propios códigos deontológicos de los cuales se puedan derivar investigaciones en su propio ámbito disciplinario.

Esto no es así en Estados Unidos, donde a mediados del siglo pasado, y a partir de acciones filantrópicas ligadas estrechamente con el sector empresarial y la creciente voluntad de los ciudadanos americanos en general y las organizaciones del tercer sector de donar a causas sociales, como se mencionó en el eje 1, se desarrolló académica y profesionalmente

todo un cuerpo axiológico y conceptual para llegar a comunidades de donantes americanos, así como el desarrollo de una ciencia con sus propios los métodos para captar recursos por parte de verdaderos profesionales del fundraising (perspectiva americana).

Tampoco en España, donde en los últimos 15 años se ha desarrollado como profesión a través del fortalecimiento de asociaciones profesionales y entidades de formación, incluso universidades, que efectivamente consideran el fundraising como una disciplina independiente en desarrollo que complementa la acción del Estado o del sector privado en la consolidación del Estado del Bienestar (Perspectiva Europeo-Continental).

En segundo lugar, no existe un reconocimiento claro sobre el papel del fundraiser, entendido como un profesional que responde y se comporta con autonomía para tomar decisiones, conocedor de un cuerpo sistémico de conocimientos y habilidades que lo caracterizan y diferencian de otros profesionales, que se autorregula e identifica como profesional y responde con sentido ético, altruismo y dedicación, al servicio de su profesión. En muchos lugares, y Colombia no es la excepción, se le asimila a un profesional de las relaciones públicas o experto en mercadeo social.

Por último, todavía no hay una delimitación clara sobre el significado y alcance del fundraising en el contexto del tercer sector discutido en el eje 1, en el hecho de concretar y zanjar con claridad los límites del sector no lucrativo privado, donde el fundraising encuentra su razón de ser, con los sectores público y privado lucrativo. Situación que ha llevado a algunos a creer equivocadamente que el fundraising es genéricamente obtener recursos independientemente de la causa social o privada que le de origen.

No obstante, lo anterior, la literatura académica americana y europea, son un buen referente para los objetivos de su aplicación práctica a proyectos e iniciativas de innovación, los cuales, a partir de la identificación y análisis de las actuales tendencias del fundraising, permitirán fundamentar para los objetivos de formación de este eje, la formulación de estrategias y la elaboración de los correspondientes planes de acción.

Lo anterior, a la luz de los nodos de formación que distinguen al profesional Areandino, permitirá el desarrollo de las habilidades propias del estrategia de fundraising para entender su rol y acción de cambio dentro de un liderazgo colectivo que se desprende de la responsabilidad social asociada a la causa que se quiere impulsar, y que se fundamenta en una iniciativa cuya base es la innovación social, que a su vez contribuye a la formación de nuevas ciudadanías más solidarias y a la consolidación de empresas sociales mucho más sostenibles, las cuales también se constituyen en el motor de las organizaciones del tercer sector o sector social.

La pregunta clave que motiva la reflexión académica de este eje es entonces la siguiente:

¿Cómo formular una estrategia de fundraising y qué metodologías se pueden aplicar para diseñar e implementar un plan de fundraising exitoso y sostenible para proyectos de desarrollo específicos basados en la innovación social?



Tercer sector o sector solidario

El tercer sector hace referencia al sector de la economía que no es el sector privado de las empresas y organizaciones dirigidas y orientadas a conseguir beneficios económicos para sus propietarios o accionistas, ni tampoco el sector público, en el que están todos los organismos que dependen del Estado y que se encaminan a dar servicio a la ciudadanía en los distintos países.

Las entidades del tercer sector surgen en su mayoría por el empuje de la ciudadanía o por el interés de empresas en involucrarse con acciones concretas en la mejora de los ámbitos de trabajo en los que están interesados. En su mayoría los ámbitos de intervención que están más representados en este sector son los sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, medioambientales y de protección animal, de cooperación internacional, culturales, artísticos, deportivos (Tomada de Ayuda en Acción.Org).

Tendencias del fundraising y su autonomía disciplinar



Antes de entrar a la formulación de estrategias y planes de acción, es necesario hacer un ejercicio de carácter prospectivo del sector del fundraising con el fin de identificar sus tendencias actuales y sus posibles desarrollos futuros, para que el fundraiser pueda enmarcar con mayor precisión su acción estratégica de cara a las realidades y dinámicas del sector, en función del éxito de estas en un horizonte de largo plazo.

Indudablemente, este ejercicio debe abordarse de manera objetiva sin anclarse en los paradigmas del siglo pasado para evitar, como se mencionó en los ejercicios de análisis de megatendencias del eje anterior, caer en la modernización de la obsolescencia, y del mismo modo con el ánimo de contribuir, a partir de los análisis y resultados de este ejercicio, en el avance de la ciencia del fundraising en Colombia y su contribución al desarrollo humano sostenible local y global.

Cuando se habla de tendencias es claro asociarlas con las estrategias más usadas y recurrentes del sector que en el mediano y largo plazo terminan convirtiéndose en sí mismas en una práctica regular y comúnmente usada por el sector y permite sentar las bases de lo que podría ser un comportamiento, acción o estrategia posible y exitosa en el contexto propio de la entidad que la fórmula.

Se identifican varias fuerzas o fuerzas o direccionadores del cambio que inciden poderosamente en el fundraising.



Instrucción

En este punto es importante que revisen la animación de tendencias de fundraising que se encuentra en la parte principal del eje.



Video

Ahora los invito a ver los siguientes videos para ampliar el conocimiento sobre las tendencias del fundraising en el mundo vistas por los expertos.

- Seth Godin on Successful Fundraising - Ask the Fundraising Expert
<https://youtu.be/Qsnap5Oh8S8>
- 2020 Digital Marketing Trends for Nonprofits. Funds2Org
<https://youtu.be/jow0f97M1sE>

La fuerza de las redes sociales en función del marketing digital

Esta tendencia es producto del acelerado, inevitable y amplio uso de los canales digitales para la comunicación y para llegar directamente al “mercado objetivo” o el recipiente de la acción del fundraising.

Las cifras reflejan que más del 80 % de las entidades cuenta con página web, publica regularmente un blog o comunica lo que hace, cuenta con aplicaciones adaptadas para teléfonos móviles, envía cartas o peticiones para avanzar su causa, y recibe sus donativos o fondos de manera virtual u online.

Ante estos hechos es difícil dejar de lado hoy el marketing digital como tendencia clave asociada a las técnicas de fundraising.



Donación / Donante

Es todo acto de liberalidad y de carácter voluntario por medio del cual una persona, conocida como donante, transfiere a título gratuito un bien de su propiedad o una suma de dinero a favor y para beneficio de un tercero. Desde el punto de vista jurídico está regulado por el contrato de donación.

En el ámbito del fundraising hace relación a quien transfiere fondos o recursos propios o de cooperación para causas sociales determinadas.

Se pueden clasificar en:

- Grandes Donantes
- Donantes Voluntarios
- Países Donantes
- Organizaciones Donantes

causa que se quiere proponer e impulsar.

Esta tendencia, que es producto de la anterior, parte de la idea de que el individuo consumidor cada día tiene muchas más opciones, pero paradójicamente, menos tiempo para tomar decisiones, y por lo tanto una buena historia bien contada y adecuadamente dirigida tiene las de ganar.

El experto norteamericano Seth Godin, considerado un gurú en el mercadeo social, es una de las mejores referencias para poder entender el alcance de esta mega tendencia, incluso en el mundo de la innovación propiamente dicha. Su conferencia en TEDx de 2015 sobre el Plan Lactal en los USA es un referente en este tema.

La fuerza de la profesionalización del captador de fondos y la concienciación del donante

En el sentido de que cada vez es necesario contar con expertos profesionales captadores de fondos capaces de establecer como habilidad fundamental una relación virtuosa, una conexión estable, con un donante cada vez más consciente de las causas en las que se quiere enganchar, incluso como voluntario, bajo el convencimiento y el gusto por contribuir o participar.

Surgiendo igualmente la necesidad de establecer mecanismos directos de comunicación que aseguren un alto grado de fidelización del donante con la causa y como consecuencia de lo anterior megatendencia, a partir de historias no sólo creíbles sino reales que de manera objetiva cuenten la verdad.

En el caso de donaciones de fondos cuyo origen es de fuentes particulares, es interesante analizar la figura 1 conocida como la Pirámide del Donante de Flanagan.



Figura 1. Pirámide del Donante.

Fuente: Tomado de Burkardt. U. El concepto de fundraising y su aplicación en donaciones monetarias procedentes de particulares. CIES. 2005

La fuerza de la diversificación y de las técnicas y las estrategias de fundraising con alcance global

Las anteriores fuerzas se convierten en direccionador del cambio en el sector que le imprimen dinamismo y nuevos desarrollos. El crowdfunding, el peer to peer o el cara a cara, el montaje de grandes eventos,



Crowdfunding

Es considerado como una nueva fuente de financiación para emprendedores mediante la utilización de redes de financiación colectiva, generalmente en línea o apalancadas por plataformas de internet. En español se le conoce como micro mecenazgo y se hace manifiesto a través de donaciones económicas o de otro tipo para financiar u determinado proyecto a cambio de recompensas o participaciones de forma altruista.

Peer to peer

Es un término utilizado en el ámbito de la informática y las telecomunicaciones que se ha adoptado en el fundraising para indicar el modelo de recaudación o captación de fondos que se hacen de igual a igual para aprovechar el interés de partidarios de una causa para recaudar fondos en su nombre entre personas de su mismo círculo social.

de responsabilidad social corporativa de las empresas.

De ahí la importancia de considerar el fundraising como una ciencia en constante evolución cuyas tendencias aplicadas a las realidades de hoy le van dando su carácter autónomo, con sus propios métodos y

mecanismos, desarrollados e implementados por profesionales y asociaciones de profesionales y de formación igualmente autónomos e independientes.

Estrategias de fundraising

Para la formulación de la estrategia de fundraising es necesario, en primera instancia, tener en cuenta los siguientes aspectos, de los cuales se desprenden una serie de preguntas fundamentales.

De la capacidad para resolver las preguntas que surjan, dependerá en gran medida la capacidad para construir una narrativa estratégica adecuada, sobre la cual va a girar la formulación clara de un objetivo estratégico definido, el éxito del plan de fundraising y por ende el posicionamiento de la organización en su propio contexto social.



Instrucción

En este punto los invito a analizar y discutir la entrevista de Agustín Pérez López, que se encuentra en la actividad práctica. Esto con el fin de entender la práctica del fundraising desde la óptica de un profesional.

El fundraising es un medio para lograr un fin determinado

Una de las reflexiones iniciales que debe hacerse es que la consecución de fondos no es un fin en sí mismo, sino uno de los vehículos más apropiados para cumplir con la misión de la organización y poder llevar a cabo los objetivos que se hayan fijado a través de sus iniciativas de innovación social o proyectos de desarrollo, de construcción de paz, de transformación productiva, ambientales y de mitigación de la crisis climática, etc., que ella se haya trazado.

En ese sentido, las preguntas que surgen son las siguientes:

- ¿Cuál es el valor que la organización aporta a la sociedad?
- ¿Cuál es su rol o contribución en el tercer sector?
- ¿Con qué fondos cuenta la organización?
- ¿Qué tipo de fondos está buscando?
- ¿Para qué está buscando esos fondos?
- ¿Qué destino se le va a dar a esos fondos?

Las respuestas a las dos primeras preguntas permiten justificar y explicar a los potenciales donantes, sean privados o públicos, por qué y para qué se les está invitando a vincularse y comprometerse a la causa, y por qué la organización es la entidad idónea para avanzar en dicha causa.

Las respuestas siguientes permiten definir e identificar la importancia de la diversificación de las fuentes de ingresos, permitir la planificación presupuestal para dimensionar el alcance de los proyectos y así poder determinar la flexibilidad en la aplicación de los ingresos en función de la aplicación del principio de transparencia.

El fundraising surge a partir de un esfuerzo colectivo de toda la organización

Más que en cualquier otro tipo de organizaciones, las organizaciones del sector social se nutren y movilizan a partir de un esfuerzo de participación colectiva y por lo tanto todos en la organización no solamente deben ser conscientes de los objetivos estratégicos y su rol particular al interior de la organización, sino también involucrarse en gran medida en la formulación de planes y proyectos, especialmente en aquellos donde la participación de voluntarios hace parte de la estrategia de fundraising.

En ese sentido las preguntas que surgen son:

- ¿Con qué recursos cuenta la organización?
- ¿Quiénes participan y qué papel juegan en la organización y en la estrategia en particular?
- ¿Qué tan exitosos han sido en estrategias de fundraising pasadas?

La capacidad de respuesta de la organización es fundamental, en primera instancia frente a la capacidad de alcanzar los objetivos que ella misma se fije, en

segunda instancia y como se dijo en el eje 2, para poder participar activamente de proyectos de cooperación internacional de gran envergadura, y tercero para poder articular con credibilidad y capacidad de respuesta a iniciativas del sector empresarial en proyectos de responsabilidad social corporativa fundamentados en iniciativas de innovación social.

La estrategia global de la organización determina los planes de fundraising particulares y ambos deben estar alineados.

Los procesos de fundraising en ocasiones pueden ser diversos y los mecanismos y herramientas empleadas en los planes de fundraising para lograr también los objetivos específicos.

Entre más grande sea la organización o mayor su presencia geográfica internacional, mayor el número de iniciativas o proyectos que de manera simultánea sea capaz de abordar, de ahí la importancia de la formulación de los planes de fundraising específicos en función de la estrategia global de la organización, tanto para focalizar la acción, como para asegurar su alineación con los objetivos específicos de los programas.

Sin duda todos deben ser convergentes con la causa global que distingue la organización y consecuentemente no pueden sobrepasar las metas, visiones y recursos de la organización considerada como un todo.

De lo anterior surgen las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una estrategia global definida?

- ¿Está expresada en una narrativa clara de fácil asimilación?
- ¿Los objetivos estratégicos específicos son realistas?
- ¿Se corresponden con el entorno local, regional y global donde opera la organización?
- ¿No son formulados arbitrariamente y se corresponden con la misión de la organización?
- ¿Bajo qué horizonte y tiempos están formulados?

Lo importante es establecer con claridad la capacidad de respuesta de la organización en el contexto real del entorno donde se desempeña, el tipo de estrategia de fundraising que se quiere lanzar y la habilidad que tiene para el manejo de las técnicas de fundraising y de captación de fondos que quiere aplicar, y la relación que existe con su o sus grupos objetivos (donantes).

Es de aclarar que oenegés de carácter internacional con presencia y actividades en muchos países se han visto obligadas a entender su relación con entornos diversos que ameritan la elaboración de un mapa de stakeholders y la fuerza o la capacidad de esos grupos implicados frente a sus operaciones, de manera que si es necesario puedan mitigar el impacto o fuerza que puedan tener, positiva o negativa, frente a sus operaciones multinacionales.

Igualmente han desarrollado una capacidad de respuesta casi inmediata a situaciones de emergencia con el fin de mantener además de su reputación y credibilidad frente a las causas que promueven una fidelización y compromiso de sus donantes.



Lectura recomendada

El caso de la ONG World Visión y sus operaciones en Colombia, frente a su respuesta a la crisis sanitaria generada por el COVID 19 es un ejemplo fehaciente de la forma como el fundraising es tratado de manera profesional y estratégica.

Plan de contingencia y respuesta

World Vision Colombia

En ese sentido, los invito a examinar el documento lanzado por World Vision en Colombia donde fija con claridad sus metas estratégicas y su plan de contingencia frente a la crisis del COVID 19 y la forma como se articula en sus relaciones con los donantes y su plan de fundraising.

Otro aspecto fundamental que hay que tener en cuenta para establecer una estrategia sólida de fundraising, que en últimas impacta en el mediano y largo plazo la estabilidad, el fortalecimiento y la sostenibilidad de la organización en sí misma, es el carácter de la relación sector solidario con sector privado lucrativo.

La razón es sencilla; las organizaciones del tercer sector solidario se han convertido en el aliado estratégico por excelencia de las empresas multinacionales para articular y ejecutar con éxito sus estrategias de responsabilidad social empresarial y de sostenibilidad.



Alianzas estratégicas

Una alianza puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman. Por otra parte, una estrategia es un plan de acción que define como una organización usará sus recursos -tangibles e intangibles- para lograr una mayor ventaja competitiva en el medio ambiente de los negocios en el que se desarrolla.

Las alianzas estratégicas son, hoy en día, una modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos desarrollados y abundantes en una empresa, y escasos en otra; tanto en el aspecto financiero y de personal, como en las áreas comercial, técnica, tecnológica, fondos, inversiones, credibilidad, prestigio y sistemas establecidos de distribución a nivel nacional e internacional. (Tomado de <https://www.entrepreneur.com/article/257300>)

En el caso particular del fundraising, se ha convertido en una práctica recurrente para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las empresas del tercer sector y en el caso de las empresas como un mecanismo para acercarse con mayor confianza y credibilidad a sus grupos de interés externos, particularmente vecinos, regiones, fundaciones locales etc.

De ahí la importancia de consolidar alianzas estratégicas con vínculos estables donde los principios de la transparencia y la rendición de cuentas aseguran la solidez y permanencia de la alianza estratégica. Por ello, a la hora establecer este tipo de colaboración intersectorial de alcance social es clave acordar, o mejor encontrar, un vínculo común entre la oenegé y la empresa sea esta nacional o multinacional.

Los invito a ver la animación de alianzas estratégicas que se encuentra en la parte principal del eje, para fundamentar estas ideas y su aplicación en el fundraising.

La ventaja de establecer un propósito común, base de la alianza estratégica, es facilitar la formulación de la o las estrategias de fundraising, además de un entendimiento mutuo frente al rol de cada organización en función de lograr:

- Unidad de criterio.
- Unidad de lenguaje.
- Unidad de propósito.

Frente a las relaciones de la empresa con sus stakeholders y los resultados de impacto social esperados fijados en el plan de fundraising asociado a la alianza estratégica.

Los vínculos o alianzas estratégicas de esta naturaleza se pueden tipificar así:

- Por Actividad. La acción conjunta está dirigida a un tema en particular sobre el cual la empresa ha identificado una acción a realizar, que a su vez atiende los intereses de uno o varios stakeholders y la oenegé puede actuar y responder frente al indicador que se haya fijado conjuntamente.
- Por localización. Las empresas buscan generalmente impactar su entorno geográfico donde tiene sus operaciones estratégicas más sensibles, y generalmente el manejo de sociedad civil, vecinos o comunidades específicas es un trabajo que puede realizar la oenegé de manera directa, neutral y transparente.
- Por público objetivo. Se da cuando la acción conjunta va dirigida a satisfacer los intereses y necesidades de un stakeholder o grupo de stakeholders en particular, incluso proveedores y clientes de la empresa que además de recibir en términos comerciales un valor agregado, reciben por el efecto de la alianza un valor compartido en los términos definidos del concepto en el eje 1.
- Por los valores compartidos. Es producto de la afinidad y los valores compartidos entre las partes.

Estos vínculos no son excluyentes, por el contrario, se pueden complementar y se han convertido en una práctica recurrente para la consecución de recursos cuando entran en juego las iniciativas de innovación social y la búsqueda del desarrollo humano sostenible.

El caso de la multinacional Nestlé, a partir de sus estrategias de sostenibilidad vinculadas estrechamente a la creación de valor compartido para beneficiar a la sociedad conjugando el ámbito netamente local con el ámbito global, es ejemplar.



Video

Los invito a ver los videos del grupo Nestlé en Colombia, asociados a sus alianzas estratégicas con las asociaciones de caficultores de Jardín, Antioquia como parte de su actividad de RSC y la forma como los caficultores organizados se vinculan a las cadenas de valor

- Nespresso AAA Sustainable Quality™ Program in Colombia
<https://www.youtube.com/watch?v=U9y3lOytkqA>
- Nespresso - The Choices we make
<https://www.youtube.com/watch?v=defDvr7ZeHU>
- Nespresso - Behind the Scenes | The Choices we make
<https://www.youtube.com/watch?v=XlIJn-bb8jl>

La figura 2 muestra el mapa de stakeholders, que como práctica las empresas utilizan para identificarlos y determinar la forma de engancharse con ellos para establecer concretamente sus intereses y necesidades, su capacidad de acción frente a las operaciones de la empresa y la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con grupos externos del tercer sector.



Lectura recomendada

En este punto los invito a consultar el siguiente texto en inglés que esquematiza y tipifica las alianzas estratégicas en el ámbito del fundraising y sus efectos positivos.

High-End Strategic Alliances as Fundraising Opportunities

David Campbell

Mapa de stakeholders

Para establecer relaciones y alianzas estratégicas con grupos externos
GRUPOS IMPLICADOS

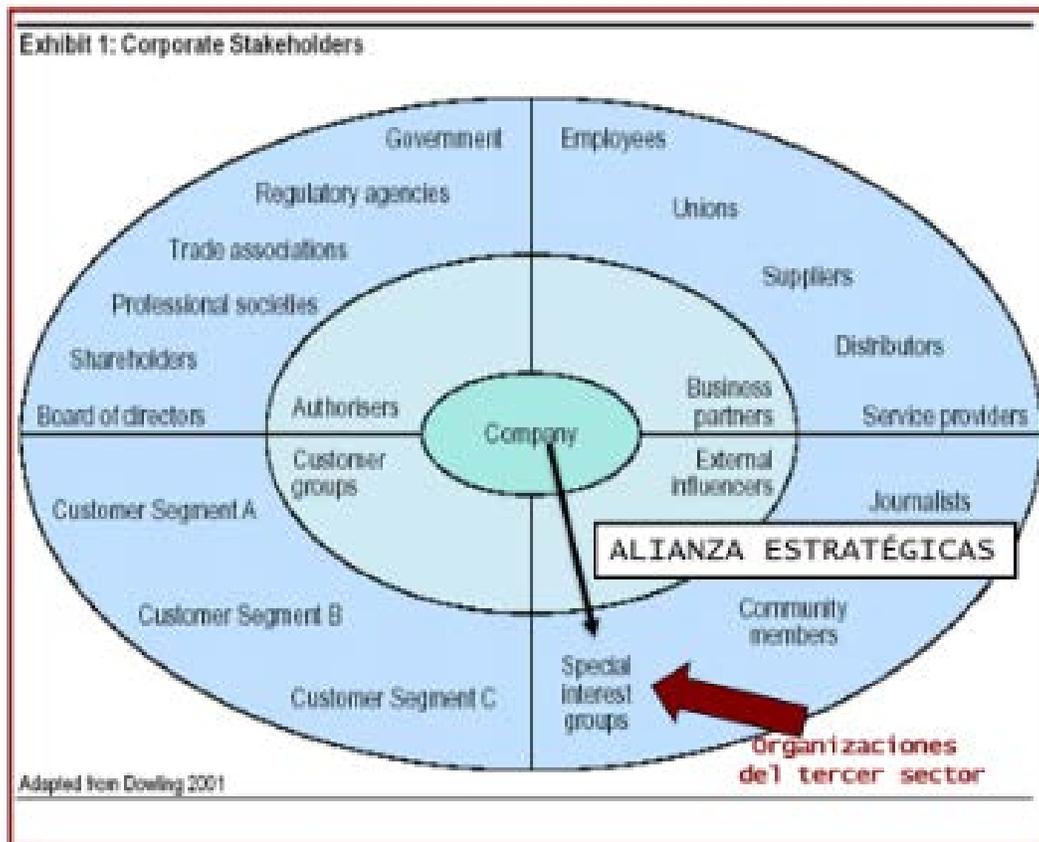


Figura 2. Mapa de Stakeholders

Fuente: Propia, basada en The business case for corporate responsibility. Little Limited, Cambridge UK (2009)

Estos vínculos o alianzas estratégicas se pueden traducir también en diferentes formas de colaboración, que igualmente se han convertido en una práctica común de las relaciones de colaboración entre oenegés y sector empresarial organizado.

Se destacan las siguientes prácticas:

El mecenazgo

Considerado como la forma más altruista de la filantropía pues, consiste en donaciones directas, puntuales, sin ningún tipo de contraprestación y con el ánimo de retribuir o mejor revertirle a la sociedad por hacer posible la misma existencia de la empresa.

Es un aporte hecho por una empresa o por un individuo, generalmente ligado a una empresa o conglomerado empresarial, de manera directa a una organización sin ánimo de lucro, con el objetivo de contribuir con una suma de dinero, generalmente alta, a una causa de interés social.

Se les asocia a las artes y la cultura, aunque pueden destinarse a cosas puntuales, especialmente en momentos de crisis sociales generalizadas donde la sociedad misma no puede responder con rapidez y complementan la acción del estado; tales como desastres naturales, pandemias o guerras. Por lo general no genera relaciones de largo plazo y se discute si beneficia de alguna manera a la empresa que se vincula "desinteresadamente".

El marketing con causa

Una práctica que cada vez cobra más auge por la creciente conciencia e interés de los consumidores o clientes de una empresa por conocer la procedencia, e incluso la trazabilidad de los productos y servicios que consumen.

Aquí la empresa saca al mercado y promociona un producto o servicio específico e informa dentro de su estrategia

de publicidad, que parte de los beneficios y ganancias obtenidas por las ventas de dicho producto o servicio, serán destinadas a una causa social determinada, o irán a contribuir a las acciones de una determinada organización, o también apoyan a los mismos productores de dicho bien.

Esta práctica ha tenido mucho auge en Europa y de ella han surgido variantes asociadas a lo que se conoce como el fair trade, donde productores asociados en cooperativas de carácter social, hacen parte de las ganancias, sin participar de los riesgos asociados a su comercialización.

Muchos proyectos de cooperación internacional utilizan esta práctica, asociados con oenegés para fomentar el desarrollo de capacidades, razón de ser de la cooperación internacional, y contribuir al desarrollo sostenible de regiones afectadas por conflictos bélicos o efectos devastadores de la crisis climática.

Uno de los más potentes argumentos para justificar la proliferación del marketing con causa ha sido el hecho de la conjunción de valores e intereses sociales entre la empresa, sus clientes o consumidores y las oenegés para identificarse con las necesidades sociales locales de los productores.

Los patrocinios

Es una variación del marketing con causa, pero aquí el patrocinio hace parte de la estrategia de branding de la empresa, en el sentido de mejorar su imagen apoyando un proyecto, evento específico o individuo en particular (generalmente deportistas destacados) pero con el fin de aumentar sus ventas y mejorar su posicionamiento en un mercado o mercados determinados.

Hace parte también de una estrategia de publicidad y comunicación ya que implica vincular su imagen a la actividad, proyecto o individuo patrocinado para que el público, la ciudadanía, pero en especial los mercados, asocien la imagen y credibilidad de la empresa con el proyecto o evento patrocinado.

El voluntariado corporativo

Es una práctica que está tomando mucha fuerza entre el sector empresarial organizado y consiste en un trabajo desinteresado realizado sin contraprestación alguna para mejorar el bienestar de una persona, una comunidad o la sociedad en general.

Se caracteriza por ser realizada por una persona física que por lo general está vinculada a una empresa pero que sin que medie coerción o retribución alguna, y que está consciente de su liderazgo y responsabilidad social, ofrece o dona su trabajo y su tiempo a un proyecto o iniciativa particular promovida conjuntamente por la empresa y una organización del sector solidario.

Naturalmente, esta práctica se enmarca en las estrategias de responsabilidad social de la empresa y aquí lo único que la empresa hace es incentivar e invitar a sus colaboradores a vincularse en causas sociales de impacto cultural, ambiental, deportivo, asistencial o de desarrollo social.

Además de las alianzas estratégicas con empresas del sector privado lucrativo, las organizaciones en la formulación de su estrategia de fundraising, deben tener en

cuenta unos criterios claves que hacen parte esencial de su comportamiento estratégico y al propio tiempo garantizan su autonomía, independencia, estatus y prestigio como organización del tercer sector:

Coherencia de la estrategia con los valores que profesa la organización

Como es natural, la visión, misión y valores de la organización deben salvaguardarse, tanto en los diferentes ámbitos de la acción de la organización como en la negociación de sus alianzas estratégicas y por lo tanto se deben actuar frente a los financiadores bajo unos límites irrenunciables donde no es conveniente adaptarse a exigencias que los sobrepasan por el afán de conseguir fondos.

Salvaguardar la independencia y la autonomía a partir de la diversificación de las fuentes de recursos

No es aconsejable depender de un solo donante o de los fondos públicos provenientes de un único proyecto de cooperación internacional. Organizaciones “ad hoc” que se constituyen para un proyecto o iniciativa determinada pierden esa autonomía y su sostenibilidad es muy limitada.

Fundraising como mecanismo para el fortalecimiento organizacional

La estrategia, además de los objetivos generales que persigue, debe incorporar como objetivos especiales fortalecer y mejorar los procesos de gestión administrativa en pro de la eficiencia de la organización para que se vean reflejados en su capacidad de respuesta, pero también

en la calidad de sus servicios. En el caso de la cooperación internacional, donde el desarrollo de capacidades es un elemento esencial, la adquisición de tecnología asociada a la innovación en la gestión, producto de la transferencia de know how debe ser un factor clave a considerar.

Branding o estrategias asociadas al posicionamiento de la marca de la organización

Es claro que el propósito de la organización es avanzar en la causa, iniciativa o interés que le dio su origen y promover y contribuir al cambio social, pero su estatus y prestigio ante la sociedad es un factor que no debe menospreciarse, así como su reputación como organización del tercer sector activo.

La arquitectura del modelo financiero

La organización debe tener en cuenta la forma como gestiona sus recursos financieros que apalancan no solo la estrategia de fundraising sino los planes y modalidades de fundraising que implemente. Para pequeñas oenegés supone un esfuerzo importante invertir en estrategias de fundraising y por lo tanto un buen modelo financiero contribuye a garantizar la autonomía financiera y la capacidad de gestionar y separar recursos externos como factor clave de la aplicación de los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Una vez respondidas las anteriores preguntas, resuelto por parte de la organización el tipo de alianzas que puede realizar con el sector privado lucrativo y los crite-

rios que determinan su comportamiento estratégico, que como se dijo básicamente buscan saber dónde se encuentra la organización y hacia dónde va, ya está en capacidad de iniciar un ejercicio de planeación estratégica para la formulación del plan estratégico de fundraising.

Si bien el plan se puede formular de acuerdo con las técnicas propias que aporta la ciencia de la administración de empresas, es clave identificar los pasos o etapas que lo componen y que sirven de guía para su elaboración.

Plan estratégico de fundraising

Para formular y llevar a cabo un plan estratégico de fundraising no existen fórmulas o recetas preestablecidas, y la literatura académica es relativamente abundante en sugerir pautas, pasos o etapas para su formulación.

Lo importante, dentro de los objetivos de esta Maestría y particularmente los propósitos de este eje, es entrar a la práctica, para la aplicación de los conocimientos adquiridos y para poner en evidencia, fomentar y desarrollar las habilidades y capacidades que imprimen el Sello Areandino.

Igualmente, y tomando como referencia el documento de la Asociación Española de Fundraising, el cual es el documento de referencia de este módulo, la figura 3 ilustra los quince pasos para la formulación del plan estratégico de fundraising.

Tu plan de fundraising en 15 pasos

Los siguientes 15 pasos te darán una guía para tener en cuenta todos los elementos importantes de una estrategia de fundraising:

1. Integración con la estrategia global de la organización
2. Coordinación interdepartamental en el plan de fundraising
3. Conoce tu entorno y concóctete a ti mismo. Análisis interno y externo
4. Investigación de mercado y perfil del donante
5. Identifica tu público objetivo / potencial donante. Segmentación
6. Establece tus necesidades de fundraising
7. Define y diseña tus formas de colaboración. Productos de fundraising
8. Conoce los canales de captación y los posibles proveedores. Diversificación
9. Fidelización de donantes. Comunicación, desarrollo de valor y retención
10. Sistemas para la gestión de donantes. CRM
11. Líneas estratégicas y objetivos concretos y medibles del plan fundraising
12. Plan de acción concreto para conseguir los objetivos
13. Calendario de acciones con timing y presupuesto + recursos necesarios
14. Estima el retorno de inversión de tu plan / "life-time value"
15. Arquitectura básica de tus campañas de fundraising
 - Problema + solución + llamada a la acción
 - Razón + emoción para la movilización
 - Creatividad + excelente ejecución

Figura 3. Plan de fundraising en 15 pasos
Fuente: DOSSIER. Cómo hacer tu primer plan de fundraising. Ruiz, J. Asociación Española de Fundraising. (2019, pág. 9)



Instrucción

Los invito a desarrollar el control de lectura propuesto para este eje.

Indudablemente la práctica del fundraising en los últimos 20 años, se ha convertido en una actividad profesional que responde de manera particular al desarrollo y la transformación de las sociedades. Si bien sus desarrollos conceptuales y prácticas modernas se remontan a mediados del siglo pasado en los Estados Unidos y posteriormente a finales de los 90 en España, en Colombia solo recientemente ha tenido un auge importante por lo que ha significado el fortalecimiento del poder corporativo y su interés por lo social, a la par con el surgimiento de organizaciones del tercer sector que de la mano con todo el sistema de la cooperación internacional han contribuido a su desarrollo.

Sin embargo, el camino por recorrer para fortalecer el fundraising como instrumento para el desarrollo humano sostenible es todavía largo.

El interés de las empresas del tercer sector, cuya base fundamental es hoy la aplicación del conocimiento traducido en innovación social, se ha convertido en clave para el desarrollo y el bienestar social. De ahí la incorporación de este módulo en el ciclo tercero de esta maestría.

La idea es que el estudiante de la maestría pueda darle un sentido social a la innovación, pero en el contexto del desarrollo

humano sostenible, y haciendo uso de las prácticas del sector para financiar iniciativas que respondan a las necesidades de la sociedad.

En ese sentido, este módulo, a través de los nodos de formación que caracterizan a la Universidad, quiere involucrar a los estudiantes en la formulación de sus iniciativas de innovación social en procesos de liderazgo colectivo que contribuyan a la construcción de nuevas ciudadanías donde las narrativas de lo social en función del avance a partir del uso del conocimiento se traduzcan finalmente en acciones que participen del desarrollo humano sostenible de Colombia y la inserción positiva en el escenario internacional.

Se espera que como resultado de la aplicación práctica de las estrategias y planes de fundraising que surjan aquí, como resultado de los trabajos de los estudiantes, cumplan con los objetivos planteados arriba.

El cuarto módulo nos lleva ahora de la aplicación práctica a la propositiva y comunicativa como contribución a la formulación de políticas y estrategias que avancen desde el punto de vista académico, pero también práctico profesional el fundraising como instrumento para el cambio social.



Instrucción

Para finalizar los invito a ver el videoresumen que se encuentra en la parte principal del eje.

Burkardt, U. (2005). El Concepto de Fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares. Universidad de Barcelona. Tomado de <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>

Entrepreneur, (s.f.). ¿Qué son las alianzas estratégicas? Tomado de <https://www.entrepreneur.com/article/257300>

Roberts, S., Keeble, J. & Brown, D. (2009). The business case for corporate responsibility. A.D Little Limited. Cambridge UK.

Ruiz, J. (2019). Cómo hacer tu primer plan de fundraising. Asociación Española de Fundraising. Tomado de <https://www.solucionesong.org/img/foros/5b62c4d01108f/Dossierestrategiafundraising.pdf>

World Vision Colombia. (2020). Plan de Contingencia y Respuesta COVID - 19. Tomado de https://www.worldvision.co/media/publicaciones/70/Plan_de_contingencia_y_respuesta_WVCO.pdf



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica