

EL FUNDRAISING COMO MECANISMO PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS

AUTOR: JORGE URIBE ROLDAN



San Marcos

ÍNDICE

Definición, enfoques y alcances	5
El tercer sector y las organizaciones no gubernamentales (ONG) como agentes del desarrollo social y el fundraising. Características	7
La innovación social en el contexto del fundraising	9
Características	9
Responsabilidad social corporativa y el fundraising	12
Cooperación internacional al desarrollo y el fundraising.....	20

El fundraising como
mecanismo para
la obtención de
recursos

Definición, enfoques y alcances

El **fundraising**, se desarrolló muy rápidamente en los últimos años en los Estados Unidos donde existe por parte de la



Fundraising

En términos generales se puede decir que el término anglosajón fundraising es la serie de actividades y acciones que se realizan de manera directa para captar fondos o procurar recursos para una causa en particular.

Es un término que se utiliza en el ámbito de las causas de índole social, donde participan diferentes actores, públicos o privados en calidad de donantes.

Filantropía

Se le considera en términos generales como una tendencia positiva basada en la generosidad y empatía del ser humano para procurar el bien de las personas de manera desinteresada, inclusive a costa del interés propio. Se le asocia con el altruismo para hacer referencia a la ayuda que se ofrece para el desarrollo de proyectos solidarios.

Se le asocia al fundraising en el sentido del deseo de promover el bienestar de otros, expresado especialmente por la generosa donación de dinero, propiedad o trabajo a buenas causas o hacia las personas necesitadas o hacia determinadas instituciones que se preocupan por el bienestar humano".

XXI como consecuencia del mayor interés del sector empresarial, no por la filantropía en sí misma, sino por articular estrategias

de la sociedad en general y de los líderes empresariales una marcada tendencia a vincularse mediante donaciones y la filantropía a causas sociales, y por ello las organizaciones sin ánimo de lucro, de voluntariado y asistencia social, conocidas como Organizaciones No Gubernamentales (ONG) u oenegés, término ya aceptado y popularizado en el castellano, encontraron en el fundraising el mecanismo para articular sus estrategias, para captar recursos y adelantar toda clase de proyectos sociales o humanitarios asociados a sus propósitos fundacionales.

Este enfoque norteamericano hacia el fundraising continúa asociado principalmente a la **filantropía**, mientras que en Europa y América Latina el fundraising empieza a tener auge a comienzos del siglo

de responsabilidad social corporativa a través de las organizaciones de la sociedad civil y de los bancos de fomento al desarrollo, particularmente el Banco Mundial, en función del compromiso de la comunidad internacional de promover el desarrollo económico y social en la región para avanzar en la reducción de la pobreza y alcanzar lo que en ese entonces se denominaron "los objetivos del milenio" hoy transformados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se estudiarán más adelante.

Si bien los orígenes y las motivaciones de las empresas americanas, europeas y latinoamericanas hacia el fundraising parten de diferentes enfoques, la técnica del fundraising asociada a causas de índole social sigue siendo la misma, y de ahí la importancia que esta cobra para darle sentido desde el punto de vista académico y de la investigación, así como su aplicación práctica desde el punto de vista del desarrollo y la innovación social.

Uno de los más conocidos impulsores y reconocidos teóricos prácticos del fundraising es el norteamericano Henry A. Rosso¹ fundador en 1974 de la escuela "Fund Raising School" la cual hace parte desde el año 2013 de Lilly Family School of Philanthropy de la Universidad de Indiana, quien a través de sus escritos logró no solo fundamentar las bases teóricas del fundraising como una importante herramienta para la gestión de recursos, sino también elaboró principios, valores y estándares éticos para el desarrollo de la profesión del captador de recursos en el contexto de las estrategias de gestión de las organizaciones o proyectos cuya base es el desarrollo y la innovación social.

¹ Ver el texto de referencia clásico en este tema titulado "Achieving excellence in fundraising" Henry A Rosso y asociados. Editorial: San Francisco: Jossey-Bass, ©2011.

Rosso, como punto de partida, definió el fundraising como un “complejo proceso de tratar de involucrar a personas en una causa que responde a necesidades humanas y vale la pena apoyar con donativos”. De esta definición se desprenden varios elementos importantes de resaltar como base conceptual:

- Es un proceso complejo, sistémico e intencionado que requiere de estrategias, acciones y técnicas definidas.
- Busca involucrar, comprometer y vincular a todo tipo de personas u organizaciones.
- Lo motiva una causa definida:
 - De carácter altruista, humanitario y social.
 - Diferente de un objetivo empresarial o de negocios.
 - Que responde a una necesidad humana identificada.
 - De alcance local o global.
- Que se traduce en la obtención de recursos no reembolsables mediante:
 - Donaciones, asociadas a la filantropía y las relaciones públicas.
 - Patrocinios y mecenazgos.
 - Estrategias de mercadeo y comunicación social.
 - Voluntariados, entre otros.

Sin embargo, esta definición en el actual contexto de la economía social se queda corta frente a las nuevas dimensiones que a lo largo de los últimos años ha adquirido el fundraising tanto como actividad como por la multiplicidad de “causas” sociales que han surgido y por tanto en la medida en que la realidad que pretende describir se va haciendo cada vez más compleja, el concepto mismo del fundraising se amplía, modifica o precisa hasta el punto de poderse afirmar que no existe hoy una unanimidad crítica para definirlo, especialmente por la estrecha relación que hoy tiene con la comunicación y el marketing social.



Instrucción

En este punto los invito a revisar el videoresumen sobre el fundraising que se encuentra en la parte principal del eje.

Indudablemente, el fundraising como actividad profesional lleva a la creación de estrategias de comunicación para recaudar fondos económicos y especialmente recursos, que ya no necesariamente tienen formas de financiación en términos monetarios y tampoco llegan de manera permanente. De ahí la necesidad de desarrollar también estrategias de fidelización y relaciones abiertas de comunicación entre donantes para garantizar su permanencia.

Esta realidad ha llevado igualmente a que todas estas acciones de comunicación se enmarcan en nuevas técnicas y estrategias de lo que se conoce como el marketing social, entendido como un proceso de planeación estratégica para captar no solamente dinero, sino también bienes, tiempo, experiencias y conocimientos orientados al cumplimiento de los objetivos buscados. Por ello el estratega o profesional del fundraising debe analizar, planificar, realizar y controlar proyectos de carácter social, en nuestro caso de innovación social, con el fin de establecer, mantener, consolidar y proyectar las relaciones y los valores de cambio social con todos aquellos grupos interesados en dicha causa.

Esto ha implicado el desarrollo de actividades permanentes de carácter económico por parte de este tercer sector, en su mayoría representado por estas organizaciones sin ánimo de lucro, con el fin de satisfacer necesidades de carácter social que en la mayoría de los casos ni el sector público ni el sector privado pueden atender, y por lo tanto, al orientarse o salir al mercado ofreciendo a la comunidad bienes y servicios con alto nivel de innovación vinculados a la obtención de un bienestar humano y un desarrollo social, y en el caso de operar en el ámbito de la cooperación internacional,

mejorar las condiciones de vida y desarrollo sostenible de los países.

El tercer sector y las organizaciones no gubernamentales (ONG) como agentes del desarrollo social y el fundraising. Características

Ahora, si la acción estratégica del fundraising opera en el contexto del tercer sector es por lo tanto importante conceptualizar de alguna manera. En primera instancia el tercer sector hace referencia a aquel sector de la economía que no es el sector privado de las empresas u organizaciones dirigidas y orientadas a conseguir beneficios económicos para sus propietarios o accionistas, es decir con ánimo de lucro, ni tampoco es el sector público, en el que están todas las entidades e instituciones de carácter público privado que dependen directa o indirectamente del Estado.

El tercer sector lo distingue y caracteriza entonces el hecho de no pertenecer a los dos anteriores y su ámbito de acción surge fundamentalmente por el empuje y particularmente el interés o los intereses de la sociedad civil por resolver, promover y defender sus intereses más apremiantes globales o locales, o por el interés mismo de empresas del sector privado de involucrarse con acciones concretas orientadas a “devolverle a la sociedad parte de lo que ella les ha ofrecido” pero más concretamente, darle respuesta a esos intereses de la ciudadanía como parte de sus estrategias de responsabilidad social corporativa.

En su mayoría los ámbitos de intervención que están más representados en este

sector son por supuesto los sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, medioambientales, de protección y bienestar animal, de cooperación internacional, culturales, artísticos y deportivos. Y en ese sentido, las ONGs son el actor fundamental de la acción del tercer sector y sus principales fuentes de recursos o los mecanismos para canalizar recursos dependen de las buenas estrategias de fundraising.

Aunque existe mucha literatura académica para definir y estudiar el papel del tercer sector en los procesos de cambio y transformación social, la mayoría de los autores suelen coincidir en cinco características determinantes del sector:

- Una organización institucional sólida. Todas las entidades del sector tienen una estructura, una misión, objetivos y presupuesto establecidos orientados todos a la consecución de recursos, el alcance de sus objetivos estratégicos y el cumplimiento de su misión. Estas características se convierten en las credenciales de credibilidad y seguridad para la obtención y manejo de recursos de la mayoría de las instituciones que conforman el sector, pues se asume que abrigan en todas sus acciones los principios de la transparencia y la rendición de cuentas.
- Su carácter privado. No son parte del sector público, ni forman parte de la estructura del Estado, lo cual les otorga mayor autonomía e independencia a la hora de desarrollar su misión. Esto no significa que no puedan recibir recursos públicos mediante subvenciones. En este sentido, hay organizaciones del tercer sector de todo tipo, algunas solo funcionan con fondos públicos, otras solo con privados y otras con fondos mixtos.
- Estar constituidas sin ánimo de lucro. No reparten beneficios entre sus asociados, voluntarios o miembros de los órganos de gobierno. La condición sine qua non de su operación y gestión administrativa y financiera es la de revertir todas las utilidades y beneficios al logro de sus misiones institucionales y por lo tanto todas sus estrategias de comunicación expresadas en sus memorias anuales, las rendiciones de cuentas a sus bases sociales, sus boletines y revistas están orientados a dar cuenta de a dónde se destinan los fondos que reciben.
- Contar con órganos de autogobierno. Dependiendo de la figura jurídica utilizada para constituirse, bien sea fundaciones, asociaciones o fondos fiduciarios, estas organizaciones cuentan con un órgano supremo que es el que, en última instancia, asegura que las estrategias y planes de acción están orientados al cumplimiento de la misión fundacional y que la administración de sus bienes está correctamente auditada y garantizada, asociada a sus procesos independientes de rendición de cuentas.
- Contar con esquemas de vinculación de voluntariado y acción. El voluntariado es una de las características de las entidades del tercer sector y se sustenta en personas que prestan su tiempo, su conocimiento o parte de sus recursos económicos para la consecución de la misión institucional.

La innovación social en el contexto del fundraising

Características

Teniendo en cuenta que la innovación social está considerada cada vez más como el mecanismo por excelencia para buscar y desarrollar soluciones novedosas a los problemas sociales, principalmente la reducción de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en función de su desarrollo sostenible, es necesario desde el punto de vista de los objetivos de esta Maestría en Innovación, pero especialmente en el contexto de esta asignatura asociada al fundraising, definir claramente lo que se entiende por **innovación social** y la manera como se enmarca en las estrategias de consecución de recursos para organizaciones del tercer sector cuya base de acción es precisamente la innovación social.

Si bien, como en el caso del tercer sector, muchas son las definiciones sobre la innovación social, incluso aquellas planteadas en los objetivos de esta Maestría en Innovación y todas las asignaturas del programa, como elemento transversal de formación, lo importante aquí es determinar unos criterios o características claves que se constituyen en el rasgo diferenciador de iniciativas de innovación social asociadas a las estrategias de fundraising:

- Ofrecer una solución a un problema social, ambiental o cultural, de forma novedosa, más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes.



Innovación social

Según el Parque Científico de Innovación Social de la Organización Minuto de Dios:

“Innovación Social, se refiere entonces a estas soluciones nuevas, más eficientes, y sustentables, a los viejos problemas de la pobreza y los requisitos al impacto de los nuevos retos como el cambio climático, al manejo del agua, a la seguridad alimentaria, a la seguridad energética, entre otras, sobre las poblaciones más vulnerables. Así, mediante la participación activa de la sociedad, actuando sobre problemas concretos, es posible generar soluciones con impactos durables, escalables, replicables y sostenibles que impliquen un cambio social positivo sobre las poblaciones más vulnerables, en la búsqueda permanente de alcanzar la Dignidad Humana, la Justicia, la Superación de la Pobreza, la Generación de la Riqueza y el Desarrollo Humano” (BID, 2015, pág. 68).

Según el Proyecto de Acuerdo. Por el cual se adopta la Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en el Municipio de Medellín:

“Innovación Social: Proceso de diseño centrado en el usuario, a través del cual se generan productos, servicios, procesos o metodologías que brinden nuevas soluciones más eficientes y efectivas que las convencionales, a las necesidades sociales relacionadas con las nueve Dimensiones de Desarrollo Humano y permitan mejorar la calidad de vida en condiciones de equidad e inclusión, especialmente de las personas en condición de vulnerabilidad de la ciudad.// En articulación con el Índice de Desarrollo Humano de la ONU, el CONPES 102 de 2007 y la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema en su Centro de Innovación Social, se reconocen las siguientes nueve dimensiones bajo las cuales se considera que las personas pueden alcanzar los logros de Desarrollo Humano. Estas dimensiones son: identificación, ingresos y trabajo, educación, salud, habitabilidad, nutrición, dinámica familiar, aseguramiento y bancarización, y apoyo legal” (Acuerdo 35 de 2014, Concejo de Medellín, Artículo 2)

- Buscar el beneficio de la sociedad en general antes que el del desarrollador o financiador de la solución de innovación y con un elemento comunitario.
- Atender un interés social crucial para el desarrollo actual y futuro de la población o poblaciones y el entorno en el que piensa intervenir.
- Tomar alternativamente la forma de producto, proceso, tecnología, modelo de gestión o management, regulación, intervención o movimiento social.
- Proviene de cualquier sector de la sociedad (público, privado o tercer sector: académico, comunitario, ciudadano).
- Constituirse e implementarse a partir de relaciones de gestión y comunicación horizontales entre el desarrollador, promotor o proveedor de la innovación y la comunidad que la recibe. Aquí es clave entender los procesos de transferencia de tecnología en proyectos de cooperación internacional.
- Formulados, preferiblemente en función del alcance de alguno o algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 2030 planteados por las Naciones Unidas.
- Derivar o evolucionar hacia algún modelo de negocio estrechamente ligado a un emprendimiento social que garantice su permanencia y su autosostenibilidad. Aquí, igualmente es clave entender la idea del capaci-

ty building y el empoderamiento en proyectos de cooperación internacional.

Indudablemente, existen diferentes perspectivas sobre el significado y alcance de la Innovación Social y la manera como se relaciona con las estrategias de fundraising, pero hay que tener en cuenta que la misma idea de la innovación social es un concepto en permanente evolución que está cada vez más asociándose con los negocios y el emprendimiento.



Video

En ese sentido lo invitamos ver el siguiente video y a analizar la propuesta que hace el comentarista y presentador Moisés Naím en su programa El efecto Naím sobre este interesante fenómeno económico y social.

Innovación social

<https://youtu.be/ZDH6APgIINM>

Desde el punto de vista conceptual y con el fin de enmarcar la idea de la Innovación Social en el contexto nacional colombiano, se citan aquí las definiciones que trae en su anexo No.1 el documento del Banco Interamericano de Desarrollo BID al describir el panorama actual de la innovación social en Colombia, para que posteriormente se pueda buscar su aplicación de acuerdo con la pregunta que plantea el eje 3 de este curso.

Según el Documento CONPES sobre Innovación Social. Borrador de la Política Nacional de Innovación Social, la innovación social es:

“ El proceso a través del cual se crea valor para la sociedad mediante prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad, aprovecha una oportunidad y resuelve un problema de forma más eficiente y eficaz que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema en el cual opera. La IS se caracteriza por tener potencial de escalabilidad, replicabilidad, ser sostenible, promover mayores niveles de empoderamiento de la comunidad y generar alianzas entre diferentes actores de la sociedad (2009). ”



Video

El Caso de SOKOTEXT (Innovación social en Seguridad Alimentaria) como proyecto de innovación social aprobado bajo los parámetros del Banco Interamericano de Desarrollo como organismo fomento, es un ejemplo claro que vale la pena analizar y discutir, lo invitamos a explorar el siguiente video:

Sokotext: la innovación social colombiana reconocida por el BID

<https://youtu.be/Jo6WxwSWuHU>

Es importante anotar que la innovación social de todas maneras se convierte aquí en un instrumento al servicio de las acciones, no sólo de las organizaciones del tercer sector, cualquiera que ellas sean, sino también en un aliado estratégico en las acciones de responsabilidad social de las empresas que empiezan a entender la importancia de su vinculación con la sociedad en proyectos e iniciativas fundamentadas en el uso, apropiación y aplicación del conocimiento.

Responsabilidad social corporativa y el fundraising

Para poder establecer la relación que existe entre el fundraising y el sector empresarial es necesario entender el concepto de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** y la evolución que ha tenido recientemente.

El término fue acuñado y desarrollado en los años 50 del siglo pasado en el ámbito de la ciencia y de la administración de empresas por el profesor Howard Bowen, quién en su ya clásico libro "Social responsibilities of businessman" y a partir de la idea de que "corporate social responsibility (CSR) expresses a fundamental morality in the way a company behaves toward society" les abrió el paso a otros pensadores como Peter Drucker y posteriormente Michael Porter para desarrollar las teorías que hoy sustentan las acciones y relaciones de las empresas, particularmente las empresas multinacionales, con la sociedad en general pero esencial y particularmente con sus stakeholders o grupos implicados.

En primera instancia la idea parte del principio ético de que las empresas no pueden ser ajenas al entorno humano, social y

económico en el que actúan o se desempeñan y por tanto, basadas en este principio ético o moral como lo consideraba Bowen, deben, no sólo devolverle a la sociedad parte de lo que reciben de ella para ser productivos, sino también y de manera voluntaria deben generar una cultura empresarial en ese sentido, y lo más importante, articular y proponer acciones externas de carácter social, ambiental y económico vinculadas con el entorno empresarial en que se desempeñan, dirigidas al bienestar de sus empleados y/o proveedores (grupos internos) y al bienestar de lo que se deno-



Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Se le identifica con las siglas RSC o también como responsabilidad social empresarial, y es considerada como una forma de gestión empresarial caracterizada por el compromiso de la empresa, su contribución activa y voluntaria para impactar positivamente su entorno económico, social y ambiental. También se la considera como una forma de gestionar los impactos que las operaciones de las empresas generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales o vecinos, el medioambiente y la sociedad en general.

Se le asocia a la sostenibilidad empresarial como herramienta de gestión estratégica de comunicación e imagen para aminorar el impacto negativo de las empresas en general y de las empresas multinacionales en particular sobre los derechos sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos.

mina la sociedad civil (grupos externos).

Es allí en esas acciones dirigidas a sus grupos externos donde las empresas se encuentran con las organizaciones sociales, oenegés, y donde surgen vínculos o alianzas para movilizar los recursos que, en función de esas acciones, de tipo voluntario, son destinados por las empresas para que administrados por esas organizaciones de la sociedad civil cumplan de manera efectiva y si se quiere autónoma, neutral y transparente el destino para el cual fueron creados.

El debate de la RSC y sus implicaciones asociadas con

la ética empresarial está de todas formas vigente e indudablemente sigue siendo para la mayoría de las empresas y líderes empresariales, especialmente de origen hispanoamericano, una dimensión fundamental para la toma de decisiones estratégicas empresariales con relación al sector social. Uno de los referentes académicos que ha desarrollado las tesis de la ética empresarial, es la filósofa española Adela Cortina de la Universidad de Valencia.



Video

Al respecto, lo invitamos a explorar siguiente video con Adela Cortina.

Versión Completa. ¿Para qué sirve la ética? Adela Cortina, filósofa

<https://youtu.be/HOY0CSVAA4w>

Si bien esas relaciones de cooperación nacieron en una sola dirección. De empresa a oenegé, en la medida en que proliferaron en el mundo las causas sociales, o mejor el interés por los temas sociales y consecuentemente el número de oenegés y a la par el aumento de empresas multinacionales como consecuencia del auge del fenómeno de la globalización, la relación se volvió no solo bidireccional en el sentido de que más oenegés buscaban establecer relaciones y conseguir fondos o recursos provenientes de empresas multinacionales para sus causas comunes en beneficio de la sociedad. Indudablemente aquí también nace la idea del fundraising como técnica especializada y para nadie es un misterio que los primeros esfuerzos o mejor, las baterías se enfilaron hacia las empresas.

En el ámbito internacional existen casos muy conocidos sobre este tipo de alianzas:

- Coca-Cola y su alianza con el World Wildlife Fund, WWF para proteger las cuencas de los ríos más importantes del planeta.
- Chiquita Banana y su alianza con el Rainforest Alliance para asegurar una producción de bananas más ambiental en el mundo.

Aquí es importante hacer una salvedad y distinguir la RSC de la Filantropía. Tradicionalmente, particularmente en los Estados Unidos los grandes empresarios y sus familias donaron recursos multimillonarios a través de fundaciones que llevaban sus nombres y que atendían causas específicas que no necesariamente estaban asociadas a los propósitos empresariales de sus empresas y corresponden más al querer social de su fundador. Casos como la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller o la Fundación

Carnegie son ampliamente conocidos en el mundo de la filantropía. Esto continúa siendo así hoy, pero desligadas de la relación del fundador con su empresa; el caso de la bien conocida Fundación Bill y Melinda no tiene absolutamente nada que ver con la empresa Microsoft de la cual Bill Gates fue su fundador y principal accionista.

Como se verá más adelante, las técnicas de fundraising para obtener o captar fondos en el contexto de la filantropía es una actividad muy importante y relativamente compleja, que en el plano de los proyectos de innovación social requiere de habilidades especiales de fundraising y de complejas estructuraciones y negociaciones.

Los recursos que obtuvo la Biblioteca Virgilio Barco de Bogotá en el año 2003 por parte de la Fundación Bill y Melinda Gates (US\$1.000 millones), para mejorar la capacidad cibernética y tecnológica de la biblioteca como nodo y de la ciudad en general, fue producto de una bien depurada estrategia de fundraising adelantada por la Secretaría de Educación y la Dirección Internacional del Distrito.

Es de anotar que estas relaciones ya no parten de los principios que en el pasado le dieron fundamento a la idea de la RSC. Las relaciones hoy son más complejas y son producto de varios factores que para los efectos de este curso podemos sintetizar así:

- Surge la idea de intereses recíprocos de las dos partes. Las empresas buscaban un objetivo que además de devolverle a la sociedad, se orientaba a mejorar su imagen y prestigio en función de sus acciones de RSC.

- Las Oenegés si bien eran un mecanismo autónomo, confiable y transparente para obtener, recibir y distribuir recursos por parte de las empresas, buscaban al mismo tiempo desasociar sus propios objetivos sociales de las acciones, en ocasiones negativas o al menos controversiales, de las mismas empresas.



Instrucción

En este punto los invito a revisar el control de lectura 1, acerca de cómo justificar las acciones de RSC y las estrategias de fundraising de empresas de los sectores de Tabaco y Cigarrillos, que se encuentra en la parte principal del eje.

- Surge un nuevo actor en la ecuación; ya no una sociedad civil receptiva y una oenegé canalizadora de los recursos, sino toda clase de actores o grupos de interés dispuestos a actuar frente a las acciones positivas o negativas de las empresas y en particular de las multinacionales. Famosos son los movimientos ambientalistas europeos de los años 80 que con sus acciones y confrontaciones hacia las multinacionales del petróleo los llevó a adoptar prácticas más ambientalistas y a medir sus emisiones de carbono.

- Como consecuencia del surgimiento de este nuevo actor empoderado, la RSC ya no es producto de un acto voluntario unilateral de la empresa, sino que surge como respuesta a la fuerza mayor o menor de los grupos de interés o stakeholders y como consecuencia es producto de un esfuerzo de relacionamiento o enganche con ellos para identificar sus expectativas y responder.
- La RSC se consolida como cultura empresarial pero ahora vinculada directamente a las estrategias de las empresas cualquiera que ellas sean. Estrategias de posicionamiento de marca, imagen y prestigio empresarial frente a sus empleados y público en general, de comunicación para enmendar o contrarrestar los efectos negativos de sus acciones de mercadeo para promover o inducir el uso de sus productos o servicios, de fidelización para garantizar una relación estable con empleados, clientes o proveedores, etc. etc.
- Toma fuerza paralelamente con el surgimiento de los grupos de interés o grupos implicados, la idea global de la sostenibilidad entendida no como el hecho de que la empresa pueda mantener



Valor compartido

Es una estrategia de gestión empresarial planteada recientemente por el profesor americano Michael Porter, donde las empresas procuran crear un valor empresarial medible y demostrable para la identificación e incorporación de variables sociales en sus procesos y actividades ligadas al entorno de sus negocios y sus mercados, sin sacrificar la búsqueda de beneficios y utilidades para sus accionistas. Las empresas que han incorporado estas estrategias de valor compartido a sus operaciones, las vinculan estrechamente a sus estrategias y credenciales de sostenibilidad haciéndolos partícipes y actores del cambio social.

Valor agregado

El término es usado en el ámbito contable, financiero, económico y empresarial con significados relativamente diferentes. Para los efectos de este curso y en términos generales, es el valor económico que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. Sin embargo, y producto de nuevas tendencias del mercado asociadas con la mayor información y conciencia de los consumidores de hoy frente a los productos y servicios que adquieren, su procedencia, origen y carácter social o ambiental.

de valor en el tiempo, sino como un concepto tridimensional que incorpora en las acciones de las empresas las dimensiones de lo ambiental, lo social y lo económico.

- Como consecuencia de lo anterior, las empresas empiezan a orientar su gestión de RSC a estrategias sofisticadas de sostenibilidad, que se analizarán en el eje 4, llevándolas a incorporar procesos de innovación social en dichas estrategias ligados a estrategias de fundraising muy bien fundamentadas.
- La RSC, de la cual el profesor Michael Porter fue uno de sus grandes impulsores, empieza a perder fuerza como estrategia empresarial y ahora, junto con la idea de la sostenibilidad, se integra a lo que el mismo Porter denomina “La creación de **valor compartido**” apartándose de la idea tradicional de la gestión empresarial en la cual las empresas deben simplemente conformarse con crear **valor agregado**.

Los anteriores factores, que cambiaron el panorama de la RSC y su relación con el fundraising, nos llevan, desde el punto de vista conceptual, a intentar algunas aproximaciones o definiciones de estos nuevos conceptos, que desde el punto de vista de su oferta de su aplicación para la formulación de

proyectos de innovación social apalancados por estrategias de fundraising dirigidos o en alianza con las empresas, deben ser claramente comprendidos e incorporados.

Cabe anotar que uno de los documentos clásicos de referencia que en el ámbito de la ciencia de la administración de empresas ha recogido estas nuevas realidades, es el elaborado por la empresa de consultoría inglesa Arthur D. Little titulado *The Business Case for Corporate Responsibility* (2003).

El documento, además de sentar las bases conceptuales sobre la idea de la responsabilidad social corporativa, incorpora por primera vez los beneficios de adelantar relaciones virtuosas de RSC con el sector social en innovación y emprendimiento como mecanismos de cambio y transformación social:

Beneficios:

- Gestión de la imagen y la reputación empresarial.
- Gestión del riesgo.
- Satisfacción de los empleados.
- Innovación, emprendimiento y aprendizaje.
- Acceso al capital.
- Desempeño financiero.

El primero de ellos es el concepto de stakeholders que como su nombre lo indica, es un término anglosajón acuñado por las escuelas de administración de empresas que viene de los sustantivos stake de interés, inversión o participación y

holder de titular o poseedor. En consecuencia, stakeholder es todo aquél que tiene un interés en lo que hace, no hace o deja de hacer una empresa.

Aquí se conjugan tres características importantes, que como se dijo cambiaron la ecuación y las relaciones de poder en el contexto de la RSC y el fundraising:

- Poseer un interés genuino en las acciones de una empresa o grupos de empresas o sector empresarial.
- Tener la capacidad de agruparse para informarse sobre las acciones de una empresa o grupos de empresas o sector empresarial.
- Estar dispuestos a actuar de alguna manera, en ocasiones de manera confrontacional, frente a las acciones de una empresa o grupos de empresas o sector empresarial.

Esta última característica; la capacidad de actuar: afectar de manera significativa y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable, es la que precisamente ha determinado unas nuevas relaciones de las empresas con el sector social y de ahí se han desarrollado paralelamente las dinámicas del fundraising. Los ejes tres y cuatro de este curso analizan esa dinámica desde el punto de vista de su aplicación práctica.

Por ello, dentro de las prácticas de relacionamiento, enganche, diálogo y negociación con grupos de interés o grupos implicados, las empresas son cuidadosas en construir su propio mapa de stakeholders y la intensidad de su relación en función de la capacidad de influir o afectar las operaciones de las empresas.



Instrucción

Los invito a revisar la animación propuesta en la parte principal del eje.

Las figuras siguientes tomadas de los reportes de sostenibilidad de empresas como SODIMAC-COLOMBIA y ESSA del Grupo EPM en Colombia muestran las prácticas y enfoques que empresas de diferentes sectores económicos adoptan para poder obtener de sus stakeholders lo que se conoce como su licencia para operar, y a partir de allí diseñar acciones y programas, acompañados de los recursos necesarios para aumentar su compromiso con las tres dimensiones de la sostenibilidad.



Figura 1. Mapa de Stakeholders. Sodimac Colombia. Tomado de su Reporte de Sostenibilidad 2016
Fuente: <https://www.homecenter.com.co/static/landing/footer/mashomecenter/rs/doc/rs-sodimac-2016.pdf>

Informe de Sostenibilidad 2017

ESSA | *Grupo EPM*
Energía Sostenible

01. *Impacto Empresa*

02. *Impacto Social*

03. *Impacto Ambiental*

04. *Impacto Económico*

Grupos de Interés

ESSA reconoce como partes interesadas o grupos de interés a las personas o grupos que generan impactos en la organización o se ven impactados por las diferentes actuaciones de la empresa como prestadora del servicio eléctrico.

Criterios para la elección de los grupos de interés:

103-42

ESSA adopta el ejercicio de identificación de grupos de interés del Grupo EPM, quienes identifican y priorizan sus grupos de interés bajo los siguientes criterios:

Legitimidad:



Son aquellos grupos o personas con los que la empresa tiene o puede tener responsabilidades legales, financieras, operativas o simbólicas, según regulaciones, contratos o prácticas vigentes.

Poder:



Son aquellos grupos o personas que tienen o que pueden tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Se trata de grupos con influencia informal o con poder de decisión formal.

Urgencia:



Son aquellos grupos o personas que tienen urgencia por una respuesta de la organización.



Grupos de Interés ESSA

Bajo estos tres criterios, se identificaron 7 grupos de interés para ESSA que son:



Figura 2. Mapa de Stakeholders ESSA del Grupo EPM. Tomado de su reporte de sostenibilidad 2017
Fuente: <https://www.essa.com.co/site/transparencia-ita/transparencia-essa/informes-de-sostenibilidad>



Sostenibilidad o sustentabilidad

Es un término que inicialmente proviene de la ecología y hace referencia a la capacidad de los sistemas biológicos a mantenerse productivos y estables con el transcurso del tiempo. También se emplea en el ámbito de la gestión administrativa y financiera de las empresas para expresar la capacidad de una empresa para mantener su oferta de valor en el tiempo y de manera rentable.

Sin embargo, modernamente es un término de carácter tridimensional que hace referencia a lo económico, lo social y lo ambiental en el sentido de asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

En el ámbito social está ligado a la idea del desarrollo, de ahí el término desarrollo sostenible, y en el ámbito empresarial a la idea de la triple cuenta de resultados o triple bottom line, como el resultado neto de la gestión expresado en el último renglón del estado de resultados contables, y cuyas evidencias de desempeño en esas tres dimensiones se expresan en informes o reportes de sostenibilidad de carácter público y auditados externamente frente a indicadores de sostenibilidad.

local, regional y global como respuesta a la fuerza de sus stakeholders y el desarrollo sostenible.

Un segundo concepto que amerita una definición, por la forma cómo ha evolucionado la RSC en el ámbito empresarial, es la idea moderna de la **sostenibilidad** o de la sustentabilidad, ya no como se dijo, entendida como el hecho de que la empresa pueda mantener su oferta de valor en el tiempo, sino como un concepto tridimensional que incorpora en las acciones de las empresas las dimensiones de lo ambiental, lo social y lo económico.

Desde el punto de vista empresarial se puede decir en primera instancia que la sostenibilidad en todo lo que una empresa u organización hace, no hace o deja de hacer frente a las dimensiones económica, social y ambiental y la manera como pretende contribuir en el futuro a su entorno empresarial

La idea, sin embargo, emerge de lo que se conoce como El Informe Brundtland 1987 de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas que involucra la participación de todos los actores de la sociedad en garantizar un futuro común y define el desarrollo sostenible en los siguientes términos: “Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (pág. 23).

Este concepto acuñado por el profesor británico Jhon Elkington establece además la idea del triple bottom line o triple cuenta de resultados como herramienta para facilitarle a las empresas dar cuenta de su desempeño en esa triple dimensión frente a indicadores de sostenibilidad y los beneficios que se desprenden no sólo para sus stakeholders, accionistas y la sociedad en general sino también, como contribución novedosa, a alcanzar dimensiones de sostenibilidad más amplias enfocadas a contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

Dada la relación que esta nueva práctica empresarial y elemento fundamental de la estrategia empresarial tiene hoy con las dinámicas propias de la economía del tercer sector y la economía solidaria, así como sus implicaciones con el fundraising, en el eje 4 de este curso se estudiará la práctica de la construcción de reportes de sostenibilidad y la forma de relacionarse en el ámbito del fundraising con organizaciones que fundamentan propuestas de innovación social que contribuyen a estos mismos objetivos.

Cooperación internacional al desarrollo y el fundraising

La cooperación internacional se constituye hoy en día en uno de los medios de acción estatal y no estatal para el avance y desarrollo de las sociedades e indudablemente en uno de los motores del cambio social.

La cooperación internacional es también el mecanismo por medio del cual la comunidad internacional, particularmente los países ricos (países donantes o cooperantes) movilizan y canalizan recursos de toda índole para avanzar en los compromisos de desarrollo de países de desarrollo medio y países pobres (países receptores).

En el complejo contexto internacional actual las prácticas de la cooperación internacional se han constituido en uno de los mecanismos más eficientes para garantizar también el avance de las más diversas causas sociales de la humanidad, pero esencialmente aquellas que van orientadas a la reducción de la pobreza, el mantenimiento de la paz y la seguridad mundial, garantizar la gobernabilidad en contextos de libertad, igualdad y democracia, y la lucha contra la crisis climática. En consecuencia y en pos del logro de estos objetivos participan de la cooperación internacional los más diversos actores tanto públicos como privados en un ecosistema complejo donde las técnicas del fundraising y la participación del tercer sector o sector solidario junto con las oenegés e incluso los entes regionales subnacionales, juegan un papel clave.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), define la Cooperación Internacional (CI), como “la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la

transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, fuentes multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil”. La Cooperación Internacional, también denominada “Cooperación para el desarrollo” es un concepto global que comprende diferentes modalidades de ayuda, que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo.

Chiani definen la cooperación internacional como:

“ la serie de acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de éstos, actores subnacionales u ONG de un país, con otro/s de estos actores perteneciente/s a otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno o más actores” (pág., 240).

Varias son las características que se pueden identificar con el fin de conceptualizar la idea de la cooperación internacional:

1. Se adelanta mediante acciones definidas que contribuyen al desarrollo de un país receptor en particular en función de objetivos comunes de carácter nacional o global. Generalmente estas acciones suelen agruparse en:
 - Cooperación técnica. Asociada a procesos de transferencia y adquisición de tecnología y procesos de innovación compartida.
 - Cooperación financiera. Donación de fondos no reembolsables o créditos blandos.
 - Cooperación cultural. En educación, ciencia y cultura orientada a desarrollar las capacidades intelectuales y creativas en esos campos.
 - Cooperación para la paz. Asociados a mitigar los estragos de la guerra y la reconstrucción del tejido social.
 - Ayuda alimentaria.
 - Ayuda humanitaria y de emergencia.
 - Cooperación para la crisis climática.
2. Se adelanta principalmente entre Estados, actores de las relaciones internacionales y por ello esta cooperación tiende a ser centralizada en cabeza del gobierno central
3. Abre la puerta a otros actores no estatales particularmente organismos de fomento y desarrollo como los Bancos de desarrollo, agencias estatales de cooperación y organismos no gubernamentales de toda índole.
4. Permite la participación de entes regionales de carácter subnacional. Área de acción que se conoce como Cooperación descentralizada.

Desde el punto de vista conceptual y con el fin de poder analizar posteriormente la forma que pueden tomar las diferentes estrategias de fundraising en función de los actores que participan de la cooperación, vale la pena también identificar las tipologías que puede adoptar la cooperación internacional según los actores que intervienen en ella.

<p>Cooperación internacional Acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de éstos, actores estatales subnacionales u ONGs de un país, con otro/s de estos actores perteneciente/s a otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno de los actores.</p>	<p>Centralizada Siempre de carácter oficial. llevada a cabo por Estados-nación u organizaciones de éstos.</p>	<p>Bilateral Llevada a cabo entre dos Estados-nación.</p>	<p>Vertical o Norte-Sur Donante desarrollado - receptor en desarrollo.</p>
			<p>Horizontal o Sur-Sur Donante y receptor en desarrollo.</p>
		<p>Triangular Dos Estados se unen para cooperar con un tercero.</p>	
	<p>Multilateral Donante: organización internacional oficial.</p>		
	<p>Descentralizada Llevada a cabo por organismos subnacionales públicos u organizaciones privadas sin fines de lucro.</p>	<p>Oficial o pública Realizada por entidades públicas subnacionales.</p>	<p>Directa Basada en el establecimiento de relaciones directas entre gobiernos subnacionales de diferentes países.</p>
			<p>Indirecta En este caso las acciones no implican el establecimiento de una relación directa entre los actores.</p>
<p>No oficial Realizada por organizaciones privadas sin fines de lucro.</p>			

Figura 3. Tipos de cooperación internacional según actores intervinientes tomado de Chiani
Fuente: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd-3c&groupId=287460



Instrucción

Los invito a revisar el control de lectura 2, que se encuentra en la parte principal del eje.

Independientemente de las características y tipologías que pueda tener la cooperación internacional al desarrollo, desde el punto de vista del fundraising y esencialmente para poder acceder efectivamente a recursos de cooperación internacional con iniciativas y programas sustentados en proyectos de innovación social, es fundamental tener en cuenta la evolución del enfoque del concepto de desarrollo de capacidades que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, conocida con las siglas PNUD ha venido redefiniendo desde inicios del siglo XXI y que se ha convertido prácticamente en el estándar para el éxito de las estrategias de fundraising.

Si bien el concepto parte del término anglosajón Capacity Building que traducido al castellano indica el **desarrollo de capacidades**, hay que tener cuidado con el uso del término en su acepción literal, pues el PNUD lo define no sólo con especial precisión sino que le da un significado y alcance fundamental en el contexto la cooperación internacional y el fundraising.

Su abordaje y justificación son determinantes para garantizar el éxito de la ecuación fundraising + innovación + cooperación internacional + desarrollo.



Desarrollo de capacidades

Aunque la traducción literal al castellano es el desarrollo de capacidades y comúnmente utilizado como el hecho de enseñarle a alguien a hacer algo, el concepto tiene una acepción más amplia asociada a la idea del desarrollo en el sentido de la capacidad del individuo, las comunidades sociales, las regiones y los países para fijarse por sí mismos metas objetivas alcanzables para mejorar su calidad de vida y bienestar y finalmente alcanzarlas en un período determinado.

Implica la transformación que empodera al individuo, las comunidades sociales, los líderes, las organizaciones sociales, las instituciones y en últimas los países para alcanzar su propio desarrollo.

El desarrollo de las capacidades

Desde la visión del PNUD, el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

En otras palabras, si las capacidades son el medio para planificar y lograr, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar tales medios.

Un ingrediente esencial del enfoque del PNUD acerca del desarrollo de capacidades es la transformación.

Para que una actividad llegue al nivel del desarrollo de capacidades tal como lo promueve y practica el PNUD, debe dar origen a una transformación que se genere y sustente desde adentro a lo largo del tiempo.

Una transformación de este tipo trasciende la realización de tareas y se refiere, más bien, a una modificación de las mentalidades y las actitudes.

En otras palabras; se trata de tener la capacidad de fijarse objetivos alcanzables y finalmente alcanzarlos.

Figura 4. El desarrollo de Capacidades
Fuente: propia



Instrucción

Los invito a revisar el videoresumen sobre cooperación internacional que se encuentra en la parte principal del eje

Una vez sentadas las bases conceptuales, objetivo de formación de este eje, en función de la pregunta fundamental sobre el papel del fundraising como mecanismo para la obtención de recursos. Es claro que la acción del fundraising se enmarca además en la dimensión internacional de la cooperación, en el ámbito de la acción tercer sector de la economía, el cual, por su carácter eminentemente social, lleva al emprendedor e innovador a darle una nueva perspectiva, la dimensión social, a la aplicación del conocimiento y la tecnología; y sin lugar a dudas a la necesidad de entender el liderazgo colectivo y la formación de nuevas ciudadanías como elementos de esa dimensión social. Las causas sociales y los proyectos de innova-

ción social colectivamente liderados para construir capacidades, como lo plantea el PNUD en sus marcos generales para la cooperación internacional, son hoy elementos fundamentales para el empoderamiento y la participación social, como lo asume claramente la Universidad al proponer sus nodos de formación.

Indudablemente, y eso es tal vez lo interesante y retador de la innovación social, de la mano y en alianzas con actores tanto públicos como privados, quienes a través de sus causas sociales o de sus estrategias de responsabilidad social corporativa pueden transformar la sociedad y contribuir a su bienestar y cambio social.

El siguiente eje pone en contexto estas realidades.



Lectura recomendada

Para finalizar los invito a realizar las siguientes lecturas complementarias:

- La creación de valor compartido
Michael Porter y Mark Kramer
- The Business case for corporate responsibility
Arthur D Little

- Asociación Española de Fundraising. (2018). Dossier AEFr: Cómo hacer tu primer plan de Fundraising. Tomado de <https://www.aefundraising.org/documentacion/primer-plan-fundraising/>
- Burkardt, U. (2005) El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares. CIES. Universidad de Barcelona, España Tomado de <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>
- CEPAL. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe Naciones Unidas. Pp. 5-7 y 25-29. Tomado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Chiani, A. & Scartascini, J. (2009) La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región. Buenos Aires, Argentina: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Christensen, C. (1999) El dilema de los innovadores. Buenos Aires, Argentina. Granica S.A. Tomado de https://books.google.com.co/books?id=lu_MSKrD7pAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Cortina, A (2013/2014). Conferencia inaugural La ética empresarial y las nuevas narrativas en el XXIII Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial ¿Para qué sirve realmente la ética en la empresa? Fundación Étnor. Tomado de <https://www.etnor.org/wp-content/uploads/2017/02/XXIIISeminarioETNOR.pdf>
- EY, Building a Better Working World. (2016). Cómo Convertir la disrupción en una oportunidad . Tomado de <https://www.ey.com/es/es/home/ey-megatrends-2016#ocho-megatendencias-para-2016>
- Gobierno de Colombia. (2018). Reporte Nacional Voluntariado, Colombia. Bogotá D.C.: DNP, Departamento Nacional de Planeación. Tomado de https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/20338Colombia_2018_VNR_Espan771ol_1.pdf
- Gobierno de Colombia. (2017). Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los planes de desarrollo territoriales, 2016-2019. Bogotá D.C.: DNP Departamento Nacional de Planeación. Tomado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/ODS_en_los_PDT.PDF
- Gobierno de Colombia. (2011). Manual de Acceso a la Cooperación Internacional APC-Colombia. Bogotá D.C.: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia. Tomado de <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional-becas/lineamientos-de-la-cooperacion-internacional/manual-de-acceso.aspx>

- Global Reporting Initiative. (2016) Empowering Sustainable Decisions. Los Estándares de Sostenibilidad. Tomado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/#user-details>
- Henriques, A. & Richardson, J. (2013) The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR. Tomado de https://books.google.com.co/books/about/The_Triple_Bottom_Line.html?id=JliHcXcLSHAC&redir_esc=y
- Howard, R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Tomado de https://books.google.com.co/books/about/Social_Responsibilities_of_the_Businessm.html?id=ALIPAwAAQBAJ&redir_esc=y
- Krick, T., Forstater, M., & Sillanpaa, M. (2006). Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Tomado de <https://www.google.com/url?q=http://www.mas-business.com/docs/Espanol%2520Stakeholder%2520Engagement%2520Handbook.pdf&sa=D&ust=1587667186666000&usg=AFQjCNFFBBivAuYqjK2DRmO8Uki1m55-sg>
- Little, A. (2002). The Business case for corporate responsibility. Tomado de <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.businesscaseforcsr.pdf>
- Noval, L. (2014). El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas. Aplicación Práctica. Oviedo: Universidad de Oviedo
- Porter, E. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, América Latina. Tomado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). Informe del desarrollo Humano 2019, Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI. Tomado de <http://report.hdr.undp.org/es/>
- Richardson, R, Lee J, & Urban. G (2017) The Power of Consumer Stories in Digital Marketing, MIT Sloan Management Tomado de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-consumer-stories-in-digital-marketing/>
- Villa, L & Melo, J. (2015). Panorama Actual de la Innovación Social en Colombia. ed. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica