

## Principios y Técnicas de Recaudación de Fondos

**Abstracto:** Este documento proporciona orientaciones y sugerencias de métodos y principios para la recaudación de fondos dirigidos a la financiación de proyectos basados en la comunidad. La recaudación de fondos es una parte importante del fortalecimiento de OBCs, ONGs y comunidades; las contribuciones en dinero (o de otros tipos) son necesarias para que puedan continuar con las actividades que pretenden y han planificado. La obtención de recursos es, por lo tanto, una tarea deseable y digna; los recaudadores de fondos deben ser reconocidos y elogiados. La recaudación de fondos es un trabajo al que todo el mundo debe contribuir, y del que todos deben ser responsables.

### Introducción

- Muchas de las técnicas y las aptitudes de la recaudación de fondos (algunas de las cuales se incluyen aquí) pueden ser o han sido adaptadas de la profesión comercial de la "mercadotecnia" (de hecho, muchas ONGs se refieren a la recaudación de fondos como "mercadotecnia"). Aunque mercadotecnia y conocimientos de negocios pueden ser valiosos, siempre se deben aplicar de una forma ética.

- Todos los recaudadores de fondos (remunerados o voluntarios) deben, primera y primordialmente, estar completamente convencidos del valor, integridad y beneficios de la organización y de las actividades para las que se emplearán los fondos recaudados. Estas orientaciones pueden modificarse en cada comunidad para ser adaptadas a las diferencias que caracterizan a cada una de ellas.

**Principios de recaudación de fondos:** Hay una diferencia entre principios de recaudación de fondos y técnicas de recaudación de fondos. Este documento estudia ambas. Esta sección se concentra en los principios.

1.1 La profesión de la mercadotecnia: Muchas de las aptitudes y técnicas de la recaudación de fondos utilizadas por las ONGs y algunas agencias de la ONU se han desarrollado y adaptado desde la profesión comercial de la mercadotecnia. Algunos (a menudo ajenos o fracasados de la profesión de ventas o mercadotecnia) lo ven como una actividad cínica y engañosa. Quizá lo sea la forma en la que algunos la practican, pero no tiene porqué serlo, y con frecuencia no lo es. Si un profesional de las ventas o la mercadotecnia cree sinceramente en el valor del producto, las ventas se pueden hacer honesta y éticamente. Los principios de sinceridad e integridad ética se aplican especialmente a la recaudación de fondos. La recaudación de fondos debe ser responsabilidad de los miembros de la organización, aunque pueden participar de formas diferentes. No tiene porqué dejarse sólo a los profesionales. Todos nosotros/ustedes, por lo tanto, debemos tener conocimientos sobre los principios y técnicas de la recaudación de fondos. Es recaudador de fondos, primero y principalmente, debe estar sinceramente convencido de la integridad de la organización, y del beneficio y valor de la actividad o proyecto de esta organización. Los donantes potenciales y anteriores detectan rápidamente la falsedad, falta de honradez y malversación de "su" donaciones.

1.2 Reconocimiento de las donaciones: El reconocimiento es primordial. Muchos donantes utilizan sus cesiones para ganar prestigio y honores en sus comunidades. El agradecimiento a cada donante es un precio pequeño. Asegúrese de que las comunidades que ayuda son conscientes del agradecimiento debido a todas las donaciones, y elogie a los donantes por su lealtad a la comunidad y por su donación tan necesaria y apreciada (en dinero o especies).

1.3 ¡Gracias! La palabra más importante en la obtención de fondos y en la gestión de una ONG, OBC o un proyecto comunitario exitoso es "¡gracias!". Muchos miembros de ONGs se han preguntado porqué el

entusiasmo por sus actividades se ha enfriado, y los fondos han dejado de llegar, y a menudo, la causa está simplemente en que la ONG olvidó reconocer y dar las gracias a los donantes.

1.4 Informes de progresos: Más allá de un simple "gracias", los donantes quieren saber qué se ha conseguido con el dinero que han donado. La forma más efectiva de agradecerse es un informe sobre los progresos. Los donantes tienen poco interés en sus actividades, están más interesados en los resultados de estas actividades: ¿ha logrado, total o parcialmente, los objetivos que estableció cuando les pidió la donación? El CMP ha preparado otros documentos sobre redacción de informes; utilícelos y combine la redacción de informes con la obtención de recursos. La recaudación de fondos y la redacción de informes no son actividades independientes.

1.5 Integridad: Se debe mantener en todo momento un alto nivel de integridad. Esto se aplica a las actividades emprendidas por la organización en general y en especial a las de recaudación de fondos. Un aspecto importante de la integridad es la justificación absoluta. Todas las acciones deben estar justificadas, todos los fondos deben ser justificados. Esto significa informes narrativos y financieros completos, comprensibles y honestos, disponibles en todo momento a cualquier miembro del público. La justificación va acompañada de la transparencia. El grupo no debe tener ninguna agenda secreta, y todas sus actividades y gastos tienen que ser públicos y honestos. Los registros de cuentas tienen que ser abiertos, y estar disponibles para que cualquier miembro del público los inspeccione en cualquier momento. No puede comprometerse la honestidad. Los buenos fines (metas u objetivos) de la organización no pueden ponerse en peligro a causa de los medios dudosos que se hayan podido emplear para conseguirlos. Estas personas responsables de implementar las actividades del grupo, incluida la de obtención de fondos, deben estar honesta y totalmente convencidas de la bondad del grupo y sus objetivos, y de la respetabilidad de los valores y beneficios del proyecto. Este nivel de integridad es esencial para el sostenimiento del grupo, la conclusión del proyecto y el beneficio de la comunidad.

1.6 La importancia de una actitud optimista: No todo el mundo es un donante. Alguna gente, agencias o grupos no podrán o no querrán hacer una donación a su comunidad u organización. Si no reconoce que el fracaso en la obtención de una donación de una fuente no implica que usted o su organización es un fracaso, se sentirá tentado a desanimarse y abandonar. No abandone. No se deje llevar por el desánimo; es un lujo que usted, su organización y su comunidad no pueden permitirse. Quizá experimente ocho rechazos, no renuncie porque a lo mejor el noveno o décimo intento le procurará la donación necesaria.

1.7 Cálculo y registro de las inversiones en el proyecto: Es importante mantener registros exactos de todos los recursos utilizados en un proyecto comunitario. A menudo, algunas donaciones (en especial las de trabajo comunal o suministros) se olvidan o infravaloran, y la cantidad real de las contribuciones comunitarias es mayor que lo reflejado en los registros e informes. Esta infravaloración constituye un detrimento por varias razones: (a) los miembros de la comunidad obtienen una menor estimación de su propia valía y esto redundará en una baja autoestima, (b) los donantes externos obtienen una menor estimación de la contribución comunal y esto puede hacerles reacios a seguir colaborando o (c) a reconocer el mérito de la inversión de la propia comunidad.

- Usted/nosotros tenemos que asegurarnos de que la OBC o el comité ejecutivo que está planificando la puesta en marcha de un proyecto comunitario reconoce el valor de los recursos ocultos de la comunidad. La comunidad debe hacer una estimación financiera exacta de los recursos donados -como el trabajo comunal de construcción, el trabajo especializado donado, el tiempo que han invertido los miembros de la comunidad y los líderes en reuniones de planificación o las donaciones físicas no monetarias. Hay que animar a la comunidad a identificarlos y registrarlos. Estas estimaciones financieras se deben incluir en la

estimación de costes de la propuesta de proyecto, y se deben registrar durante las actividades de construcción reales. Cuando se calcula el coste total de un proyecto basado en una comunidad, deben incluirse las contribuciones reales en dinero de los donantes internacionales o locales, gubernamentales o no gubernamentales y otros, además de las estimaciones de todas las donaciones no monetarias, sean en forma de objetos físicos, servicios, tiempo o energía humana.

2. Tipos y fuentes de donaciones: Esta sección describe las donaciones de una amplia gama de donantes potenciales, a excepción de las que proceden de agencias donantes que requieren propuestas formales (ésta se discuten en el documento "Adquisición de recursos"). Esta amplia gama de donantes potenciales significa que hay un amplio espectro de técnicas específicas que se pueden aplicar a los procesos de (a) identificación de donantes, (b) envío de mensajes a estos donantes y (c) recaudación de las donaciones. Sin olvidar (d) dar las gracias. Un folleto de taller complementario de esta sección es "Lista de comprobación de recursos internos"

2.1 Comunidades rurales versus comunidades urbanas: Hay varias diferencias en el énfasis de las técnicas de recaudación de fondos para proyectos, basadas en las distintas características de las comunidades. Las comunidades urbanas, por ejemplo, son habitualmente mayores, y por lo tanto, más fragmentadas o cismáticas. Las comunidades rurales pequeñas son más fáciles de organizar y unir, pero no hay garantías. Las comunidades urbanas sufren más cismas sociales (divisiones, facciones), y son más difíciles de organizar que las rurales, aunque en las áreas urbanas, los suburbios son más fáciles de organizar que los vecindarios ricos. Las donaciones en dinero son más fáciles de obtener en comunidades urbanas que en las rurales, las donaciones de alimentos o productos agrícolas son más comunes en las comunidades rurales.

2.2 Actos públicos de recaudación de fondos: Pueden tomar muchas formas. Los grandes actos comunitarios de recaudación de fondos pueden ser muy elaborados, con discursos de funcionarios notables y personas adineradas haciendo donaciones ostentosamente. Puede haber varias bandas, orquestas, grupos de danza, cantantes y coros de las escuelas comunitarias. En el este de África, la palabra "harambee" se utiliza para describir un acto de este tipo. (2)

- Nota (2): Un harambee no es necesariamente un acto comunitario; en la actualidad, las familias lo utilizan frecuentemente para conseguir los fondos para los estudios de sus hijos o para pagar gastos médicos.

- En el oeste de África, en especial en ciudades de provincias, el jefe de la villa preside el acto, que se compone a menudo de danzas, música de tambores y posesiones espirituales de los dioses o cultos locales. Estos actos tienen la capacidad de hacer volver a los emigrantes a sus ciudades de origen y, como los funerales, también sirven a otros propósitos diferentes a la recaudación de fondos, sobre todo a la relación entre los emigrantes para mantener su identidad como miembros de la comunidad, aunque residan fuera de ella. En estas ocasiones se establecen muchos contactos, que por ejemplo, pueden llevar más tarde a la formalización de matrimonios o asociaciones de negocios.

2.3 Donantes urbanos a comunidades rurales: La gente que ha emigrado a las ciudades mantiene vínculos con sus comunidades de origen. Este hecho puede ser aprovechado por las OBCs rurales. Un pequeño porcentaje de los emigrantes hacen fortuna en las ciudades y se les puede persuadir para que contribuyan al desarrollo de su comunidad natal. El sentimiento de culpabilidad por no estar en casa, o

de lealtad a pesar de su ausencia puede dar como resultado importantes donaciones de los emigrantes urbanos ricos.

2.4 Donaciones comerciales: Las donaciones comerciales pueden incluir regalos de corporaciones o negocios que quieran hacer públicas sus buenas intenciones y su apoyo a la comunidad (que se les debe reconocer y agradecer en las reuniones públicas). Se debe instar a la comunidad a identificar formas para convencer a los donantes comerciales de que su apoyo al proyecto redunda en su propio interés (incremento de la publicidad y de la buena imagen del donante comercial, por ejemplo).

2.5 Trabajo comunal: Este es un importante recurso interno (que a veces incluye el trabajo de voluntarios externos). El trabajo comunal implica tiempo y esfuerzo donado por los miembros de la comunidad, alguno no especializado (como limpieza de solares o colocación de ladrillos), algunos especializados (carpintería albañilería), gestión, liderazgo, reuniones, planificación, supervisión. Es importante que usted/nosotros estimulemos a los planificadores y diseñadores de proyectos basados en la comunidad para que evalúen cuidadosamente el valor monetario del trabajo comunal donado. A menudo esta contribución es infravalorada, a causa de la ignorancia de su mérito o, aún más importante, como indicador de un reducido nivel de confianza y una baja auto evaluación del valor que dan los miembros de la comunidad a ésta.

- A veces, algunos miembros de la comunidad quieren ocultar sus recursos en la errónea suposición de que nosotros u otros sólo procuraremos recursos externos si creemos que la comunidad es muy pobre, y que se retendrán los fondos si se piensa que la comunidad tiene suficientes recursos propios. Tenemos que asegurarnos de que todos los miembros de la comunidad comprenden que es más fácil que obtengan fondos externos si demuestran que también ellos están contribuyendo con recursos internos.

2.6 Donaciones agrícolas: Los granjeros pueden donar alimentos para el proyecto: (a) para los trabajadores comunitarios que están colaborando en el proyecto, o (b) para que el comité ejecutivo los venda para conseguir fondos para el proyecto. También pueden donar otros productos de sus explotaciones (como madera, arena, piedra, productos no alimentarios) que se pueden usar directa o indirectamente para el proyecto.

2.7 Donaciones de preparación de alimentos: Aunque un granjero puede donar comida para el proyecto, ésta necesita ser preparada para su consumo. Otros donantes pueden ser gente que done la preparación de comida y refrescos para los miembros de la comunidad en los días de trabajo comunal. No olvide dar las gracias a los que cocinan y preparan los alimentos para los trabajadores comunales.

2.8 Contribuciones y promesas

2.9 Sorteos y loterías: Se pueden hacer contribuciones y promesas en los actos públicos de recaudación de fondos. Los participantes deciden si donar en una reunión o acto público. Sorteos y loterías, técnicas de recaudación de fondos basadas en el juego, convienen más a ONGs urbanas, bien organizadas y sofisticadas que a OBCs rurales, pequeñas y de reciente formación.

2.10 Donantes anónimos: Los donantes anónimos son benefactores que quieren mantenerse ignorados. Frecuentemente tienen razones personales ideológicas o religiosas, pero prefieren seguir en el anonimato.

Conclusión: Sean cuales sean nuestras acciones para estimular y asistir a las comunidades en la planificación e implementación de sus proyectos basados en la propia comunidad (incluyendo el cálculo de recursos financieros) , debemos tener presente lo siguiente, en todo momento, para guiar nuestras acciones: Recuerde siempre y trabaje hacia la meta general (la reducción de la dependencia); Guíe, sugiera, adiestre, elogíe, informe; y No prometa, no suministre y no imponga.

- El cálculo de los costes de la financiación de proyectos basados en la comunidad debe ser justo y exacto, y las estimaciones no deben infravalorar las donaciones comunitarias no monetarias. Cuando se moviliza una comunidad para poner en marcha un proyecto de este tipo, tenemos que animarles a identificar una gran variedad de recursos externos (que reduzcan la dependencia de uno sólo donante), y a identificar y activar muchos de sus propios recursos internos (a menudo ocultos). Obtener recursos para un proyecto comunitario es una responsabilidad honorable y valiosa; hágalo con entusiasmo, integridad y confianza.

SIC [www.scn.org/mpfc/](http://www.scn.org/mpfc/). Fuente: Isabel Montraveta, F. Gabriel Sánchez y Ricard Valls (2002)Cómo captar fondos con éxito. Manual para Fundaciones, Asociaciones y ONGs. Colección Pojección, Barcelona.