



CENOC
CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD

Directora

Lic. Beatriz Orłowski de Amadeo

Director Adjunto

Lic. Juan Peña

Coordinadores:

Area Sistemas

Lic. Ana Sanguinetti

Area Desarrollo de las Organizaciones

Juan Carrera

Area Desarrollo del Sector

Ing. Eduardo Sanguinetti

Area Control de Gestión

Dra. Blanca Iglesias

Area Diagnóstico y Capacitación

Pfra. Elizabeth Iñiguez

Entidades Autoras de Contenidos

•
Centro de Comunicación Popular y Asesoramiento Legal • CECOPAL
Autor: Judith Gerbaldo

•
Gestión Asociada y Apoyo al Desarrollo • GESTAS
Autor: Mario Robirosa

•
Instituto para el Desarrollo Educativo y la Acción Social • IDEAS
Autores: Eduardo Disandro y Hugo Almirón Bassetti

•
Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE
Centro de Management Social
Misión Residente del Banco Mundial en Argentina
Autores: Luis Ulla, Fernando Frydman y Sandra Cesilini

•
Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo • INCIDE
Autor: Claudio Giomi

•
Servicio Habitacional y de Acción Social • SEHAS
Autores: José Scavuzzo y Graciela Maiztegui

•
Servicio de Promoción al Desarrollo • SERPADE
Autores: Elena Camisassa, Miguel Guerrero, Rubén De Dios

•
Servicio en Promoción Humana • SERVIPROH
Autores: Eduardo Ortega y Cristina Montiel



COORDINACION ACADEMICA Y ADMINISTRACION

Lic. Hugo Almirón Bassetti
Lic. Patricia Romero

**COORDINACION EN COMUNICACION
Y SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA**

Lic. Elizabeth Vidal

COORDINACION PEDAGOGICA

Lic. Elisa Cragolino

REDACTORES

Lic. María Inés Loyola
Lic. Roberto von Sprecher

PLANIFICACION PARTICIPATIVA

Lic. Alberto Taborda
Lic. Claudio Diaz

DISEÑO, DIAGRAMACION Y COMPOSICION

Guillermo Quinteros
Lorena Bettio Menegaz

DISEÑO DE TAPAS E ILUSTRACIONES

Miguel Sablich

CORRECCION Y ESTILO

Lic. Gabriela Cecchetto

La formulación del Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias y la producción de materiales educativos ha sido realizado por el Instituto de Desarrollo Educativo y de Acción Social (IDEAS). Las opiniones expresadas por los autores no son necesariamente las de las Instituciones que financian, promueven y producen estos materiales.

Abril 1997, Argentina.



Instituto de
Desarrollo Educativo
y de Acción Social.

Capacitación a distancia en gestión
de organizaciones comunitarias

procuración de fondos

Estrategias de captación de fondos públicos,
privados y de la cooperación
internacional

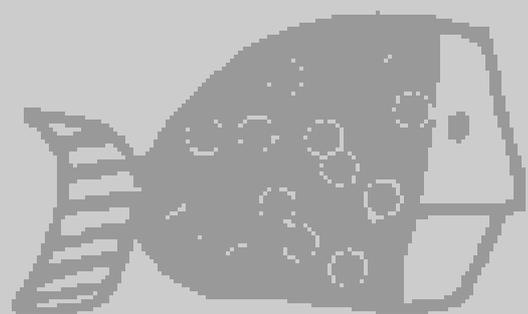
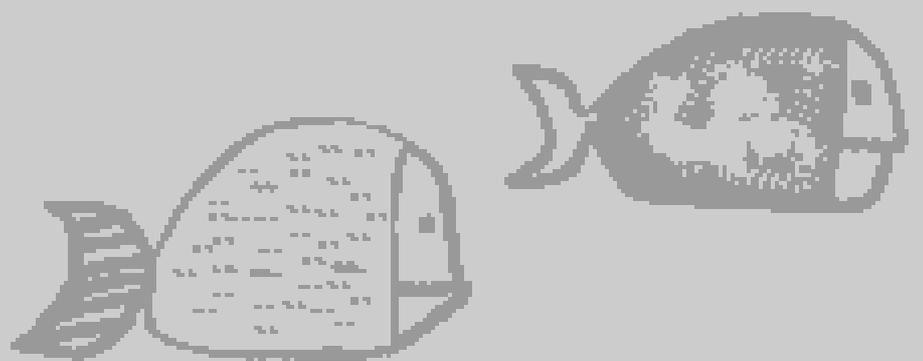
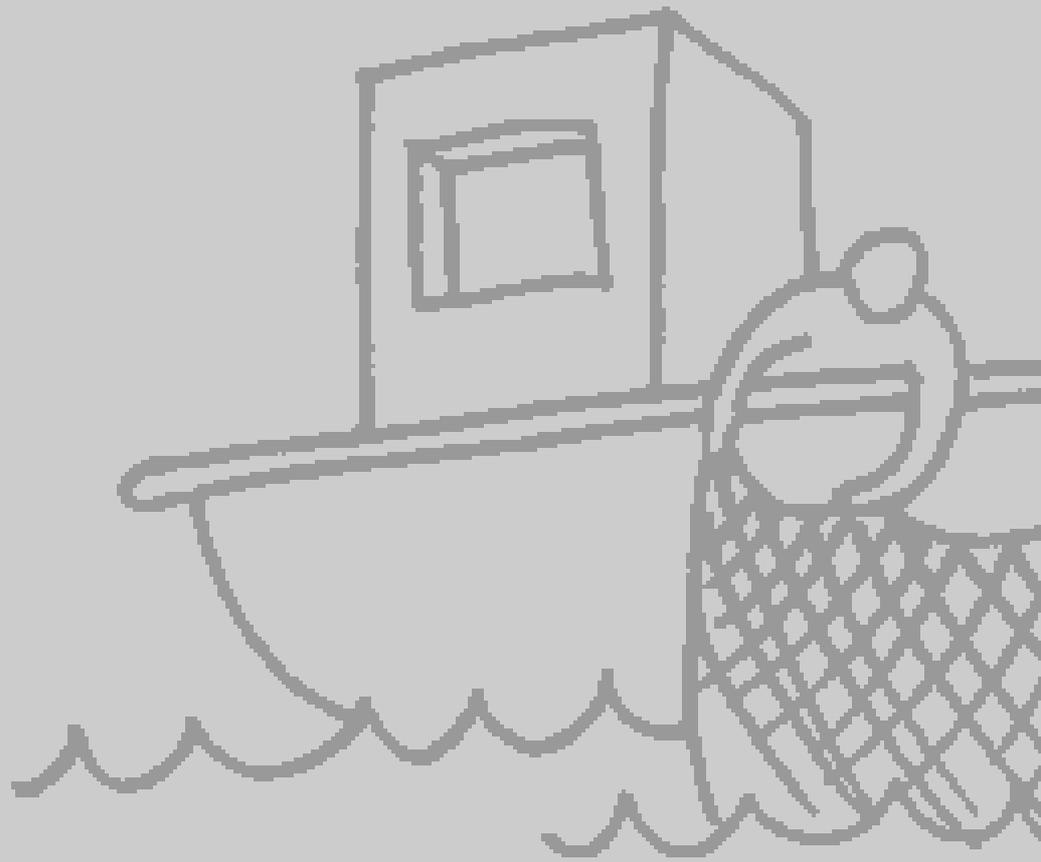
autores:

Sandra Cesilini
Fernando Frydman
Luis Ulla

b

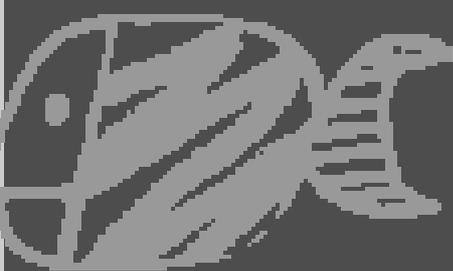
Indice

| | |
|---|-----|
| • Introducción. | 9 |
| • Esquema conceptual general. | 13 |
| 1 La cooperación al desarrollo. | 15 |
| 1.1. Algunas aclaraciones conceptuales..... | 18 |
| 1.2. Los niveles de la cooperación. | 22 |
| 2 Los proyectos para la cooperación. | 39 |
| 2.1. Notas preliminares. | 41 |
| 2.2. La creación de agendas internacionales y las líneas emergentes de prioridad. | 44 |
| 2.3. Caso de análisis. | 49 |
| 3 Desarrollo de fondos. | 73 |
| 3.1. Punto de partida. | 75 |
| 3.2. Motivaciones para dar tiempo y dinero. | 76 |
| 3.3. El ciclo de las campañas de desarrollo de fondos..... | 79 |
| 3.4. Fuentes de financiamiento y métodos de solicitud. | 89 |
| 3.5. Métodos de solicitud. | 94 |
| 3.6. Preparándonos para la solicitud. | 98 |
| 3.7. Estrategias y tácticas. | 100 |
| 4 Cierre. Actividad de Síntesis. | 107 |



Desarrollo de fondos

autor:
Fernando Frydman



capítulo

3

Procuración de Fondos

1

La cooperación al desarrollo

Recursos de Cooperación

- Tecnología
- Información
- Conocimiento
- Inversiones

Niveles

Nacional

Internacional

Públicos
Privados

2

Proyectos para la cooperación

Asistencialismo vs Participación

Agenda de Prioridades

Colaboración
Focalización
Regionalización

Mujer
Medio ambiente
Empleo ingreso

3

Fuentes de Financiamiento

Institución Cooperación Técnica

Términos de Referencia
Negociación

Campaña de Fondos

Motivaciones para dar Tiempo y dinero

Métodos de Solicitud
• estrategias
• técnicas

- Presentación Institucional
- Coincidencia de Objetivos
- Justificación Intervención asociada
- El Proyecto
- Alianza estratégica
- Monitoreo-Supervisión-Evaluación

3.1. PUNTO DE PARTIDA

Este capítulo tiene por objeto introducir al tema de desarrollo de fondos a personas que hasta el momento no se encuentran del todo familiarizadas con él, que tienen poca o ninguna experiencia en este campo.

En principio, es conveniente hablar de **desarrollo de fondos** en lugar de recaudación de fondos (Fund Raising, en inglés), ya que esta última acepción denota un significado vinculado exclusivamente con la noción de obtener una contribución, mientras que el concepto de “desarrollo” implica la idea de gestión y planeamiento.

Además, la intención es no sólo obtener una donación, sino también desarrollar un vínculo permanente y creciente con el donante.

Cuando hablamos de desarrollo de fondos no nos referimos exclusivamente a la noción de obtener una contribución, sino fundamentalmente a la idea de gestión y planeamiento.



No se trata sólo de obtener una donación, sino de desarrollar un vínculo permanente y creciente con el donante.

En las próximas páginas, se tratará de explicar la importancia de la **construcción de un modelo de gestión planificado** y de analizar las alternativas existentes **para pasar de la caridad del donante a la alianza con la fuente**. Se verá la importancia de **desarrollar y cultivar al donante**, concibiendo a este tipo de campañas como **programas sistemáticos dentro de la organización**.

En ese sentido, el primer punto que hay que tener en cuenta antes de desarrollar una estrategia para una campaña de desarrollo de fondos es entender qué motiva al contribuyente a asociarse con una causa, a fin de que los programas de desarrollo puedan dirigirse responsable y efectivamente a esas motivaciones. Este será el primer tema a tratarse en el presente capítulo.

A partir de ese momento, comenzará una tarea planificada que continuará con la elaboración de un programa.

Para ello, es fundamental formular preguntas tales como:

**¿cuáles son los tipos y formas de apoyo que pueden obtenerse?,
¿cuáles son las principales motivaciones para dar?,
¿cuáles son las estrategias más efectivas?, o
¿cómo es el ciclo básico de toda campaña?**

La respuesta efectiva a estos interrogantes, así como la toma de conciencia respecto de la sistematización y ordenamiento del proyecto en cuestión son las claves principales para el éxito en materia de desarrollo de fondos.

3.2.

MOTIVACION PARA DAR TIEMPO Y DINERO

Motivaciones positivas

Las motivaciones por las cuales las personas se predisponen a dar parte de su tiempo o dinero son de variado origen.

Existe una gran cantidad de motivos por los que la gente se sensibiliza con una institución y está dispuesta a realizar una contribución, como expresión material de su compromiso con la tarea que lleva a cabo esa organización.

Entender qué motiva a las distintas personas con las que interactúa una institución, permitirá **diseñar alternativas contributivas acordes con sus intereses y expectativas**, en lugar de intentar convencer a los potenciales donantes sobre la importancia que tiene apoyar un proyecto institucional determinado.

En ese sentido, **se debe partir no de las “necesidades” institucionales, sino del cruce creativo entre los deseos de los posibles contribuyentes y los proyectos de crecimiento con que cuenta la organización.**



Resulta imprescindible diseñar alternativas contributivas acordes con los intereses y expectativas de los donantes.

A continuación, se intentarán sintetizar algunas de las principales causas que movilizan a quienes colaboran con instituciones sociales:

PEDIDO PERSONALIZADO:

a

Un pedido personalizado ubica al donante en una actitud positiva con la causa. La gente necesita ser valorada y reconocida y el sentirse individualmente invitado a colaborar genera motivación (“no sólo me invitan o me reconocen por mi dinero”).

NECESIDAD DE AFILIACIÓN Y PERTENENCIA:

b

La mayoría de los donantes encuentra en el espacio de colaboración la posibilidad de trabajar por una causa noble y de encontrar un marco de pertenencia.

CREENCIA EN LA CAUSA:

c

Muchos donantes pueden sentirse predispuestos a colaborar al sentirse identificados con una causa, por creer en los ideales que ésta propone, o bien por alguna situación personal de su pasado o presente que lo involucra directa o indirectamente con ella.

VISIÓN DE LOGROS EN TIEMPO DEFINIDO:

d

La explicitación de los objetivos y plazos del proyecto estimula al donante a colaborar debido a que puede observar con claridad los logros que pueden obtenerse a mediano plazo con su ayuda.

OPORTUNIDAD PARA EJERCER INFLUENCIA:

e

El hecho de colaborar con una causa puede implicar un nuevo lugar de influencia para el donante. Quizás, en forma indirecta, se convierta en un factor de toma de decisión.

Este rasgo puede ser muy estimulante para muchos de los donantes que desean ser reconocidos.

INFLUENCIA DEL “PAR” RESPETADO:

f

Este punto se refiere al caso en que la solicitud es realizada por una persona que tiene ascendencia sobre el potencial donante.

ENCONTRAR OPORTUNIDAD DE HACER LO JUSTO:

g La “causa” en cuestión supone para el donante la posibilidad de implementar el sentido y el valor universal de la justicia (o de expresar la caridad).

Muchos donantes son particularmente sensibles a este punto.

VEHÍCULO PARA AUMENTAR LA AUTOESTIMA:

h La colaboración y participación en un proyecto solidario puede ayudar a muchos donantes a aumentar su autoestima, la que por razones diversas no pueden desarrollar en otros ámbitos.

DESEO DE SER ACEPTADO ENTRE LOS EXITOSOS:

i La gente se asocia a proyectos que tengan un alto grado de factibilidad de ser exitosos.

SENSIBILIDAD AL RECONOCIMIENTO:

j Nadie es inmune al reconocimiento; por el contrario, el donante es seducido por la posibilidad de que este reconocimiento exista. Este punto es de fácil registro para quien va a colaborar.

RELACIÓN DE LA CAUSA CON SU HISTORIA PERSONAL:

k Muchos donantes han pasado tal vez por situaciones difíciles en su historia y en algunos casos recibieron ayuda de alguna entidad; por ello no olvidan ese acto y se hallan muy predispuestos a colaborar.

Motivaciones negativas

Del mismo modo que existe una gran cantidad de motivos por los cuales la gente se sensibiliza con la contribución, hay otros por los cuales la gente no es propensa a colaborar.

Algunos de esos motivos pueden ser:

1 NO SE LES PIDE:

Existe un importante número de investigaciones donde se demuestra que la principal causa por la cual la gente no contribuye es porque nadie les solici-

tó que realicen una donación.

EL PEDIDO ES DESPERSONALIZADO:

2

No se pone como protagonista a la persona que realiza la contribución sino, por el contrario, se antepone su situación laboral, financiera o su capacidad contributiva.

NO ESTÁN CLAROS LOS OBJETIVOS NI LOS PLAZOS:

3

Se solicita, pero en el proceso de planificación no estuvieron presentes algunas preguntas, tales como el “para qué” (qué se hará con el dinero recaudado) y el “para quiénes” (a qué personas beneficiará este emprendimiento).

LAS EXPERIENCIAS PREVIAS HAN SIDO DESAFORTUNADAS:

4

Mucha gente que ha contribuido con diferentes organizaciones en el pasado fue decepcionada por estas instituciones, ya sea por que los fondos no se utilizaron para el fin prometido o porque no se dio a conocer al donante el impacto causado por la obra.

NO OBTUVO EL ADECUADO RECONOCIMIENTO:

5

El donante necesita ser reconocido como un protagonista del logro obtenido. Aunque la gente no lo haga conocer en forma explícita, se siente motivada cuando es reconocida por apoyar una determinada causa.



ACTIVIDAD

6

Piense en tres personas o empresas que han colaborado económicamente con su institución en los últimos tiempos y responda, en función de ellas, las siguientes preguntas:

¿Cuáles han sido las principales motivaciones que ellas han tenido para colaborar en ese proyecto?

¿Qué acciones puede usted desarrollar para despertar esas motivaciones o similares de aquí en adelante?

Piense en tres personas o empresas que se hayan negado a apoyar económicamente a su institución y responda:

¿Cuáles fueron los motivos esenciales de esa negativa?

Si pudiera volver el tiempo atrás, ¿qué acciones encararía para transformar ese NO en un apoyo a los programas de su institución?

Lleve las respuestas de las dos actividades al espacio de la tutoría. Intercambie experiencias con los compañeros de otras instituciones.

3.3.

EL CICLO DE LAS CAMPAÑAS DE DESARROLLO DE FONDOS

Asumamos que aceptamos, ya sea como profesionales o voluntarios, ser los responsables de la campaña de recaudación de la OC a la cual pertenecemos. Asumamos también que dicha institución nunca ha encarado

con anterioridad ninguna campaña de desarrollo de fondos en forma orgánica o sistematizada.

Ante tamaño desafío, seguramente surgirán algunas preguntas:

- ¿cuáles son los pasos críticos para una planificación inteligente?,
- ¿cómo se puede determinar la cantidad de dinero que puede ser recaudado?,
- ¿cómo hacer para establecer un objetivo económico de la campaña?

De repente, la recaudación de fondos se ha transformado en un proceso confuso y complicado. Pero ¿es realmente algo tan complicado?

En un medio en constante cambio como el que vivimos, el desarrollo de fondos es un ejercicio complejo. A pesar de que se espere una solución mágica -abundancia de contribuciones con un mínimo de inversión de tiempo, talento, energía y dinero-, la misma todavía no se ha descubierto. Sin embargo no hay que desesperarse.

El desarrollo de fondos posee un ciclo compuesto de diversas fases que van desde la planificación a la evaluación, pasando por la ejecución y el control del plan. Este ciclo, conocido como el ciclo de desarrollo de fondos, es un instrumento que nos permite visualizar la interrelación entre las diferentes fases del proceso.



El desarrollo de fondos posee un ciclo compuesto de diversas fases que van desde la planificación a la evaluación, pasando por la ejecución y el control del plan.

Este ciclo ayuda a entender que el proceso de desarrollo de fondos no es un mecanismo impulsivo que debe ponerse en marcha para responder a situaciones límites de crisis económicas sino, por el contrario, es un modelo altamente planificado que permite establecer una base estable de financiamiento institucional.



El proceso de desarrollo de fondos es un modelo altamente planificado que permite establecer una base estable de financiamiento institucional.

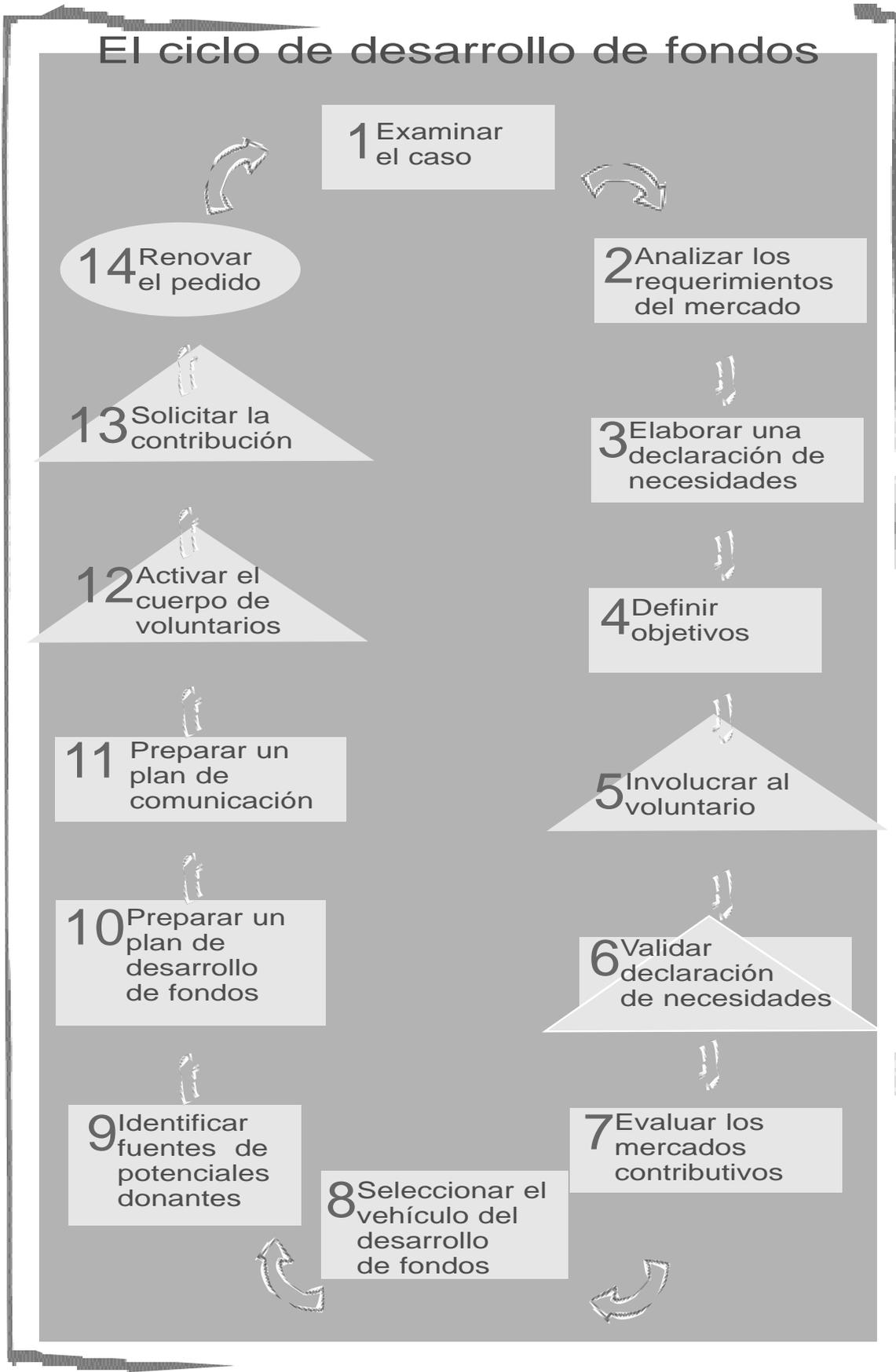
Según el tipo de actividad que se desarrolle en la institución, las fases que componen el ciclo pueden dividirse en tres categorías:



capítulo 3

Veamos con detenimiento cada una de las fases:

El ciclo de desarrollo de fondos



1 Examinar el caso (Fase de Planificación)

La planificación de un programa de desarrollo de fondos debe comenzar con la elaboración de una definición del “caso” de la organización en cuestión.

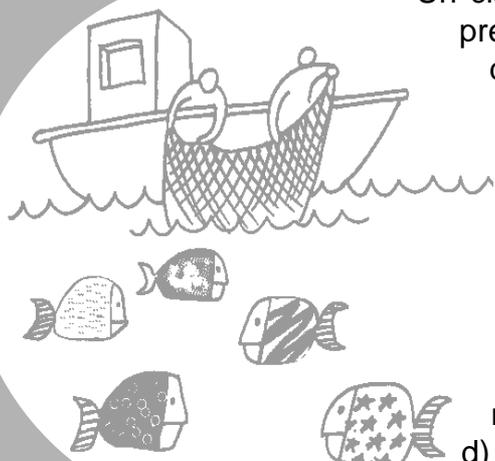
Cada organización nace para responder a una necesidad social. Un grupo de personas visualizan un problema y deciden buscar una solución al mismo.

Estas necesidades o problemas sociales representan la causa de dicha organización (el por qué fue creada). **Su efectividad** en servir a dicha causa es el “caso” de la organización o, en otros términos, una **presentación de todos los argumentos sobre por qué cualquier persona debiera apoyar económicamente a la institución**. Debe aclararse que cuando se habla de efectividad se está haciendo referencia al cumplimiento de los objetivos institucionales, es decir, a la satisfacción de las necesidades o problemas que dieron origen a la organización.



Examinar el caso de una organización significa hablar de su efectividad.

Un claro y completo desarrollo del caso manifiesta el grado de preparación de la organización para obtener contribuciones de sus potenciales donantes. Por esta razón, toda organización debiera estar preparada para responder a las siguientes preguntas:



- a) ¿Por qué existe nuestra organización? ¿Qué necesidad social quiere cubrir?
- b) ¿Qué servicios o programas ofrece para responder a esta necesidad?
- c) ¿Quién debería financiar y respaldar dichos programas?
- d) ¿Por qué alguien debería contribuir económicamente con nuestra institución?
- e) ¿Qué beneficios recibirá aquel que contribuya con nuestra causa?

2 Analizar las expectativas y necesidades de la comunidad (Fase de Planificación)

La determinación de necesidades es una parte crucial del proceso de planificación.

En ese sentido, las preguntas claves son: ¿cuál es la necesidad real de nuestra comunidad?

capítulo 3

¿Nuestra organización realiza estudios periódicos para conocer las expectativas y necesidades en nuestra comunidad?

LAS ORGANIZACIONES QUE BASAN SUS PROGRAMAS EN NECESIDADES VÁLIDAS JUSTIFICAN SU EXISTENCIA Y, POR LO TANTO, MANTIENEN VIGENCIA EN SU CASO PARA SOLICITAR APOYO ECONÓMICO. SI NO EXISTE RECONOCIMIENTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN, DE SU MISIÓN, SUS PROGRAMAS Y SU CASO, LAS POSIBILIDADES DE REALIZAR UNA CAMPAÑA EFECTIVA SE VEN SERIAMENTE AFECTADAS.

Cuando la organización ha evaluado las necesidades de las personas y luego analizado las actitudes de la comunidad hacia la misma, puede ofrecer, entonces, respuestas positivas sobre el caso y los objetivos institucionales.

3 Elaborar una declaración de necesidades (Fase de Planificación)

Una declaración de necesidades es **el testimonio del derecho que tiene la organización para existir**. Se extrae de la lista de necesidades reconocidas socialmente, y se hace un borrador para enviar a toda la gente que, de una manera u otra, están estratégicamente involucrados con la organización: miembros del consejo, los contribuyentes más importantes, líderes del voluntariado.

Una vez ratificada, esta declaración se puede aplicar para los planes del proyecto, los cuales se definen con el propósito de esclarecer las necesidades de financiación. Estas necesidades, una vez aprobadas por voluntarios importantes, se convierten en las metas que dan forma al proyecto de desarrollo de fondos.

4 Definir objetivos (Fase de Planificación)

Los objetivos son las formulaciones específicas de cómo se lograrán las metas. Por ejemplo: “eliminar el hambre en el mundo” es una meta filosófica; es casi una fantasía. Sin embargo, alimentar a uno, diez o cien chicos es un objetivo realista. El donante no puede evaluar si la organización logra la meta más amplia, pero sí puede decidir si es capaz de alimentar a un número específico de niños en un tiempo determinado.

Los objetivos son las formulaciones específicas de cómo se lograrán las metas.

Los objetivos van desde afirmaciones muy generales hasta expresiones específicas y cuantitativas como “alimentar a 100 niños”. Este es el momento en que la planificación estratégica y operativa (ver módulos 2 y 3) de la institución se vincula con la presupuestación del proyecto de de-

sarrollo de fondos, justificada por un claro diagnóstico de necesidades con amplio reconocimiento social.

5 Involucrar al voluntario (Fase de Acción)

Se pueden recaudar fondos por correo, teléfonos, medios de comunicación y acontecimientos especiales. Sin embargo, el método más efectivo para desarrollar fondos es la solicitud cara-a-cara, efectuada por un par del potencial contribuyente.

Por lo tanto, **es imprescindible el reclutamiento de voluntarios para ampliar la base contributiva de cualquier organización y obtener los mejores resultados.** En este sentido, un potencial solicitador sólo accederá a hacer la solicitud si cree en la causa y en la manera en que nuestra institución responde a las necesidades sociales.



Es imprescindible el reclutamiento de voluntarios para ampliar la base contributiva de cualquier orga-

Involucrar a voluntarios para convalidar las necesidades, aprobar planes y ayudar en las solicitudes a potenciales donantes es esencial para alcanzar importantes resultados en nuestra campaña.

6 Validar la declaración de necesidades (Fase de Planificación y Acción)

Si los voluntarios son claves para que el proyecto se desarrolle, entonces lo lógico es darles la oportunidad de **rever, modificar, aceptar y rechazar las listas de necesidades.** A través de este proceso los voluntarios se sienten dueños del proyecto y una parte esencial de éste, desarrollando así un fuerte sentimiento de pertenencia a nuestra institución. Con este proceso también se puede motivar a aquéllos que puedan estar más alejados.

7 Evaluar los mercados contributivos (Fase de Planificación)

Una vez que están claras las necesidades y se han tomado decisiones con respecto a los objetivos de financiación, es importante determinar qué fuentes de recursos potenciales deben ser consideradas, y la cantidad de dinero que debería ser solicitada a cada una de ellas.

Las fuentes más convencionales de recursos son: individuos (sin duda alguna la más importante), fundaciones, empresas, asociaciones y entidades del gobierno. A modo de ejemplo, en los EEUU los individuos aportan entre el 87 y el 90 % de todas las donaciones obtenidas por el total de organizaciones sin fines de lucro (fuente Giving USA). Este número da cuenta de la importancia de este grupo en relación a los montos totales que po-

dría recaudar una institución.

Se debería preparar un plan basado en un análisis del potencial total de cada segmento del mercado contributivo.

El desarrollo de fondos de amplio espectro (buscando contribuciones de diversas fuentes) promueve la buena salud económica de nuestras instituciones al hacerlas más conscientes de las necesidades reconocidas socialmente, más sensibles a las modificaciones del medio y más responsables frente a las demandas de los usuarios y contribuyentes.

El desarrollo de fondos de diversas fuentes promueve la buena salud económica de nuestras instituciones, al hacerlas más conscientes de las necesidades reconocidas socialmente y más responsables frente a las demandas de los



8 Seleccionar vías de desarrollo de fondos (Fase de Planificación)

Seleccionar el método apropiado durante las etapas de planificación es tan importante como seleccionar las fuentes contributivas correctas. Los métodos de desarrollo de fondos incluyen: la solicitud personal, la recaudación postal (“mailing”), la recaudación telefónica, los acontecimientos especiales, entre otros. Cada uno tiene su función específica y su propio impacto.

Anualmente hay que estudiar la efectividad de cada método aplicado, sus fortalezas y debilidades, analizar su efectividad con cada fuente contributiva y su potencial para producir mayores contribuciones.

9 Identificar fuentes de potenciales donantes (Fase de Planificación)

Pueden encontrarse candidatos potenciales en cada mercado contributivo. Para identificarlos se recurre a un proceso de selección y evaluación de dichos recursos, que debe tener en cuenta: **la habilidad para dar, el interés en el trabajo de la organización y la accesibilidad a través de un miembro del equipo o de un voluntario.**

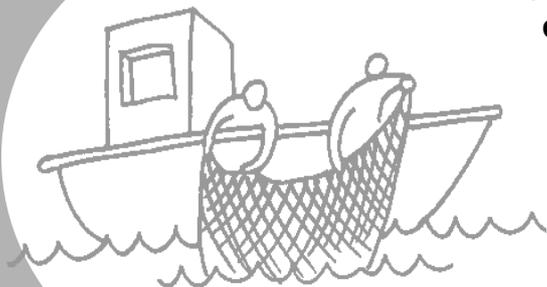
Este procedimiento de “búsqueda y estimación” ayuda a desarrollar una **base de datos de los potenciales contribuyentes** y es un recurso indispensable de toda organización. Desarrollar archivos de estos potenciales “clientes” por medio de un permanente proceso de investigación, es imprescindible para toda organización que busque sobresalir en el arte de recaudar fondos.

Un comité de selección y evaluación de contribuyentes compuestos por individuos que conozcan la comunidad y que estén comprometidos con la organización, es sumamente importante para asegurar el éxito de la tarea.

10 Preparar un plan de desarrollo de fondos (Fase de Planificación)

El desarrollo de fondos es un proceso de manejo gerencial. Por lo tanto debe seguir los preceptos de éste: **buscar información, analizarla, preparar el plan, ejecutar el plan, evaluar e introducir las modificaciones necesarias.**

Todas las funciones que llevan a esta fase del ciclo han involucrado varios grados de recolección y análisis de datos; sólo una vez cubiertas éstas etapas, el desarrollo de fondos puede transformarse de una intención en un plan.



11 Preparar un plan de comunicación (Fase de Planificación)

El plan de desarrollo de fondos no tiene sentido hasta que no se lo comunica de una manera convincente y atrayente a todos los individuos que potencialmente pueden contribuir con su dinero y con sus talentos a nuestra institución.



Un plan de desarrollo de fondos no tiene sentido hasta que no se lo comunica de una manera convincente y atrayente a todos los individuos que potencialmente pueden contribuir con su dinero y con sus talentos a nuestra institución.

Comunicación efectiva es más que disseminación de datos. La comunicación efectiva es un instrumento de doble vía. Transmite lo que el interlocutor está preparado para recibir y ayuda al mismo a entender la misión y los objetivos de la organización. Un elemento clave del proceso de comunicación es que pueda retroalimentarse con información externa como para asegurarse que la información está llegando y siendo percibida correctamente.

(Recordemos lo trabajado en el módulo 4).

12 Activar el cuerpo de voluntarios (Fase de Acción)

El más efectivo solicitador en cualquier programa de desarrollo de fondos es la persona comprometida con la causa, que ya ha hecho su contribución y está preparada para solicitar que otros acompañen su es-

fuerzo. En general se requiere un voluntario comprometido por cada cinco solicitudes. Por lo tanto, si una organización planea solicitar a 200 personas de acuerdo a su plan de “desarrollo de fondos”, debe estar preparada para convocar a 40 voluntarios para lograr ese propósito.

La expansión y activación de cuerpos de voluntarios debe ser una tarea continua en el proceso de desarrollos de fondos.

La expansión y activación de cuerpos de voluntarios debe ser una tarea continua en el proceso de desarrollos de fondos.



13 Solicitar la contribución (Fase de Acción)

Toda la preparación, principios, técnicas y teorías de desarrollo de fondos deben focalizarse en un simple hecho: para que este esfuerzo sea efectivo, **alguien debe solicitar a alguien que contribuya con la organización. Nada puede ser comparado con la solicitud personal, cara a cara.**

La mejor técnica de solicitud requiere que el solicitante visite al potencial donante para explicar la importancia de la causa y pedirle que invierta en la organización. Es de vital importancia darle dignidad al pedido y comunicar al potencial contribuyente la importancia de hacer posible la continuidad de la organización.

Recibir la donación es muchas veces considerado el final de la acción. Esto es totalmente contrario al espíritu del desarrollo de fondos.

Recibir la donación debe ser el comienzo de una importante relación con el contribuyente. La donación es recibida con la tácita promesa de que será usada inteligentemente, por lo que es indispensable comunicarle al donante cómo fue utilizado su dinero y el impacto que su donativo tuvo en los programas de la institución.

Recibir la donación debe ser el comienzo de una importante relación con el contribuyente.



14 Renovar el pedido (Fase de Estrategia)

La renovación anual de la contribución, no completa la transacción. Por el contrario, hace que se vuelva al punto inicial del ciclo, el examen del caso. Así como la contribución debe ser renovada, y en general aumentada, el caso debe renovarse mediante un permanente intercambio con los contribuyentes.

¿Nuestra organización continúa respondiendo a las cambiantes necesidades de la comunidad? Esta pregunta debe ser hecha permanentemente.

Una contribución no debe tomarse como algo ganado para siempre, y el caso no puede permanecer estático.

La renovación anual sólo será posible si el caso institucional sigue teniendo significado para nuestros contribuyentes.

El proceso de desarrollo de fondos no es un proceso simple. Es un ejercicio complejo que **busca involucrar a gente para servir a una causa que responde a las necesidades humanas y sociales y que merece la pena apoyar.**

Esta apretada síntesis sólo intenta ser un preámbulo que nos ayude a pensar en forma sistemática en el arte de desarrollar fondos.



El proceso de desarrollo de fondos busca involucrar a gente para servir a una causa que responde a las necesidades humanas y sociales.



ACTIVIDAD 7

Piense en un proyecto que su institución desea desarrollar o que haya desarrollado recientemente. En función de ello responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos que la Institución se plantea (planteó) para este proyecto?
- ¿A qué personas intenta (intentó) favorecer?
- ¿Qué personas deberían intervenir (intervinieron) como voluntarios para la obtención de fondos?
- ¿Qué personas y empresas pueden estar interesadas en apoyar (apoyaron) este proyecto?, ¿cuáles serían las posibles motivaciones?
- ¿Cómo comunicaría (comunicó) el proyecto a estas potenciales fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo continuaría la relación con aquellos que decidan (decidieron) contribuir económicamente con el emprendimiento?

En el espacio de la tutoría intercambie sus respuestas con las de otros compañeros.

Una organización no debe necesariamente pasar por todas estas fases en cada campaña, pero esto nos hace ver que la solicitud es sólo una fase más de todo un proceso metódico y planificado.

3.4.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y METODOS DE SOLICITUD

Existen variadas formas de financiar las organizaciones sociales, entre las cuales podemos mencionar:

1. PAGOS DE ARANCELES O CUOTAS DE LOS MIEMBROS
2. DESARROLLO DE FONDOS
3. EMPRENDIMIENTOS COMERCIALES

Veamos los puntos salientes de cada una de ellas:

✓ 1. PAGO DE ARANCELES O CUOTAS DE LOS MIEMBROS:

En numerosas instituciones sin fines de lucro **los usuarios pagan una cuota que les permite acceder a los diferentes servicios ofrecidos.** En ese sentido, resulta familiar tener que abonar un arancel por el servicio médico o la cooperadora de la escuela.

✓ 2. DESARROLLO DE FONDOS:

Esta forma de financiar la institución está **sustentada sobre la base de donaciones**, cuyas distintas formas desarrollaremos en este capítulo.

✓ 3. EMPRENDIMIENTOS COMERCIALES:

Son oportunidades de **negocios que puede encarar la institución para generar ingresos adicionales** que le permitan, a su vez, financiar sus proyectos sociales. Por ejemplo, una organización sin fines de lucro puede decidir instalar una panadería o un local de fotocopiado para financiar parte de los costos institucionales.

En este caso, es importante tener en cuenta que, como todo emprendimiento de estas características, ésta modalidad implica un riesgo comercial.

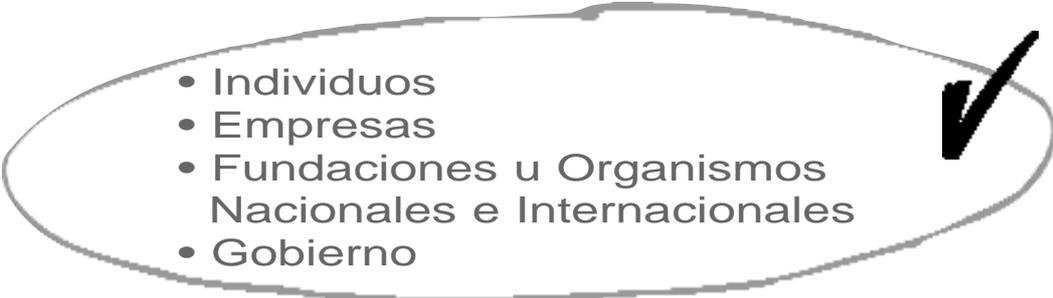
Existen algunas variantes intermedias (o mixtas) de los modelos hasta aquí presentados, tales como el desarrollo de programas de marketing filantrópico u otro tipo de alianzas estratégicas que pueden establecerse entre organizaciones sin fines de lucro y empresas, en las que si bien la ins-

titución no corre riesgos económicos, sí los asume en lo referente al uso de su marca o imagen (el riesgo comercial es asumido por la empresa).

Por ejemplo : la Fundación “ X” acuerda con una tarjeta de crédito local la donación de \$1 por cada \$100 de compras a los fines de contribuir con los servicios que presta esa organización. En la promoción y difusión de este acuerdo, la imagen institucional queda expuesta , Si por alguna razón la tarjeta es cuestionada socialmente, la imagen de la fundación también se verá resentida, aunque no haya corrido riesgos económicos.

Es posible que en la institución haya tenido la oportunidad de acceder a fuentes hasta aquí no mencionadas (organismos internacionales, Banco Mundial, BID, entre otros). La clasificación sugerida, y debido fundamentalmente al modelo de acercamiento y solicitud de fondos necesario en cada caso, supone la inclusión de variadas fuentes de financiamiento.

De las tres formas mencionadas anteriormente, el **desarrollo de fondos propone un modelo de mayor autonomía financiera y sus cuatro formas de financiamiento básicas son:**

- 
- Individuos
 - Empresas
 - Fundaciones u Organismos Nacionales e Internacionales
 - Gobierno

✓ a) Donaciones de individuos

Ya se ha descrito cuáles son las motivaciones que llevan a los individuos a dar dinero. En todo el mundo, las **donaciones realizadas por individuos son cuantitativamente mayores que aquellas hechas por fundaciones u empresas**, contrariamente a lo que se piensa habitualmente.

Por ello es fundamental tener muy en cuenta esta potencial fuente de financiamiento.

✓ b) Donaciones de empresas

Las empresas pueden vincularse con las organizaciones sin fines de lucro de diversas formas. Entre ellas podemos mencionar:

1. FILANTROPÍA ESTRATÉGICA:

Se trata de donaciones desarrolladas por la empresa a organizaciones sociales, a partir de las cuales no sólo se asignan fondos a organizacio-

nes “amigas”, sino que, fundamentalmente, se promueve el **desarrollo de proyectos de gran impacto social y que concuerdan con el foco de interés de quienes integran la empresa**. En ese sentido, la idea central de esta forma de colaboración consiste en la selección de unas pocas causas a las que la empresa va a acompañar en sus proyectos sociales en lugar de diseminar sus donaciones entre numerosos pedidos (alta focalización y fuerte apoyo a instituciones que desarrollen bien su tarea).

Por ejemplo : la empresa “X” del rubro alimenticio toma como causa propia la manutención de comedores de centros de formación de niños y jóvenes discapacitados. En este sentido, focaliza su apoyo a grupos u organizaciones que tienen misiones comunes a la causa de la empresa.

2. MARKETING FILANTRÓPICO:

Es una forma de marketing mediante la cual la empresa intenta incrementar sus ventas a través de una **asociación estratégica específica con una institución sin fines de lucro, que recibirá un porcentaje de la facturación total obtenida, a la vez que un alto nivel de exposición pública**. Por ejemplo, cuando se publicita que por cada cuaderno escolar XXX que se compra se está apoyando una campaña de reforestación.

3. SPONZORIZACIÓN:

Alternativa de financiamiento institucional por medio de la cual **la empresa “patrocina” proyectos (o eventos) de la organización sin fines de lucro, recibiendo a cambio una alta exposición pública** (promoción) por el apoyo brindado (figuración en publicaciones institucionales, carteles, distribución de folletos, etc.).

4. PUBLICIDAD AUSPICIADA:

La empresa destina espacios publicitarios para la difusión de programas que lleva a cabo la organización social, haciendo expresa mención de la colaboración prestada en la ocasión (por ejemplo: publicidad en radio o TV de instituciones sin fines de lucro, en los que se menciona a la empresa que cedió dicho espacio).

5. DONACIONES EN ESPECIES:

Se trata de la donación a la organización social de productos o servicios que desarrolla la empresa. Es más fácil obtener este tipo de donaciones de las empresas, que el dinero correspondiente a la adquisición de estos bienes o servicios (por ejemplo: bolsas de cemento de em-

presas cementeras, latas de pinturas de fábricas de pinturas, alimentos de supermercadistas, o la auditoría de los estados contables de estudios contables, etc.).

6. LICENCIAS:

Una institución sin fines de lucro cede su “marca” a una empresa para la fabricación y comercialización de determinados y específicos “productos” que cuentan con un potencial mercado comprador (por ejemplo: remeras, calendarios o tarjetas de navidad con el logo institucional).

7. PREMIUMS:

Es la compra de productos elaborados por la organización social por parte de la empresa, para su distribución definitiva entre las personas que tienen relación directa con ella (por ejemplo: calendarios como regalos de fin de año, revistas institucionales).

8. RELACIONES COMERCIALES:

La empresa compra servicios o productos desarrollados por la organización sin fines de lucro para uso propio (por ejemplo: servicio de telemarketing, sistema de información en una temática específica, cursos de capacitación).

Entre las **motivaciones** que llevan a las empresas a establecer este tipo de vínculos, podemos destacar:

- Mejorar la imagen corporativa.
- Aumentar las ventas generales de la compañía.
- Facilitar el lanzamiento de nuevos productos corporativos.
- Asociar el nombre de la empresa con una causa valorada por sus clientes.
- Dar a la comunidad parte de los beneficios que la misma brinda a la empresa.
- Aumentar la lealtad de clientes y empleados.
- Aumentar las ventas de una determinada línea de productos.
- Generar alto nivel de exposición en medios masivos de comunicación.



- Expresar su compromiso con las cuestiones que ocupan a la sociedad en su conjunto.
- Poner en acción el sentido de solidaridad de sus directivos.

✓ c) Fundaciones u Organismos Nacionales e Internacionales

Este grupo tiene un reciente origen en el Desarrollo de Fondos. A fines del siglo XIX importantes empresarios establecieron fundaciones para aportar parte de su inmensa fortuna a propósitos de caridad.

Muchas Fundaciones fueron creadas a través de donaciones de una familia o individuo muy solvente. Otras, las comunitarias o de caridad pública, recibieron su aporte de diversas fuentes. Adicionalmente algunas corporaciones decidieron crear Fundaciones para contribuir con parte de sus ganancias a fines específicos.

Para la obtención de fondos de fundaciones es necesario el desarrollo de proyectos que den cuenta de:

- I las necesidades sociales a las que la institución intenta responder,
- II las capacidades de la organización para llevar a cabo la tarea,
- III los objetivos específicos que se procuran alcanzar,
- IV el presupuesto estimado del emprendimiento, y
- ✓ los métodos que se pondrán en práctica para evaluar la eficacia del programa.

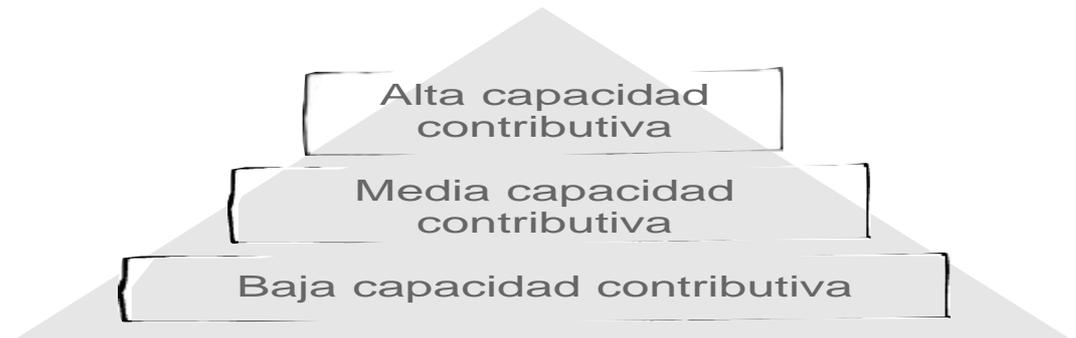
✓ d) Gobierno

Los aportes de esta fuente tienen orígenes variados (nacionales, provinciales, municipales) y, en términos generales, responden al desarrollo de programas alineados con los fines públicos. En numerosas ocasiones estos fondos son aportados a través de proyectos específicos creados con la finalidad de promover algún área en particular o un sector de la comunidad.

Por ejemplo: el Estado Nacional se ha propuesto promover la participación de las organizaciones comunitarias en la implementación de políticas sociales. En consecuencia, decide apoyar con financiamiento iniciativas de organizaciones comunitarias dirigidas a generar un proyecto de capacitación a distancia en gestión con el propósito de fortalecer institucionalmente a estas entidades.

Conceptos generales

En desarrollo de fondos se suele hablar de una **pirámide contributiva**. Esta pirámide demuestra que un pequeño grupo de personas puede realizar aportes sustanciales a una institución, mientras un número importante sólo puede hacerlo con pequeños aportes.



Según esta pirámide, existe un reducido grupo de personas que poseen gran capacidad contributiva que deberían ser contactadas de manera tal que pudieran colaborar en su máximo potencial.

De ningún modo lo mencionado anteriormente descarta a todos los donantes que se encuentran en la base de la pirámide. Por el contrario, éstos deben ser invitados a participar porque deben sentirse parte del proceso (“esto no sólo ha sido realizado por los que más tienen”).

Lo que sí debemos tener en cuenta es que el vértice superior de la pirámide es el punto de referencia, el que va a marcar el camino y el paso de la campaña. Teniendo en cuenta que la gente se vincula por referencia, este grupo resulta de vital importancia para garantizar el éxito del emprendimiento.

La pregunta es entonces ¿cómo clasificar a nuestros donantes? Se distinguen, básicamente, dos niveles de consideración:

- a • Por su capacidad económica
- b • Por su compromiso con la institución

Estos niveles proponen nueve combinaciones que permiten distribuir a los donantes dentro de la pirámide. Al mismo tiempo, sirven para elegir y dosificar los recursos en forma acertada, utilizando los métodos más eficaces para aquellos que responden a los máximos niveles de potencialidad económica y compromiso institucional.

Las distintas categorías posibles son, entonces:

- 1.a ALTA CAPACIDAD ECONÓMICA.
ALTO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 1.b ALTA CAPACIDAD ECONÓMICA
MEDIO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 1.c ALTA CAPACIDAD ECONÓMICA
BAJO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 2.a MEDIA CAPACIDAD ECONÓMICA
ALTO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 2.b MEDIA CAPACIDAD ECONÓMICA
MEDIO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 2.c MEDIA CAPACIDAD ECONÓMICA
BAJO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 3.a BAJA CAPACIDAD ECONÓMICA
ALTO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 3.b BAJA CAPACIDAD ECONÓMICA
MEDIO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN
- 3.c BAJA CAPACIDAD ECONÓMICA
BAJO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN

Como conclusión, es importante destacar que cada método debe ser especialmente seleccionado de acuerdo al análisis que se ha hecho de cada caso.

Métodos de solicitud

Un programa de desarrollo de fondos debe utilizar diferentes métodos de solicitud para poder responder a cada individuo de acuerdo a su diferente nivel de interés, compromiso y capacidad económica. Es conveniente usar más de un método de solicitud, ya que así se garantiza un mejor desempeño.

Cada método tiene mayor potencial cuando se complementa con otro al-

ternativo. Coordinando diversos métodos, el programa puede dirigirse a varios individuos de diferentes niveles de interés para alentar e incrementar su entusiasmo y compromiso.

Existen cuatro métodos “básicos” (hay variantes en cada caso) para realizar pedidos de contribución a individuos:

- 
- a) Personal
 - b) Telefónico
 - c) Por correo
 - d) A través de los medios de comunicación

a) Pedido personal

El pedido cara a cara es el que produce los mejores resultados. Es el más efectivo pues permite manejar sensaciones y climas propios del trato personalizado.

Esta forma de solicitud es más efectiva cuando el solicitador es un “par” del potencial donante; por ejemplo, cuando un empresario solicita a otro empresario, a quien conoce y con el que tiene trato.

Si bien resulta el método más efectivo, se encuentra con la limitación de los recursos humanos capacitados con que cuenta la organización para realizar estas visitas.

Ventajas:

- Existe la gran posibilidad de seducir y convencer a los posibles donantes para alcanzar exitosamente el objetivo.
- Se puede responder de forma inmediata a posibles objeciones del potencial donante.

Desventajas:

- Se necesitan recursos humanos especialmente capacitados y con actualización periódica.
- Es condición ser constante, tanto para incorporar nuevos donantes como para mantenerlos.

b) Pedido telefónico

Este método es más personal que el correo y por lo general es usado para adquirir, renovar y actualizar donantes.

Es sumamente útil para reunir información, y por lo general éste método debiera ser combinado con una campaña por correo.

Existen distintos tipos de pedidos telefónicos:

1. Aquél que está llevado a cabo por voluntarios de la organización:
Tiene gran efectividad cuando es realizado por voluntarios naturales especialmente capacitados de la organización, por ejemplo: ex-alumnos de un establecimiento educativo.
2. Aquél que está llevado por profesionales (telemarketers):
Si bien hay un alto grado de profesionalización en la técnica del llamado, se pierde el efecto de afiliación y pertenencia que transmite el voluntario natural de la organización.

Ventajas:

- Es más personal y con mejor costo / beneficio que el correo.
- Existe la posibilidad de retroalimentación o respuesta.

Desventajas:

- Se necesita personal especialmente capacitado para lograr una buena comunicación con el donante.
 - No siempre el potencial donante se encuentra en el momento en que se realiza la solicitud.

c) Pedido por correo

El pedido por correo tiene la virtud de poder llegar a un gran número de donantes.

Al igual que la metodología anterior, aumenta su potencialidad complementado con otra.

Exige disponer de un listado actualizado de nombres y domicilios de potenciales donantes (“mailing”).

Ventajas:

- Uso eficiente del tiempo y el recurso de la organización para conseguir donantes.
- Los resultados son fácilmente mensurables para llevar estadísticas con bajo margen de error.

Desventajas:

- Comparado con otros medios de comunicación es un método relativamente caro.

- Es muy difícil poder estimar el resultado a obtener cuando se trata de un mailing (solicitud por correo) a posibles donantes desconocidos.
- Requiere invertir dinero que no siempre será recuperado.



ACTIVIDAD

8

Teniendo en cuenta la historia de su institución, responda a las siguientes preguntas:

¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento desarrolladas?

Clasifique los actuales o posibles donantes de su Institución de acuerdo a su potencialidad contributiva y compromiso con la causa (alto, medio, bajo).

¿Qué otras alternativas de asociación y cooperación podría ahora considerar?

Comparta sus reflexiones con los compañeros en el espacio de la tutoría.

d) Pedido a través de los medios de comunicación

Este método, si bien se encuentra en el último escalón dentro de la escalera de la efectividad, **tiene como principal virtud el poder llegar en forma masiva a posibles donantes “desconocidos”** y puede convertirse en un complemento ideal de los tres métodos mencionados anteriormente.

Ventajas:

- Llega a una gran cantidad de personas.
- Da a conocer a la institución.

Desventajas:

- Es sumamente impersonal.

3.6.

PREPARANDONOS PARA LA SOLICITACION

Evaluación del perfil

Este es un proceso por medio del cual se trata de identificar el perfil de potenciales contribuyentes. La información para este proceso puede ser dividida en dos categorías:

capítulo 3

1. PERSONAL

- Estado civil.
- Hijos (edad, escuelas, instituciones).
- Intereses.
- Amigos.
- Participación e involucramiento en instituciones.
- Experiencias pasadas.

2. FINANCIERA

- Historia contributiva con nuestra institución.
- Historia contributiva con otras organizaciones.
- Situación financiera.
- Estilo de vida.
- Dedicación laboral.

Evaluación del contacto

Es el proceso mediante el cual se conecta al potencial contribuyente con el “mejor” solicitante posible (el mejor para esa persona). El solicitante y aquel que hace la entrevista no necesariamente tienen que ser la misma persona. La mejor persona para obtener la entrevista es aquella a cuyo pedido el potencial contribuyente no pueda negarse. El mejor solicitante podría, en algunos casos, ser una persona no tan cercana al potencial contribuyente.

Evaluación de la capacidad

Es un proceso por el cual los voluntarios intentan estimar la capacidad de los posibles contribuyentes para hacer frente a las necesidades de la campaña. Durante dicho proceso se determina la contribución que será sugerida a cada potencial contribuyente, no a partir de la necesidad de la organización, sino del potencial contributivo y del compromiso de la persona a solicitar.

ESTRATEGIAS Y TACTICAS

La parte más difícil de toda solicitud es obtener la entrevista. Es la más difícil porque para el potencial contribuyente resulta mucho más fácil decir que “no” telefónicamente que hacerlo cara a cara.

Recomendación:

El teléfono sólo debe ser usado para obtener la entrevista y nunca para efectuar la solicitud.

En el cuadro siguiente exploraremos algunas objeciones que podemos escuchar al pedir una entrevista, así como posibles respuestas a las mismas.

| OBJECION | RESPUESTA |
|------------------------|---|
| MUY OCUPADO | SR. LÓPEZ, YO SÉ QUE USTED ESTÁ MUY OCUPADO. POR ESO SOLICITO LA ENTREVISTA EN LUGAR DE IR A VISITARLO DIRECTAMENTE. (PIDA LA ENTREVISTA). |
| PIERDE SU TIEMPO | SR. PÉREZ, NO CREO ESTAR PERDIENDO MI TIEMPO. MI TIEMPO ES MUY VALIOSO Y LO USO PARA LOGAR LAS COSAS QUE SON IMPORTANTES PARA MI. ESTOY CONVENCIDO DE QUE ME RESPETA LO SUFICIENTE COMO PARA SABER QUE SI LE SOLICITO UNA ENTREVISTA ES PORQUE LO CONSIDERO SUMAMENTE IMPORTANTE. SÓLO LE PIDO MEDIA HORA DE SU TIEMPO, Y LE ASEGURO QUE NO SERÁ UNA PÉRDIDA PARA NINGUNO DE LOS DOS. (PIDA LA ENTREVISTA). |
| MÁNDEME LA INFORMACIÓN | DESEO LLEVARLE LA INFORMACIÓN PERSONALMENTE, ASÍ PUEDE HACERME TODAS LAS PREGUNTAS QUE NECESITE. (PIDA LA ENTREVISTA). |
| DÍGAME POR TELÉFONO | ES DIFÍCIL HABLAR DE ESTO POR TELÉFONO. (PIDA LA ENTREVISTA). |

Lo más importante en el proceso de conseguir la entrevista es que la misma sea solicitada por alguien a quien el potencial contribuyente no pueda negarse a recibir.

Un pedido de entrevista debe ser muy personal:

Se puede decir: “Por favor, déme 15 minutos de su tiempo ya que me prometí a mí mismo visitar algunas personas que yo respeto mucho, y Ud. es una de ellas”.

O bien: “Si te invito a almorzar en otra oportunidad me dirías que sí. ¿Cómo podrías decirme que no ahora?”.

Si la persona a visitar es alguien a quien se conoce bien, se la puede convencer diciendo que visitarlo es una obligación hacia ella. Es importante señalar que el objetivo más importante es el encuentro para conversar sobre temas que interesan a ambos, y no realizar una donación (lo que la persona contribuya será, en última instancia, una decisión privada).

Las cuatro etapas de una solicitud

Cualquier solicitud comprende las siguientes cuatro etapas: apertura, presentación del caso, negociación y cierre. No existe un período prefijado para cada una de estas etapas y el proceso dependerá de la personalidad del potencial contribuyente y de la dinámica de la interacción.

Apertura

La apertura establece la atmósfera para la solicitud. Esta etapa posee tres objetivos primarios:

- Presentarse al solicitante.
- Establecer una buena relación, puntos de encuentro con el potencial contribuyente.
- Conocer necesidades e intereses del mismo.

Recomendación:

La primera impresión puede ser la última. Raramente se tiene una segunda chance para causar una buena primera impresión.

En esta fase se debe romper el hielo. Una amistosa, abierta, cálida y positiva disposición hará más fácil este proceso. **Vestirse apropiadamente, contacto visual directo, y palabras iniciales positivas** son ingredientes críticos.

El mejor instrumento comunicacional en la búsqueda de denominadores comunes con el potencial contribuyente es la “pregunta”. Existen dos grandes tipos de preguntas: **abiertas y cerradas.**

Las preguntas **abiertas** posibilitan identificar motivaciones del contribuyente. **Son aquellas que no pueden ser respondidas con un SI o un NO.** Para responderlas la gente debe hablar de sí misma, de sus intereses, motivaciones, preocupaciones. En general, este tipo de preguntas comienzan con un **¿Cómo?, ¿Cuál?, ¿Qué?, ¿Por qué?**

Algunos ejemplos de preguntas abiertas son:

- ¿Qué piensa respecto de este tema?
- ¿Cómo considera que debe obrarse en este caso?
- ¿Cuál debería ser nuestro rol en ésta oportunidad?

Las preguntas **cerradas** requieren de respuestas cortas y específicas. En general, este tipo de preguntas pueden ser contestadas con un SI o un NO.

En esta fase de la solicitud, **es apropiado hacer preguntas abiertas porque nos permite conocer más acerca de los intereses y expectativas de los posibles donantes**. Las preguntas abiertas posibilitarán obtener información y descubrir las motivaciones del potencial contribuyente.



Las preguntas abiertas posibilitan obtener información y descubrir las motivaciones del potencial contribuyente.

En esta etapa del proceso de solicitud es fundamental no sólo saber preguntar, sino también saber **escuchar**, habilidad básica de cualquier solicitante.

La fase de apertura concluye cuando se realiza un **diagnóstico inicial acerca de las principales motivaciones del solicitado**. Se pasa, entonces, a la siguiente fase del proceso: la presentación del caso, la cual intenta responder a las necesidades del contribuyente mediante la presentación de los aspectos del caso que resulten relevantes a sus ojos.



ACTIVIDAD

9

Piense en un potencial donante. Puede ser una persona que ya haya colaborado en otras oportunidades con su institución, o bien una que no la haya hecho nunca antes. Haga su evaluación de perfil, del contacto y de capacidad.

Realice un listado de preguntas “cerradas” y “abiertas” que puedan ser útiles en la etapa de apertura.

Planifique una entrevista de solicitud.

En el espacio de la tutoría intercambie con los otros compañeros este “listado”.

Presentación del caso.

La fase de **presentación** es aquella en la cual, **el solicitante presenta los aspectos relevantes del CASO al potencial contribuyente**. En esta etapa, el voluntario tratará de presentar los beneficios de la contribución en términos que armonicen con las necesidades del “cliente”.

Los componentes del caso son los diferentes programas que se intentan apoyar con la campaña que se viene realizando. Dichos progra-

capítulo 3

mas o proyectos deben ser expresados de manera tal que resulten importantes para el potencial contribuyente.

Al final de la presentación del caso el solicitante deberá hacer saber al solicitado la suma que la institución considera que debe ser aportada por el mismo. El potencial contribuyente sabrá así la suma que se espera de él para la presente campaña. **Es importante que el solicitante tome la iniciativa**, mencionando al contribuyente la "suma considerada" por la institución.

Por ejemplo, ésta podría ser una forma de hacer el pedido de apoyo económico:

“Desearíamos que considere una contribución de \$1.000 para la presente campaña de recaudación de nuestra institución” (luego de decir esto, nos callamos. Nuestro interlocutor se verá obligado a responder a la petición).

Para tener en consideración:

Para atraer la atención del potencial contribuyente y aumentar su credibilidad, el solicitante deberá atender a las necesidades del “cliente”, compartir sus propios motivos de acercamiento a la campaña. Es importante, como elemento de motivación, que el solicitante haga un apropiado uso de su propio compromiso con la causa.

El solicitante no debe necesariamente ser un experto. Es aceptable no conocer toda la información, pero es crucial ser honesto con el potencial contribuyente, decirle que uno va a conseguirle esa información adicional que actualmente no posee y asegurarse de que así suceda.

Esta fase del proceso culmina con la solicitud del compromiso económico. Luego, con posibles objeciones del potencial contribuyente, se inicia la fase de negociaciones.



■ Negociación

En esta etapa, **el potencial contribuyente puede plantear excusas a la contribución**. Las objeciones son un elemento natural y predecible de toda solicitud. La habilidad de sentirse seguro y efectivo frente a ellas se adquiere mediante la experiencia y la decisión de aceptar riesgos.

Una solicitud no es un debate por el cual se trata de convencer a la otra persona -mediante argumentos razonados- de que ella está equivocada. De hecho, **nunca debe obtenerse una solicitud sino que éste debe ser un proceso en el cual las dos personas ganan**. Por lo tanto, es importante adoptar una estrategia por medio de la cual el éxito sólo se logre cuando las dos personas se sientan conformes. En ese sentido, una objeción es una oportunidad para acercarse al solicitado y no para vencerlo.

La mejor forma de contestar una objeción es usando la fórmula de las Tres S (siente, sentido, sabido). Esta fórmula suena así:

- 1- YO SÉ COMO SE **SIENTE**.
- 2- YO HE **SENTIDO** LO MISMO (O YO ME HE SENTIDO DE LA MISMA MANERA).
- 3- SIN EMBARGO, HE **SABIDO** QUE....

Con esta sencillo fórmula se habrán cumplido tres ejercicios:

- a) Mostrarse sensible a la opinión del otro, respetando su derecho a disentir.
- b) Comprender al potencial contribuyente, porque se ha estado en una situación similar.
- c) Mostrarle cómo uno ha evolucionado desde esa posición hasta esta nueva forma de pensar, a través del mismo proceso que se desea que el potencial contribuyente siga. Uno sólo quiere presentar otro punto de vista (el de la otra persona no es incorrecto!).

Es importante saber que **frente a una objeción, se debe enfrentar la objeción y no al potencial contribuyente**.

Algunos puntos efectivos son:

- Anticipar las objeciones en la medida de lo posible, de modo que ellas puedan ser respondidas en la presentación.
- Estar seguro de cuál es la objeción.
- Nunca discutir (explicar, redefinir, conseguir más información).
- Señalar qué es lo razonable, y no quién tiene razón .
- Primero, acordar; luego, dar explicación completa.
- Convertir la objeción en una razón para contribuir.

La objeción es una **señal** que el solicitante debe tomar en serio, pero que no debe sentir como amenaza.

Las objeciones pueden ser divididas en cinco grandes categorías:

- A SER SOLICITADO.
- AL SOLICITADOR.
- AL CASO O SU PRIORIDAD.
- A LA ORGANIZACIÓN.
- AL MONTO DE LA CONTRIBUCIÓN.



ACTIVIDAD

10

Cierre

En efecto, todo el proceso de solicitud es un proceso de cierre. El cierre consiste en una serie de acuerdos obtenidos paso a paso, y no en un acto simple y único. Un buen cierre apela más a las emociones que a la lógica.

Prepare algunas respuestas que pueden serle útiles a la hora de la negociación.

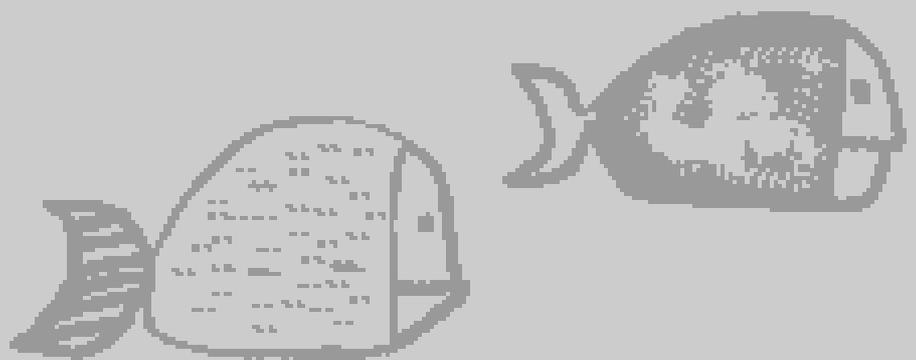
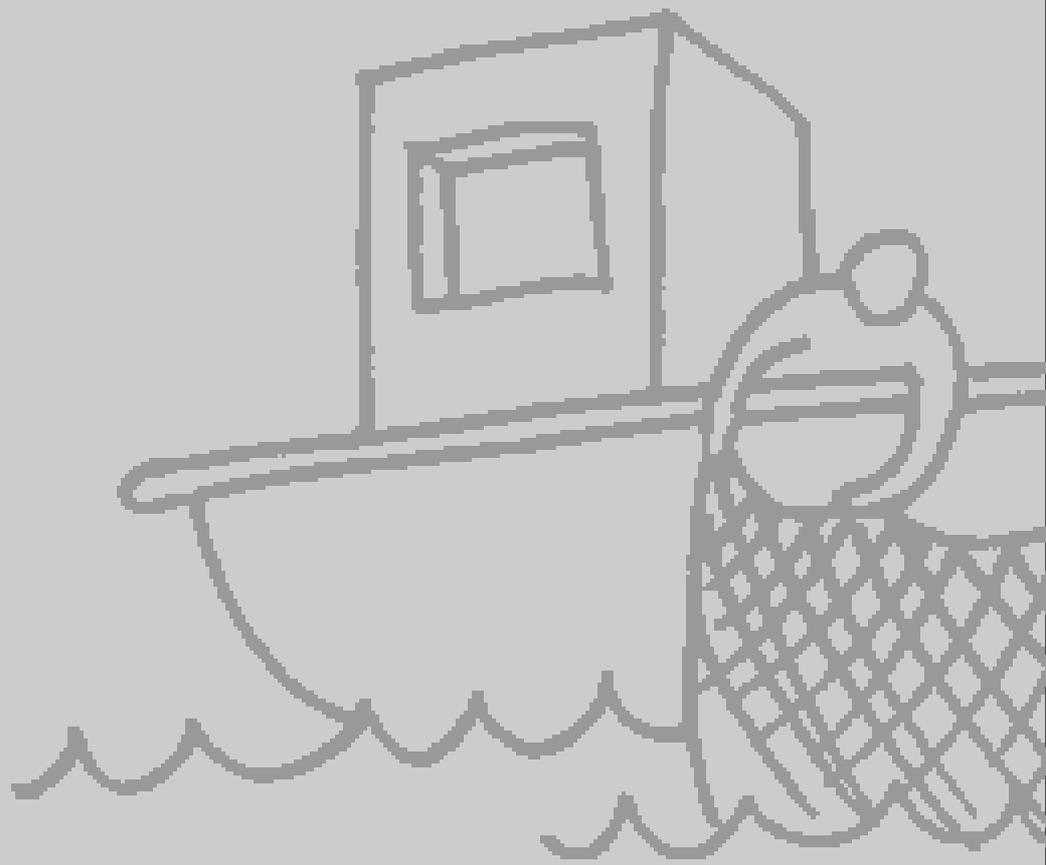
Piense por ejemplo que su potencial donante necesita, para definir su actitud mayor explicación e información.

Elabore un listado de posibles respuestas ante estos requerimientos y prepare el discurso de cierre para presentar al potencial donante.

En esta fase se buscará obtener el compromiso y construir una relación con vistas al “futuro” con el contribuyente. También, durante el cierre, debe hacerse explícito el agradecimiento al contribuyente (aún cuando éste se haya negado a realizar su compromiso siempre debemos dejar una puerta abierta para una próxima visita, ya sea nuestra o de otro solicitante).

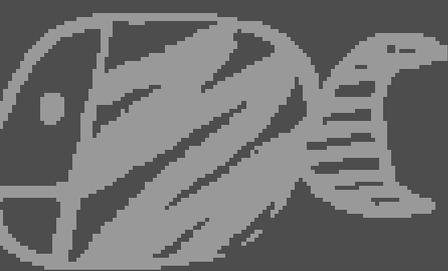
Los principales aspectos de la fase de cierre son:

- HACER PREGUNTAS DE CIERRE.
- BUSCAR “PISTAS” DE CIERRE.
- MOTIVAR PARA LA ACCIÓN.
- DEFINIR RESULTADOS ESPERADOS.
- ASISTIR A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- DEJAR EXPLÍCITO EL COMPROMISO.
- SOLICITAR ACTIVA PARTICIPACIÓN.



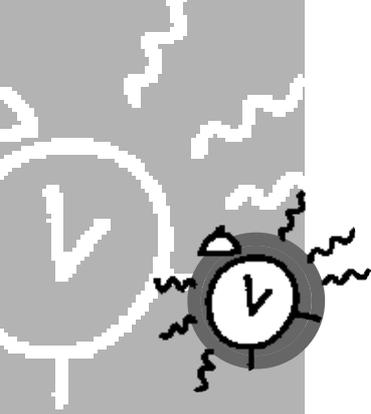
Actividades de Síntesis

Glosario



capítulo

4



Actividades de Síntesis

PRIMERA ACTIVIDAD DE SINTESIS

Recupere la información del trabajo realizado en las actividades 1,2 y 3 de este capítulo. Analice el cuadro realizado

1

respecto de las cuatro reglas de la cooperación enunciadas. Reformule el cuadro si lo considera necesario.

SEGUNDA ACTIVIDAD DE SINTESIS

Dirija su mirada hacia atrás en el tiempo y trate de analizar cuáles han sido las políticas y estrategias de procuración de fondos en su organización.

Trate de criticarlas, ver cuáles han sido sus puntos débiles y fuertes, y a partir de allí proponer una nueva política y estrategia de procuración de fondos:

a) ¿Cuáles son los principales contribuyentes a los que recurre la institución?; ¿por qué lo hace?

b) ¿Existe relación entre las causas o problemas que se presentan y las agencias o donantes a los que se recurre? ¿Es posible pensar en otras formas de procuración de fondos? ¿Cuáles serían?

2

c) Paute algunas actividades o pasos a seguir que puedan ayudar en la definición de una nueva estrategia de procuración de fondos.

Antes de comentar esta actividad en la tutoría, discúptala profundamente en el seno de su institución; si no logra “cerrarla”, las consultas con el tutor lo guiarán para luego volver con nuevas inquietudes a pensar junto a sus compañeros. Es posible que a partir de esos intercambios puedan definirse otras formas de acceder a fondos para tratar de satisfacer las necesidades de su organización y su comunidad.



Glosario

Rapport: término francés que hace referencia a cuando se establece una buena relación recíproca entre personas.

Management: vocablo inglés con el que se denomina a la tarea de gestión y dirección de una organización.

Empatía: capacidad de un individuo para ponerse en el lugar de otro, de interpretar sus sentimientos.

Ecumenismo: propuesta en la que confluyen personas u organizaciones que adhieren a distintas creencias religiosas para realizar actividades de bien público que trascienden las creencias de cada una.

Erario Público: tesoro público de la Nación constituido con el aporte de los ciudadanos a través de tributos impositivos.



Notas y Bibliografía

Para escribir este material los autores utilizaron la siguiente bibliografía:

7a

- Banco Mundial, Cuaderno de Cofinanciamiento, Octubre de 1995.
- Leitman, Josef. Rápida Evaluación del Medioambiente Urbano, Volúmenes 1 y 2, Programa de Gerenciamiento Urbano, Banco Mundial, 1994.
- Banco Mundial, Manual sobre Participación en el Banco Mundial. Departamento de Medioambiente, Junio de 1995.
- Federación Española de Municipios y Provincias, Ayuntamiento de Barcelona. El Bienestar Social en las Grandes Ciudades, Julio de 1990.
- Banco Mundial, El Ciclo de los Proyectos, folleto, 1985.
- Erradicar la Pobreza: Marco General para la Elaboración de Estrategias Nacionales. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Documento de Políticas Generales. 1996.

7b

- Achieving Excellence in Fund Raising, Henry E. Rosso and Associates. Jossey Bass, San Francisco 1991.
- Securyng your Organization's Future, Michael Seltzer. The Foundation Center, 1987.
- Doing best By Doing Good, Richard Steckel. Penguin Books USA Inc., 1992.
- Filthy Rich and Other Nonprofit Fantasies, Richard Steckel. Ten Speed Press, 1989.
- Designs for Fund Raising, Harold Seymour. Fund Raising Institute, 1988.



bibliografía