

A propósito de la captación de fondos y ONG

David Camps
Vicepresidente de la AEF
Responsable de Captación de Fondos de Intermón Oxfam

“Los *fundraisers*¹ somos uno de los colectivos profesionales con más capacidad de ser generadores de cambios y de transformación social”²

Hace años que se va consolidando la función profesional de la captación de fondos dentro de las ONG de Desarrollo y, en general, en el sector no lucrativo. En las próximas líneas hago algunas reflexiones sobre cómo ha ido evolucionando esta función, de cómo se proyecta y de qué dilemas afronta. Son reflexiones basadas en años de trabajo dedicado a esta profesión y con la voluntad de generar debate.

La captación de fondos, ligada a la estrategia y a la misión

Hoy ya nadie tendría que discutir que todas las ONG necesitamos una estructura financiera diversificada y equilibrada. Dicho esto, cada organización tiene que definir qué peso le quiere dar en su presupuesto a las diferentes fuentes de financiación - públicas o privadas - y cuáles son las vías que priorizará: socios y donantes particulares, financiación empresarial y de fundaciones, cofinanciación pública de las diferentes administraciones - UE, AEI, descentralizada- legados, grandes donaciones, venta de productos y servicios,...o bien una mezcla de varias o de todas. Esta decisión es realmente estratégica, porque la misión y los valores de la organización condicionan el tipo de financiación.

Sobre dependencias de fuentes de financiación

Considero bastante estéril el debate sobre cuál de las vías de financiación - pública o privada - genera más o menos dependencia. Es evidente que una fuerte dependencia financiera del sector público dificultará - o incluso puede impedir - ejercer el rol de denuncia y de incidencia, consustancial en nuestro sector. La vía de financiación que da más independencia de actuación a las ONG y las legitima es tener una base de socios - particulares - cuanto más amplia mejor, que evolucionen en su compromiso y que pasen de ser puros donantes puntuales o regulares a auténticos “embajadores” o “apóstoles” de la causa. Buscando buenos referentes de otros sectores tenemos el caso de Greenpeace y de Amnistía Internacional. Las dos organizaciones son ONG con una gran reputación, lejos de toda sospecha, con gran notoriedad de marca y con una alta capacidad operativa, que vinculan absolutamente su captación de socios a la búsqueda del activismo político de sus socios, donantes y colaboradores, y que basan toda su financiación en la búsqueda de socios y donaciones particulares, y no aceptan directamente fondos del sector público y, en el caso de Greenpeace, tampoco de las empresas.

Captar fondos para necesidades concretas

Los anglosajones a esto lo denominan "case for support", concepto que expresa los "proyectos para los cuales los captadores de fondos buscan apoyo financiero" y "la forma de empaquetarlos" para que sean atractivos y convincentes para los potenciales donantes/socios en los diferentes canales: mailing, Internet, petición cara a cara, televisión...Es captar para

¹ Fundraisers: captadores de fondos.

² Del libro "Relationship fundraising" de Ken Burnett.

financiar proyectos concretos y para las actividades de apoyo que hacen que funcione el engranaje de las ONG: administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, sensibilización - educación, campañas... También es cierto que, en el pasado, algunas ONG no han entendido bien que la captación de fondos no era un fin en sí mismo, sino un medio para lograr su misión y hemos visto crecimientos desorbitados de algunas ONG que captaban muy por encima de las necesidades reales de los proyectos de desarrollo o de acción humanitaria que ejecutaban en el Sur, o de las necesidades reales para financiar su estructura, y esto ha llevado a los medios de comunicación y a determinados líderes de opinión a la desconfianza injustificada en todo el sector y de rebote, en algunos casos, a cuestionar el trabajo de nuestro colectivo profesional. No obstante, no podemos olvidar que nosotros, los fundraisers, sólo somos una "parte de la cadena", que captamos fondos para proyectos de cooperación o acción humanitaria, y otra parte de la cadena es quien ejecuta los fondos que nosotros captamos y que la última responsabilidad de asegurar que los fondos captados estén bien gastados corresponde a la Dirección General de las organizaciones y a sus órganos políticos: Juntas Directivas y Patronatos. La transparencia y la rendición de cuentas sobre la ejecución en terreno de los fondos captados son dos de los grandes argumentos de fuerza que tenemos los captadores de fondos para captar y fidelizar a donantes y, cuando se cuestiona todo el sector, nosotros somos de los primeros afectados como colectivo profesional.

Juntas directivas/ patronatos... ¿Qué tienen que ver con la captación de fondos?

El rol de los captadores de fondos es imprescindible e insustituible en el crecimiento sostenible/sostenido de las ONG. Además, no olvidemos que los fondos privados, no condicionados o con carácter finalista a proyectos de cooperación, permiten justamente apalancar la cofinanciación pública por un lado y por el otro financiar la estructura de la institución; por lo tanto, **lo que cualquier ONG tendría que querer, es captar cada vez más fondos privados.**

Los captadores de fondos hacemos de portavoces y de correa de transmisión de los valores, la misión, los proyectos y las singularidades de cada organización delante de potenciales donantes/ socios o colaboradores - particulares, instituciones privadas y muchas veces públicas³. Cuando te pones a redactar una carta para un mailing de captación, visitas una empresa, llamas por teléfono a un gran donante, paras a alguien por la calle y le animas a que se haga socio, o bien organizas un acto para captar donantes o socios, hace falta tener una comprensión muy alta del modelo de cooperación, de los proyectos y de los posicionamientos institucionales de la propia organización.

¿Qué responsabilidad se nos tiene que reclamar a quienes nos dedicamos al "fundraising"? Que capturemos fondos, donaciones y que además lo hagamos de forma eficiente, con un uso adecuado de las técnicas y estrategias de captación de fondos, con un alineamiento con la política de comunicación institucional, con una coherencia con los valores/misión, y que las estrategias de captación de fondos sean sólo un medio y no un fin en sí mismas.

No obstante, los resultados en la captación de fondos no siempre son una ecuación, porque dependen de muchos factores: concurrencia, notoriedad de marca, recursos invertidos, innovación y creatividad, tipo de causa concreta, países en los que se trabaja...y un factor que para mí es clave, que es la responsabilidad en la captación de fondos de los órganos de decisión políticos: miembros de juntas directivas y patronatos, y de la más alta dirección o

³ Siempre he considerado que un buen captador de fondos ha de tener competencias para buscar tanto fondos privados como públicos. Si realmente fuese así, dentro de las ONGD habría menos apriorismos entre las áreas de comunicación y captación de fondos y las de proyectos/cooperación

gerencia de las ONGD. Cuando no existe este compromiso proactivo por parte de éstos, la "captación de fondos" no deja de ser aquello de los "mailings" que se envían o los actos que organizan los de comunicación/marketing para "sacar pasta". Siempre he defendido un modelo de junta directiva/ patronato que tenga responsabilidades directas en la captación de fondos, abriendo puertas, poniendo sus agendas de contactos al servicio de los captadores de fondos y dando ejemplo ellos mismos en primer lugar, haciéndose socios y donantes (y en algunos casos grandes donantes) de las propias organizaciones que representan. ¿Con qué credibilidad se puede ostentar un cargo de representación institucional, al más alto nivel, de una ONGD sin un compromiso económico regular con la misma?.

¿Por qué os asustan tanto algunas técnicas de captación de fondos?

Siempre defino la captación de fondos como el conjunto de estrategias y técnicas basadas en la planificación estratégica, el marketing, la comunicación publicitaria y las relaciones públicas, que tiene como finalidad la construcción de una base de colaboradores/socios (particulares, instituciones públicas y privadas) comprometida a largo plazo con una causa/organización. En la captación de fondos no son tan importantes los fondos a corto plazo como las relaciones a largo plazo.

Hoy en día, llegar al público de forma masiva, a personas interesadas en dar apoyo y comprometerse con los valores y la misión de las ONG, es una tarea cada vez más ardua y requiere de un alto nivel de especialización en marketing directo, comunicación, etc., pero sobre todo mucha pasión y verdadera vocación, porque encajar un "no" por respuesta de un donante una y otra vez y no caer en la frustración requiere mucha perseverancia, compromiso con la causa y espíritu emprendedor.

Para hacerse un espacio y conseguir ser referente, se están usando los medios masivos : la televisión, Internet (banners, emailings,..) y los instrumentos de la web 2.0: las redes sociales, la blogosfera, el telemarketing, el cara a cara, la organización de actos, el envío de SMS,MMS... Es lo que decimos estrategia multicanal: alguna persona que hemos parado en la calle para intentar hacerla socia, puede también escuchar una falca , recibir un mailing, ver un banner de nuestra organización que hemos colgado en un portal; podrá recibir una felicitación de Navidad nuestra en la empresa donde trabaja o recibir un obsequio de comercio justo de algún familiar,...y es probable que escoja cuando y como quiera - de la forma más cómoda y adecuada a su perfil - el tipo de colaboración que quiere establecer con nuestra organización. En un contexto de saturación publicitaria es muy complejo captar nuevos socios y donantes y todavía mucho más hacerlos evolucionar hacia un compromiso mucho más amplio con nuestra organización: que se conviertan en activistas, firmen manifiestos, se hagan voluntarios....

El problema no reside tanto en las técnicas y los medios para captar socios, donantes, etc., sino en cómo se utilizan éstos y si encajan con los valores de la organización que los está usando. Hay determinadas ONG de Desarrollo que por valores y por posicionamiento podrán aceptar fondos de determinadas empresas o aparecer en un reality show tipo "Gran Hermano", o alguno de estos programas que todos tipificamos como telebasura, y hay otros que no. El código de conducta aprobado por la CONGDE y los propios códigos éticos de cada organización tendrán que ser instrumentos de trabajo para orientar a los captadores de fondos en el desarrollo de sus estrategias. Pero, en todo caso, tendremos que huir de apriorismos sobre determinadas técnicas de captación, si están bien gestionadas: un ejemplo es la captación de socios cara a cara en la calle, que algunos cuestionan.

La realidad actual en el Estado Español. ¿Es solidaria la ciudadanía?

Cada vez somos más organizaciones tratando de hacernos un hueco y tenemos que añadir las ONG internacionales que en los últimos tiempos han llegado de fuera - la mayoría de apadrinamiento -, más las pequeñas iniciativas que se van creando cada año. Igualmente notamos la "fatiga del donante" que afronta muchos llamamientos de diferentes ONG. Los potenciales donantes/socios ahora tienen mucha "oferta para elegir". Proliferan las iniciativas de personas que viajan al Sur y que quedan "tocadas" por las realidades de pobreza y desigualdad que han vivido, y cuando vuelven crean sus propias ONG o buscan fondos en su entorno para sus propias iniciativas⁴. La segunda parte del estudio sobre el perfil del donante que impulsamos por segundo año consecutivo el AOMD (ahora ya Asociación Española del Fundraising www.aefundraising.org) muestra que sólo un 13% de la población española es donante regular de una organización, un 10% son potenciales donantes, un 28% ha dado alguna vez pero no tiene intención de dar, y un 49% no ha dado nunca y no tiene intención de dar. Ciertamente, a nivel sectorial, el conjunto de las ONG, ya no sólo de Desarrollo, tenemos que hacer un gran esfuerzo para ir cambiando estas cifras y superar las resistencias a la donación. Si nos comparamos con Europa, estamos por debajo de la media, que se sitúa en el 30%.

¿Qué dilemas éticos afrontamos desde la captación de fondos?

Desde el sector y como colectivo profesional afrontamos diversos dilemas éticos que clasificaría en diferentes categorías:

1. **Relativos a la contratación de empresas de servicios en los procesos de fundraising** (agencias de publicidad y de marketing directo, de manipulación de mailings, con proveedores de captación cara a cara, de marketing telefónico, por poner algunos ejemplos). Condiciones laborales de las personas que trabajan en estas empresas y dan servicios a las ONL, control del mensaje ...
2. **Relativos a la aceptación o renuncia** de donativos tanto de empresas como de particulares y conflictos de intereses que se puedan dar con los valores de las propias organizaciones y que puedan afectar negativamente a su reputación.
3. **Relativos a las fórmulas de contratación y las formas de remuneración del fundraising:** el cobro de comisiones sobre los fondos captados, etc.
4. **Relativos a los donantes:** respeto a la voluntad y destino, escogido por el donante, de sus aportaciones, al uso de sus datos de carácter personal, a la transparencia con que le informamos del impacto de su aportación.
5. **Relativos a las técnicas de captación de fondos:** al uso de las técnicas y a determinadas estrategias de captación de fondos en los medios masivos, especialmente TV.
6. **Relativos al exceso de fondos:** lo que hacemos cuando se pueda crear este exceso "sobre captaciones" o cómo nos condicionan los fondos de determinadas instituciones que nos obligan a "crear proyectos adhoc".
7. **Relativos a las estrategias de comunicación publicitarias:** al uso de las imágenes y mensajes de los beneficiarios y a las visiones y "discursos" que proyectamos a los ciudadanos de nuestro país de las realidades de los países del Sur en los que trabajamos, pero también en otros ejemplos como la contrapublicidad de algunas ONGD para captar fondos.
8. **Relativos a la eficiencia en la captación de fondos:** a lo que nos cuesta captar cada €, cómo nos vuelve la inversión, etc.

⁴ Sería necesario preguntarse a la hora de promover estas iniciativas si los que las promueven, en algún momento, se cuestionan si ya hay otras ONGD que hagan intervenciones similares, y si las mismas responden a necesidades reales de estos países y en qué medida generan impacto.

9. **Relativos a la transparencia/rendición de cuentas:** cómo informamos de lo que hacemos, qué impacto generamos, cómo gastamos, etc.

Como dice Robert Payton del Center for Philantropy de la Indiana University, en "ética más que respuestas lo que hay son preguntas". Es esto lo que nos ha llevado al colectivo de profesionales del fundraising, asociados en la AEF www.aefundraising.org, a elaborar una propuesta de código ética que, durante este ejercicio 08-09, queremos socializar y promover entre los diferentes actores implicados, a fin de aprobarlo y que sirva como guía de trabajo para nuestro trabajo diario⁵.

Los profesionales de la captación de fondos, de la comunicación y del marketing somos personas profundamente comprometidas con las causas a las que servimos. Desde aquí he querido, con estas reflexiones aportar luz sobre cómo veo la realidad de esta función profesional que creo es clave. La muestra es que cada vez más ONG reclutan captadores de fondos. Son reflexiones que buscan el debate y el diálogo, pero claramente el reconocimiento público de nuestra profesión.

Copyright © David Camps

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web.

Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.

⁵ Las personas interesadas os podéis bajar este código ético de la web de la AEF www.aefundraising.org