



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

Fundraising, ¿cómo conseguir que el donante elija a una ONG como colaboradora?

Autor: Fátima Basagoiti Maruri

Director: Raúl González Fabre

Madrid

Junio 2015

Fátima
Basagoiti
Maruri



Fundraising, ¿cómo conseguir que el donante elija a una ONG como colaboradora?

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	5
Palabras clave	5
Abstract.....	6
Key words.....	6
1.- Introducción	7
1.1.- Propósito.....	7
1.2.- Contexto del tema.....	7
1.3.- Objetivos.....	9
1.4.- Metodología y estructura del trabajo	10
2.- Tipos de financiación	11
2.1.- Privada o pública	11
2.2.- Planes directores o autonomía de la voluntad	11
3.- Mecanismos para captar financiación	13
4.- Requisitos del donante	16
5.- Propuesta de colaboración óptima: autonomía de la voluntad.....	19
5.1.- Proceso de elaboración del dossier.....	21
5.2.- Estructura.....	23
A.- Nombre e historia de la ONG	23
B.- Explicación del proyecto.....	24
C.- Implicación del donante en la corporación	27
D.- Beneficios para el donante	27
E.- Conclusión.....	28
6.- Alternativas a la búsqueda de financiación	29
6.1.- <i>Crowdfunding</i>	29
6.2.- Varios	30
7.- Ejemplos prácticos: ONG.....	32
7.1.- PSE, Por la sonrisa de un niño.....	33
A.- Padrinos.....	34
B.- Donativos puntuales	35
7.2.- Ayuda en acción	37
7.3.- Cáritas.....	39

8-. Ejemplo de entidad donante: Fundación Botín	42
9.- Conclusiones	45
Bibliografía.....	48

Resumen

Este artículo analiza los métodos de captación de fondos utilizados por las ONG. Para ello, examino los tipos de financiación, los mecanismos a tener en cuenta por las ONG y los requisitos que las entidades donantes exigen. Como contribución a este trabajo propongo un modelo de colaboración. Para ofrecer una aplicación práctica a la teoría utilizo tres ejemplos de ONG explicando el proceso que conlleva la búsqueda de financiación y un ejemplo de una entidad donante. El trabajo concluye con unas ideas que toda ONG debería considerar al recaudar fondos.

Palabras clave

Captación de fondos, ONG, propuesta de colaboración, equipo de financiación y requisitos.

Abstract

This article analyses the fundraising methods used by the NGO. For this reason, I examine the types of funding, the mechanisms to be considered by the NGO and the requirements asked by the donors. As an addition to this work, I suggest a partnership proposal. To offer an explanation to the theory, I have used three examples of NGO in order to prove the practical application of fundraising and one example of one benefactor. The article concludes with ideas that every NGO has to consider in order to raise funds.

Key words

Fundraising, NGO, partnership proposal, department of finance, requirements

1.- Introducción

1.1.- Propósito

El propósito general del estudio es profundizar sobre las propuestas de captación de fondos (*fundraising*, en inglés) llevadas a cabo y emprendidas por las asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro centrándonos en concreto en aquellas que tienen antena en España y en los países del Sur.

Este trabajo sintetiza la labor a realizar por las organizaciones para obtener financiación puesto que todo plan estratégico de captación de fondos conlleva el planteamiento de diversas cuestiones. Cómo tienen que avanzar en su gestión, qué mecanismos pueden utilizar y entender, y cuáles son los requisitos de los donantes son algunas de ellas. Asimismo, este trabajo presenta los esfuerzos que realizan diversas corporaciones para lograr una mayor financiación en sus proyectos dado que la recaudación de fondos es un pilar básico de toda organización.

Como los objetivos de paliar las necesidades y erradicar la pobreza, son hoy en día, comunes a la mayoría de las ONG¹, éstas tienen que buscar una forma de diferenciarse para aportar un valor añadido a los grupos de interés (*stakeholders*, en inglés).

Por ello, seleccioné tres ONG con presencia española para analizar su valor añadido y su diferenciación, cómo es su estructura de organización y concretamente si existe equipo de *fundraising*, y su gestión: Ayuda en acción, Por la sonrisa de un niño (PSE) y Cáritas. Desde el otro lado de la moneda, la Fundación Botín, nos ayudará a entender cuáles son las cualidades que se prefiere en una ONG, el tipo de proyectos y los requisitos a cumplir.

1.2.- Contexto del tema

Actualmente, se están produciendo cambios en el entorno de la cooperación haciéndose más realista la intervención de una ONG del Sur (aquella organización local o contraparte que situada en los países en vías de desarrollo) que una intervención de una ONG del Norte (aquella ONG asentada en los países desarrollados) sobre el terreno de actuación por dos motivos. Por un lado, transferir recursos de un país a otro es más complicado y

¹ ONG: Organización no gubernamental

por otro lado, las ONG del Sur al trabajar directamente con los beneficiarios de la zona desfavorecida entienden mejor cuáles son sus necesidades. (Turu, 2010).

Bien es verdad, que la obtención de financiación todavía depende en gran medida de los países desarrollados. Esta información tiene una proyección clara en España ya que a raíz de las crisis la inversión en fundaciones y asociaciones es un hecho. Su labor se ha visto ineludiblemente necesaria para ayudar a las familias y personas desfavorecidas tanto a nivel nacional como internacional. Además, hoy en día el apoyo a las obras sociales es una herramienta usada por todo tipo de empresas para conseguir un prestigio, una confianza y una reputación social por parte de sus clientes en un tiempo en que vicios como la corrupción, la no transparencia y la desconfianza prevalecen en nuestra sociedad. Toda entidad quiere estar bien considerada creando una imagen de marca. Para lograr esta imagen, muchas empresas tienen éxito consiguiendo una reputación corporativa social. Un ejemplo de ello es Ernst & Young, firma de servicios profesionales, implicada en actividades benéficas que consisten en financiar eventos para ayudar a grupos desfavorecidos en Chipre (Papasolomou, I. y Demetriou, M., 2005).

Considero necesario definir algunos conceptos clave para un correcto entendimiento del estudio. El concepto de *fundraising* y de ONG.

Las ONG son “aquellas entidades de Derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo... habrán de gozar de plena capacidad jurídica y de obrar, y deberán disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos.” (Artículo 32 de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.)

La noción de *fundraising* ha ido sufriendo transformaciones a lo largo de las últimas décadas. Se ha ido forjando y formulando en diferentes instrumentos y herramientas, sobre todo, en Estados Unidos.

La captación de fondos implica la búsqueda y gestión de financiación de una actividad no lucrativa. Por tanto, una persona da y otra recibe gratis. Solicitar ofrece al donante la

posibilidad de donar o no, nunca consistiría una obligación. Si se da, el que recibe tiene que agradecerlo como explicaré más adelante. (Tempel, Seiler, & Aldrich, 2011)

El trabajo diario de un captador de fondos es forjar relaciones, transmitir confianza, servir como eslabón entre instituciones y corporaciones, y conseguir dinero. Tienen que ser coherentes, de confianza, responsables, honestos, transparentes, íntegros y tener coraje. Para su profesionalización, existe un código ético del oficio, redactado por la Asociación de ejecutivos fundraisers (AFFP). (Gow, 2013)

“La recaudación de fondos es el siervo de la filantropía”
(Henry A. Rosso Hank, fundador de la Escuela de Fundraising, 1974)

1.3.- Objetivos

Con el fin de implantar una propuesta de *fundraising* y dar respuesta a las dificultades que presentan las ONG en el momento de buscar financiación habré de estudiar principalmente las cualidades y requisitos que toda ONG necesita para que se den las condiciones deseables para que un benefactor done dinero.

Para posibilitar el estudio de la búsqueda de una propuesta será necesario tener claro que existen diferentes prácticas que toda corporación puede llevar a cabo, y estructuras determinadas a seguir para recaudar fondos. No obstante, el objetivo de este trabajo es plantear de la mejor forma posible el proceso y la estructura óptima para redactar una propuesta de colaboración. Para ello nos ayudaremos de ciertas ONG, empresas con fin filantrópico que nos explicarán cómo gestionan su equipo de financiación.

A su vez, otros objetivos secundarios es la búsqueda de mecanismos que permitan valorar positivamente una ONG a través de un ejemplo de entidad donante. No hay que olvidar que la misión de toda ONG es erradicar la pobreza, paliar las necesidades, luchar contra la pérdida de cohesión social y la merma de derechos sociales. Siempre habrá que tenerlo en mente para no actuar incoherentemente. Otro objetivo es conseguir que una ONG tenga como principal valor la confianza en su trabajo, su coherencia y su honestidad.

“Depende de ti tener una vida más dichosa. Y también luchar contra las injusticias.”
(Amaral, 2014)

1.4.- Metodología y estructura del trabajo

La metodología que se ha utilizado ha sido la revisión bibliográfica, el estudio del caso de observación sobre el terreno físico y el acercamiento del *fundraising* a corporaciones que trabajan en el campo del desarrollo. Posteriormente, se ha analizado, tratado y explotado toda la información recogida.

Para la recolección de datos de las diversas asociaciones en cuestión se ha realizado una investigación preliminar analizando el trabajo y los proyectos de cada una para proceder a un desarrollo exhaustivo de su equipo de financiación.

El trabajo constará de tres fases principales. En primer lugar, se centrará en los tipos de financiación que existen para luego abordar los mecanismos que pueden utilizar las ONG para captar fondos. En tercer lugar, se estudiará los requisitos que pide toda entidad. Posteriormente, se propondrá una propuesta óptima de colaboración que enlaza tanto el proceso para conseguir esa colaboración como la estructura a seguir en el proyecto. En quinto lugar, se analizará las posibles alternativas al método de financiación clásico de subvenciones y donaciones, *crowdfunding*, eventos, etc. En sexto lugar, se expondrán tres ejemplos prácticos de ONG y concretamente del funcionamiento de la recaudación de fondos en éstas. Para último lugar, se explicará y desarrollará el programa de Talento solidario de la Fundación Botín. Ejemplo de entidad donante.

2.- Tipos de financiación

Todo el dinero posible que pueda recibir una corporación para invertir en sus proyectos es siempre bienvenido para cumplir con el objetivo de ésta. Intentan siempre recaudar lo máximo posible. Es de saber general que el beneficiario siempre pide más de lo que el benefactor está dispuesto a dar en un principio.

La corporación tiene que aprovechar el hecho de que el sentimiento de donar produce una satisfacción personal inherente en el ser humano para recaudar fondos. (Kotzbue & Wigger, 2008)

Cabe mencionar que el enfoque del trabajo se realiza desde el punto de vista de las ONG. De esta forma, nos centraremos en dos tipos de ayudas que pueden recibir para proceder para posteriormente a la realización del proyecto.

2.1.- Privada o pública

Los fondos a los que las corporaciones pueden optar son dos: la financiación privada gracias a entidades y fundaciones, y la financiación pública en forma de subvenciones por parte de organismos públicos² (Turu, 2010). Por consiguiente, nuestro trabajo se centrará en averiguar cuáles son las condiciones necesarias para recibir estas fuentes de financiación, las cuales no son nada sencillas.

2.2.- Planes directores o autonomía de la voluntad

Respecto a la financiación en forma de plan director es la institución o entidad quien establece los pasos a seguir pudiendo ser requisitos de muy diversa índole pero de obligatorio cumplimiento. Y es que son fondos que se obtienen sólo si se sigue una determinada estrategia, línea o directriz. Un ejemplo de ello es la AECID, una institución pública que también lanza un número determinado de convocatorias al año (Turu, 2010). Asimismo, Antena 3 pide como requisito poseer el sello de la Fundación Lealtad. Normalmente, en estos casos para solicitar la fuente de financiación la ONG tiene que rellenar una plantilla sin poder la entidad aportar un toque personal.

² La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD): Fondos para el Desarrollo, (FAD),

Con la guía que da la identidad como principal recurso, la corporación tendrá que seguir todos los pasos, responder a todas las preguntas y leer exhaustivamente para no olvidarse de nada. Además, deberá escribir la propuesta en un tono correcto, de manera coherente y con estilo puesto que la ONG tiene que darse cuenta de que se van a leer muchas propuestas. Cuanto más fácil se redacte mucho mejor. (Ilona Bray, 2010)

Por otro lado, hay determinados supuestos en los que sólo se pide que se entregue un proyecto o una propuesta como es el caso de la Fundación Real Madrid que pide a una entidad que realice una propuesta de valor relacionada con el campo del fútbol. Ellos en un momento posterior en función de una junta deciden si se fundamenta en una necesidad clara o, si por el contrario simplemente lo que la ONG busca es la asociación a modo de marketing de la Fundación con todos los beneficios que conlleva. En este último caso se la rechazan. La autonomía de la voluntad juega un papel fundamental. A esto dedicaremos un apartado ya que es la manera que tienen las corporaciones de destacar y conseguir financiación.

3.- Mecanismos para captar financiación

La financiación puede venir de diversas maneras: proyectos de empresas, donaciones o subvenciones apadrinamientos, eventos o *merchandising*. Lo importante es saber atraer esta financiación.

“El desempeño de una empresa tiene un efecto positivo en la captación de capital.”
(Gompers & Lerner, 1998)

Lo que significa que dependiendo del rendimiento profesional de una ONG, una corporación pueda recaudar más o menos fondos. También influye la organización administrativa, es decir, las personas implicadas en la captación y nivel de profesionalización y motivación para conseguir el objetivo de la obtención de fondos.

Existen dos tipos de modelos por los cuales una entidad decide a quien donar. Respecto al primero, el Modelo de Rifa Morgan (2000) y demás autores sostienen que hay una relación directa entre ganar un premio y donar. Otros autores como Yildirim (2001), apoyan el Modelo de Publicidad argumentando que existe una relación directa entre la donación y el marketing puesto que el beneficiario a través de la publicidad da a conocer al benefactor y la cantidad donada. (Kotzbue & Wigger, 2008)

La corporación debe elegir cuál de ellos es el modelo óptimo en función de las características del proyecto, es decir, habría que estudiar caso por caso el modelo a elegir, siempre teniendo en cuenta que cuanto más se ofrezca al donante ya sea en forma de premios o publicidad, más posibilidad de obtener financiación. Es una cuestión como se ve un poco controvertida.

A veces se puede confundir premio con regalo ya que es un objeto entregado como agradecimiento por la donación recibida. En el primer supuesto se especifica desde el primer momento que va a haber una contrapartida. En cambio, en el segundo supuesto la idea procede del que recibe la donación. Un ejemplo de la situación descrita es la donación entregada a la asociación Por la sonrisa de un niño por Deloitte Strategy, quien recibió un cuadro por el que se agradecía la cantidad donada para el funcionamiento del

proyecto y lo colgó el despacho. De esta manera los clientes cuando van a reuniones de negocios lo aprecian y su percepción respecto a la compañía se vuelve más humana.

Otro mecanismo a tener en cuenta para asegurar que la gestión ha sido eficiente y por tanto la captación de fondos, es la acreditación de la ONG, es decir, existen unos modelos de evaluación. La AECID y La Coordinadora de ONG en España, se han molestado en implantar un programa de calificación que mida objetivamente las actuaciones de las corporaciones para compararlo con el modelo ideal. Por ende, existen diversos sellos que toda corporación aspira a tener.³

En primer lugar y por ello de gran importancia, el sello de la Fundación Lealtad cuya tenencia implica el cumplimiento de nueve principios por la ONG acreditada (funcionamiento y regulación del órgano de gobierno, claridad y publicidad del fin social, planificación y seguimiento de la actividad, comunicación e imagen fiel en la información, transparencia en la financiación, pluralidad en la financiación, control en la utilización de fondos, presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales, y promoción del voluntariado).



“Analizamos la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG, y ponemos la información a tu disposición para ayudarte a decidir con que ONG colaborar” (Fundación Lealtad, 2015)

En segundo lugar, existe el Modelo Compas Calidad que se aplica para evaluar la fiabilidad del proyecto, su desarrollo y para pilotar el proyecto. En su mayor parte trata de mejorar la calidad de vida de personas que han sufrido una crisis. La Rosa de los Vientos, formada por doce criterios de calidad, es el método de valoración del proyecto humanitario (el proyecto responde a una necesidad comprobada, el proyecto alcanza sus objetivos, el proyecto evita o atenúa los impactos negativos, el proyecto prevé un impacto positivo más allá de la intervención, el proyecto es coherente con el mandato y los principios de la organización, el proyecto respeta a las poblaciones, el proyecto es

³ Existen más de los expuestos pero considero que no son tan importantes. El sello de la Fundación Lealtad es el que más tienen los donantes en cuenta.

flexible, el proyecto se integra óptimamente en su entorno institucional. la organización cuenta con los recursos y los conocimientos específicos necesarios, la organización cuenta con capacidades de gestión adaptadas, la organización emplea los recursos de manera óptima, y la organización aplica las lecciones aprendidas) (Grupo URD: Quality Compas Qualité, 2009)

En tercer lugar, la CODGE ha desarrollado también un modelo a partir del cual se mide la transparencia y el buen gobierno. Posee cincuenta indicadores de buen gobierno que se dividen en cuatro apartados (órgano de gobierno y ejecutivo, misión, visión y valores, base social y apoyos, y planificación y rendición de cuentas). Respecto a la transparencia, existen veinte indicadores (órgano de gobierno, misión, visión y valores, planificación y evaluación, gestión económica, personas, socios locales, y responsabilidad social organizativa.). Para que la ONG reciba el visto bueno, debe ser auditada y la puntuación obtenida en cada bloque debe de ser al menos de setenta sobre cien. (Red de consultoría social, 2009)

En último lugar, la Carta de Responsabilidades de las ONGD, es otra herramienta pero en este caso a nivel interno, para la propia corporación para que sea consciente de los ámbitos a mejorar y a continuar. Es una iniciativa gestionada por CIVICUS (Alianza Mundial para la Participación Ciudadana). Y es que cada ONG proporciona información sobre los bloques a rellenar. Asimismo, cada entidad valora el cumplimiento de determinados requisitos (el respeto de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, independencia, responsable de promoción, los programas eficaces, no discriminación, transparencia, buen gobierno, recaudación ética de fondos, y gestión profesional). (Red de consultoría social, 2009)

4.- Requisitos del donante

“Una ley de hierro de *fundraising* es que las personas no donan si no se les pide.”
(Andreoni, 2006).

Sin embargo, el concepto de captación de fondos va más allá que una simple búsqueda de una donación o subvención, ya que requiere un intercambio de recursos entre donante y donatario. Hay varios autores que afirman que la actividad de captación constituye simplemente una parte inherente de la actividad de una empresa que por motivos sociales tiene que ayudar a la comunidad. Para otros, hace referencia a una herramienta útil que va más allá de una concepción altruista. (Kotzbue & Wigger, 2008)

El conflicto potencial entre benefactor y el beneficiario respecto al alcance de la actividad es claro. Kotzbue y Wigger (2008) exponen que existe un efecto marginal tanto positivo como negativo respecto al sentimiento de *fundraising* por parte del donante dependiendo del proyecto, campo u actividad de la corporación que se intenta financiar. La actividad que realiza el beneficiario de la donación es una condición *sine quanon* que determina el tipo de benefactor al que se dirige. Dependiendo del campo de trabajo que sea (educación, medio ambiente, cultura) el donante elegirá el proyecto que corresponda más con sus aspiraciones, ámbito de actuación y valores. En otras palabras, si el benefactor es una constructora elegirá en su gran medida un proyecto por el que se construya un pozo o una carretera por ejemplo.

Por ende, en ciertas ocasiones una entidad al donar se siente obligada a hacerlo por una moral o ética propia en función del código ético de la entidad. Por consiguiente, el benefactor a la hora de donar evalúa la corporación teniendo en cuentas diferentes requisitos. En primer lugar, una asociación tiene que ser transparente de tal forma que todo aquel que quiera obtener información sobre el proyecto y los fondos se le proporcionará sin reparo. La transparencia es transcendentalmente vital ya que su falta incita a la desconfianza y a la corrupción. Asimismo, otro ámbito a tener en cuenta es el buen gobierno cuya finalidad es la eficacia y eficiencia de la corporación. La estrategia y el objetivo de la ONG tienen que tener una proyección a largo plazo y asegurarse de que se cumplan y se implanten. “El órgano de gobierno es el principal responsable de que la

ONG cumpla con su misión y de la gestión eficiente de sus recursos” (Fundación Lealtad, 2015). Y es que para garantizar un correcto funcionamiento de la ONG es necesario que haya una buena gestión de la política, visión, misión y credo. Las políticas internas de la empresa son un valor añadido: voluntario, gestión de personal, etc. En tercer lugar, la identificación de las necesidades en la zona de actuación gracias a su experiencia en el país es un punto vital para asegurar que el proyecto sea viable, sostenible en tiempo y apropiado acorde con las insuficiencias y necesidades de la zona. Esto es lo que influye a la decisión de elegir el ámbito de actuación puesto que dependiendo de estas necesidades su presencia será menos o más significativa. Por ello, es óptimo que se desarrollen sistemas de búsqueda de necesidades, de evaluación y de sometimiento a la práctica ya que se puede dar el caso de que exista una necesidad pero que en la práctica sea inviable y por tanto no tenga sentido su proyección. Si la ONG está asociada con corporaciones locales el éxito del proyecto suele estar garantizado casi al cien por cien. Ello es considerado una práctica rica en intercambios que permitan a la primera incrementar su conocimiento y experiencia (*know-how* y *expertise*, en inglés) en el terreno para solventar los problemas que ellos conocen de primera mano. Un ejemplo de ello, es Ayuda en acción quien identifica las necesidades en el terreno gracias a la cooperación tanto con corporaciones locales como como en el gobierno. Y es que el apoyo por parte del último agente es requisito condicional para que el proyecto perdure en el tiempo. Más aún, las empresas tienen bastante en consideración que se trabaje con una contraparte local, lo que constituye el cuarto requisito. En quinto lugar, toda asociación tiene que funcionar como tal y ser coherente con su ética profesional: en su gestión, organización y actuación. Para ello se elaboran unos códigos de conducta que establece los principios y valores que rigen la actuación de la ONG y de los trabajadores. Por último, en sexto lugar, otra cualidad a verificar son las buenas o malas prácticas que ha tenido la ONGD anteriormente. Lo que significa que se considera una participación adecuada y correcta cuando: no se producen consecuencias negativas en la zona de implantación del terreno, el dinero que se recibe se utiliza adecuadamente para lo destinado, sea viable y sostenible en el tiempo el proyecto, el fin último sea la cooperación, haya sinergias y se respete la cultura local y las necesidades, y que su evaluación y seguimiento haya sido favorable. (Turu, 2010)

También hay que tener en cuenta la independencia tanto privada como gubernamental en la gestión de la corporación y de un proyecto. Elemento clave puesto que la organización de la ONG no puede verse condicionada por los intereses del donante. Más aún, es recomendable que un mismo donante no entregue más de la mitad de fondos ya que si es así podría desincentivar a otras entidades a aportar fondos por problemas de independencia y desconfianza en las prácticas de la ONG. (Turu, 2010)

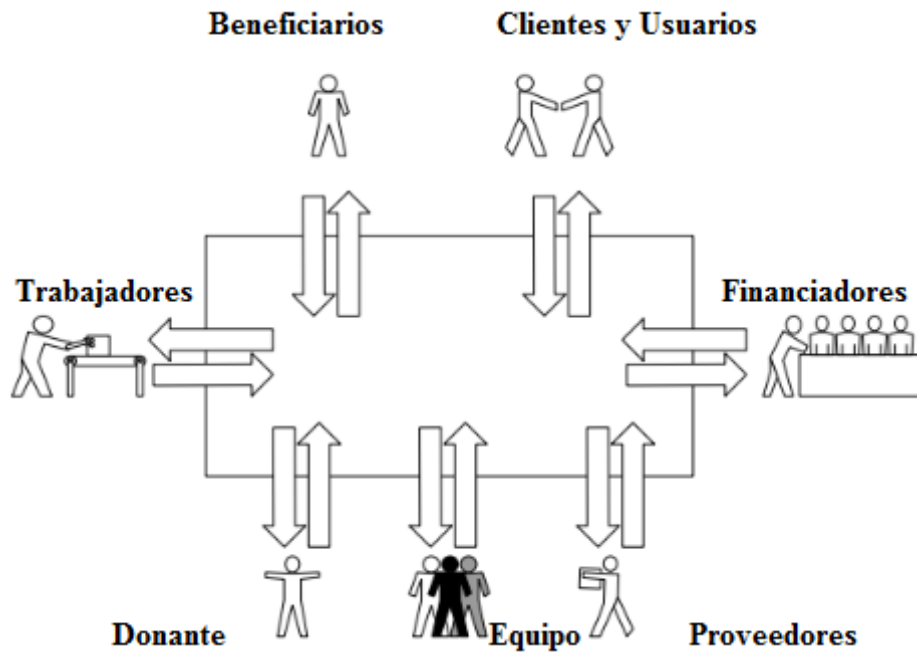
Un estudio realizado por el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación “la Caixa” (citado por Turu, 2010) expone otras cualidades que deberían tener las ONGD: la proximidad y cercanía con las comunidades locales, un enfoque participativo y de apoderamiento de estas comunidades, una vocación intercultural y de respeto al diálogo y la conciliación, la garantía de continuidad más allá de la duración del proyecto y por último, la capacidad de generar apoyos y compromisos entre la sociedad de los países del Norte.

5.- Propuesta de colaboración óptima: autonomía de la voluntad.

En este apartado nos centramos a la elaboración del tipo de financiación al que se le da cabida la autonomía de la voluntad. Esta propuesta consistirá en un pequeño dossier o documento por el cual se intenta aportar una ventaja competitiva o valor añadido que sustenta la corporación frente a otras ONG para obtener financiación.

Hay empresas que entregan un Power Point o un Prezi, herramientas también muy útiles que permiten al benefactor enterarse perfectamente sin tener que hacer mucho esfuerzo.

Para realizar correctamente la propuesta, es necesario saber quiénes son los agentes intervinientes, entender cuáles son las relaciones para con el donante, sus necesidades y así saber lo que se espera de éste. Por consiguiente, hay que distinguir previamente entre beneficiario, clientes y usuarios, financiadores, proveedores y, donante. Cuyo resultado aportará a la ONG una gran ventaja a la hora de convencer al donante de la necesidad del proyecto ya que objetivamente explica: quiénes son los grupos de interés, todo aquello que se espera del donante y cómo éste puede ayudar. Primeramente, los beneficiarios son aquellas personas que reciben la ayuda. Es importante saber qué expectativas tienen, cómo el donante va a satisfacerlas y qué van hacer ellos para que el proyecto funcione: actitud y consentimiento. Secundariamente, los clientes son aquellos que pagan los servicios o productos y los usuarios los que disfrutan de ello. A veces coinciden y otras veces no. De esta manera, saber quiénes son los financiadores te ayudará a tratarlos adecuadamente, qué es lo que quieres de ellos (no tiene por qué ser dinero) y conseguir que la relación sea a largo plazo. También, los proveedores, quienes suministran lo que se ofrece al cliente. Asimismo, es importante saber quién va a formar parte del equipo de trabajo para lidiar con la comunicación y transmitir las noticias posteriormente a donante para un sostenimiento en el tiempo. Este trabajo que a simple vista puede ser básico es condición necesaria para que haya una buena colaboración entre las entidades. (Fundación Botín, 2015)



Fuente: elaboración Fundación Botín más propia.

Por consiguiente, antes de desarrollar el proceso de trabajo, tanto para donantes físicos como para jurídicos hay que responder a las preguntas elaboradas anteriormente con una gran delicadeza. Según Eduardo López, actual empleado de Cáritas pero anteriormente encargado del equipo de *fundraising* de Ayuda en Acción, la pregunta más importante a plantearse es: ¿quién es el cliente? Esta pregunta marca todo el proceso posterior y es uno de los grandes errores que se cometen en los departamentos de *fundraising* en España ya que a veces se olvida responder correctamente.

De acorde a ello, ¿quién es el cliente?, ¿el donante físico o jurídico o las personas en riesgos de exclusión, situación de vulnerabilidad, miseria o pobreza? La mayoría de las organizaciones sociales confunden estos dos agentes involucrados y el resultado final es que el proceso de trabajo se desarrolla casi a petición de la empresa como el tipo de proyecto a desarrollar y las acciones directas del programa de colaboración. La elección del proyecto y las actividades en función de los requisitos y cualidades que demanda la entidad suele ser una vía fácil para algunas corporaciones. Y es que no se preguntan sinceramente sobre cuáles son las necesidades de las personas a quienes se están dirigiendo no trabajando en base a ello ni luchando por lo que los beneficiarios precisan.

Ahora pues, respondamos a la pregunta. El cliente para una ONG son las personas (RAE: “Individuo de la especie humana”). Por tanto todo el proceso de trabajo debe ser orientado desde ahí, desde lo más básico pero al mismo tiempo impredecible, el ser humano, desde las necesidades a financiar, como puede ser el tipo de proyecto, como las acciones paralelas que se desarrollan, como testimonios de vida, entrevistas, etc.

5.1.- Proceso de elaboración del dossier

Contestada a la pregunta anteriormente citada, es fundamental desarrollar la propuesta de colaboración en función de unos determinados parámetros. (López, 2015)

Para ello habrá que identificar las necesidades a financiar en el terreno hablando con locales a través de herramientas de ayuda o de corporaciones locales. También, dependiendo de ello, cuáles son los proyectos que puedan ser identificados como aptos para salvaguardar tales necesidades, pudiendo ser tanto de ejecución, de infraestructuras como de educación o varios. La cuestión no es desarrollar un proyecto cualquiera sino uno que consiga si es posible a corto pero si no a largo plazo erradicar y paliar las necesidades y diferencias de la población local.

Para que sea viable el proyecto, se requiere una financiación por donantes físicos o jurídicos, ambos privados o públicos (ayuntamientos normalmente). Esta diferencia de procedencia de los fondos es altamente importante puesto que hay proyectos como formaciones en terreno o campañas de sensibilización que son más fáciles de financiar por entidades públicas que por las privadas por diversos motivos. Otros, en cambio son acuerdos más a unos valores determinados de una entidad en particular lo cual será trascendental y aportará un valor añadido al proyecto. La búsqueda de aquel donante que comparta la visión y la misión del proyecto, diferenciará a la ONG de las demás que se presenten (siempre apartando la idea de competitividad).

Una vez identificado el elenco de proyectos, las necesidades y a quién va a dirigido, se ha de desarrollar un dossier con los datos básicos del proyecto para su puesta en funcionamiento. De este modo, se gana en eficiencia ya que se va a tener un documento al que siempre se va a poder acudir con la información básica para entregar a futuros donantes. En cambio, si la relación la marcara la empresa no sería necesario, el proceso sería más lento y dependería totalmente de ellos pero podría ser totalmente válido y eficaz

si las necesidades no son tan urgentes. Lo que hay encontrar es un punto intermedio, el proyecto sería el propuesto por la ONG ya que conoce las necesidades a cubrir pero se podría adaptar a los condicionantes que aporten una mejora al proyecto propuestos por la entidad. Así ésta se sentiría involucrada y por tanto, disminuiría el riesgo de perder la colaboración.

Estos documentos son con los que la ONG va a trabajar, modificándolos y redactándolos correctamente, para presentarlos a las empresas. De esta manera, a la hora de juntar toda la información todos los detalles son bienvenidos ya que nunca se sabe lo que uno va a poder utilizar en algún momento o qué te va a pedir el donante. Y es que una vez que existe un mínimo compromiso de colaboración se presentarán bocetos del proyecto al donante, informándole en todo momento, hasta que entre los dos se consiga un acuerdo.

Existen varios modelos de trabajo estratégico con empresas. Para Eduardo López (2015) el modelo óptimo es el modelo basado en una categorización de tipos de colaboración. Se basan en la cuantía de fondos aportados. Este modelo se diferencia del que se expone en el apartado siete punto dos en que no sólo se basa en variables como la fidelizadas o el trabajo a largo plazo.

Para garantizar la confianza depositada en la ONG por parte del donante en función de los valores de independencia y transparencia, se debe presentar junto al dossier inicial, al menos uno intermedio de cómo está evolucionando el proyecto y uno final el cual hablaremos específicamente en el siguiente apartado.

Por otro lado, es muy importante contar con un código ético de colaboración empresarial antes de comenzar el trabajo con empresas porque una vez que la ONG tiene en su poder los fondos puede caer en significativas incoherencias internas que debilitan a largo plazo a la ONG. Y es que no se suele colaborar con empresas que explotan a niños, es decir, aquellas empresas que sacan a los colegios para trabajar como mano de obra infantil. Hay varias empresas textiles con denuncias muy fuertes e investigaciones en este sentido. Una de ellas es Inditex. El director de RSC⁴ de GAP (citado por López, 2015) comentó una vez que a raíz de una denuncia bajaron tres puntos las acciones de la compañía lo que se tradujo en unas pérdidas no considerables pero sí significativas. Lo que les llevó a

⁴ Responsabilidad social corporativa

colaborar con una contraparte local para financiar en la zona colegios a través de donativos para proyectos educativos para lavar su imagen. Como se puede apreciar es una situación contradictoria ya que por un lado están contratando mano de obra infantil y por otro lado, están ofreciendo educación a los trabajadores explotados.

Sería lógico pensar que una ONG no colabora con una empresa así pero no es esto lo que sucede. Cuando existe mucho dinero encima de la mesa si no hay un código ético de colaboración empresarial previo, es posible que la ONG acabe colaborando con la entidad sin pensar en las consecuencias a largo plazo. La asociación con este tipo de empresas puede ser negativa para la confianza de los padrinos en la ONG.

Asimismo, una ONG tiene que estar auditada por una firma fiable. Por ejemplo, Abante auditores, es una empresa que audita ONG, y Consultoría de fundaciones, una firma que asesora a este tipo de clientes. La Fundación Lealtad se convirtió en el juez o arbitro de las ONG (ya explicado anteriormente), afirmando quién es transparente y tiene buenas prácticas, y quién no. Hoy es necesario poseer el sello para poder demandar financiación a determinadas entidades. Eduardo López (2015) y otros profesionales del sector cuestionan el porqué de ello ya que se creó a través de profesionales de la banca como negocio lucrativo y no como sello de calidad. Sin embargo, hay que decir que las ONG de pequeño tamaño tienen que pasarlo porque su marca no está dotada de reconocimiento social y por tanto necesita complementos de confianza. Respecto a las grandes asociaciones, ha habido últimamente un movimiento en contra de la Fundación Lealtad.

5.2.- Estructura

Una eficiente recaudación de fondos depende de una planificación eficaz y de una ejecución rigurosa. Por ello, es óptimo que antes de redactar se piense lo que quiere pedir y en qué consiste el proyecto con todas sus implicaciones. Cuánto mejor sea la preparación, mejor resultados se tendrán. (Tempel, Seiler, & Aldrich, 2011)

A.- Nombre e historia de la ONG

Justificar y fundamentar la necesidad del proyecto es condición vital para hacer ver al donante que el proyecto que se plantea es diferenciador y palia las necesidades que se abordan. A través de la historia del país normalmente se llega a explicar el porqué del

proyecto si la ONG es de desarrollo. Cuando se escriba sobre la ONG también sería conveniente especificar cuáles son los méritos y premios. Para introducir el proyecto sería aconsejable plantearse cuáles son los objetivos y cuáles son las fases de temporalización de proyecto.

La mejor manera de medir los objetivos es a través de la herramienta SMART. Los objetivos tienen que ser específicos, medibles, logrables, orientados al resultado y determinables en el tiempo.

Según Susana Messina (citado por Ilona Bray, 2010) no hay que extenderse mucho con esta parte para no mezclar la misión de la organización con el proyecto y así, sembrar dudas.

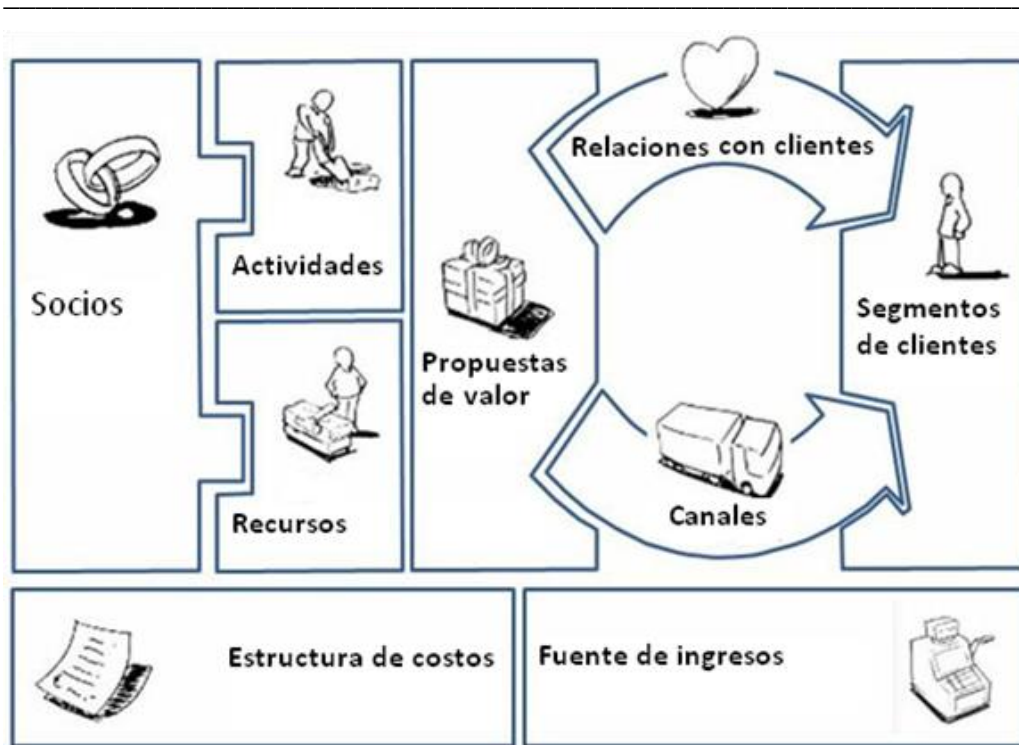
B.- Explicación del proyecto

En este apartado se describe el proyecto. Para darle veracidad y confianza, es fundamental que la información reflejada esté expresada no sólo en forma de datos y cifras sino que además, debe contar con testimonios y experiencias humanas de manera que el impacto en la persona que lo lea sea tanto racional como emocional.

Para poder desarrollar el proyecto varios autores han propuesto diversas metodologías para que se analice adecuadamente el emprendimiento del proyecto. El planteamiento del proyecto a través de una metodología, es una herramienta que aporta más ayuda que un manual en el que los apartados están cerrados ya que una metodología obliga uno a pensar y a replantear lo que se necesita. En el caso que el proceso de creación del proyecto no sea viable se pueda abandonar por no aportar valor añadido. (Osterwalder. A & Pigneur. Y, 2011)

El lienzo social (*Social Canvas*, en inglés) es una metodología que se utiliza para modelos de negocios y sobre todo, se ha adaptado a modelos sociales. Se debe reflexionar sobre ocho elementos clave. Es necesario que se delibere y se discuta con el equipo sobre cada apartado siendo concreto a la hora de escribirlo. La utilización de Post-it es la manera más fácil de abordar este modelo puesto que por cada casilla se escribe una palabra y luego

la pegas en el aparatado correcto. Lo normal es que uno se equivoque y se replante dónde está situado o si en verdad no es un elemento a tener en cuenta. (Social innovation on lab & Tandemic∞, 2015)



Fuente: Guadelentínemprende. Jóvenes empresarios

En primer lugar, los socios claves son aquellas entidades y agentes que van a hacer realidad nuestra propuesta de valor. Hoy en día, para realizar las actividades claves y para que el proyecto se haga realidad, es indispensable relacionarse con terceros (socios estratégicos, socios industriales, socios legales, socios administrativos, etc.) que te permitan desarrollar y gestionar la propuesta. En segundo lugar, una de las partes más complicadas a identificar es el apartado de actividades claves, puesto que el proyecto depende de ello. Lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo social. En tercer lugar, hay que analizar también aquello que la ONG necesita para que las actividades puedan tener lugar, es decir, los recursos, aquellos medios tanto humanos, tecnológicos como físicos que necesita conseguir para el que el proyecto sea viable. En cuarto lugar, la estructura de costes, los ingresos y los gastos, es la parte más pragmática porque

lo que se pretende es identificar cuáles son aquellos elementos sin hacer una Cuenta de pérdidas y ganancias, sino que lo ideal sería evaluar si se puede conseguir ingresos recurrentes. No hay que olvidar que la propuesta esté acompañada del presupuesto. En los ingresos y gastos sólo se tendrá en cuenta la parte que sea proporcional al proyecto. Lo normal es que no haya equilibrio y que la búsqueda de financiación sea parte de las actividades. En quinto lugar, la propuesta de valor, es lo que ofrece la ONG, aquello que le hace diferente y por lo que su cliente está dispuesto a pagar. En sexto lugar, las relaciones son aquellas que se tienen tanto con los beneficiarios como con los socios conectando la propuesta de valor. Es muy importante saber de qué tipo son. Si son personales, educativas, económicas, etc. En séptimo lugar, los canales nos explican cómo funciona la ONG. Puede haber canales de comunicación, de *feedback*, de asistencia al beneficiario, etc. Los canales sirven para comunicar la propuesta de valor. En octavo lugar, los beneficiarios tienen una función principal. Son el centro de cualquier modelo porque sin ellos no hay proyecto, para ellos la ONG trabaja y benefactores donan. Se diferencia de clientes en que éstos aportan recursos y los beneficiarios se benefician del proyecto. A veces puede ser la misma persona.

A finalizar de completar el modelo, considero necesario utilizar otra herramienta que es el *check list* en forma de preguntas para concluir si la ONG ha abordado correctamente todos los apartados. Respecto a los beneficiarios: ¿quiénes son?, ¿qué características tienen, cuáles son sus necesidades?; respecto a la propuesta de valor: ¿qué valor aportas?, ¿qué problemas estás solventando?, ¿cuál es tu valor diferencial como ONG?; respecto a la relación con los beneficiarios: ¿quiénes son?, ¿qué quieres que perciban desde fuera?, ¿cómo mantener la relación?; respecto a la sostenibilidad: ¿cuáles son tus recursos?, ¿es auto sostenible el proyecto?, ¿cuáles son los gastos y los ingresos?, ¿podrías ingresar recursos sin que sea por donaciones ni subvenciones?; ¿cuáles son las actividades clave?; y por último respecto a socios claves: ¿has valorado todos los grupos de interés? (Fundación Botín, 2015)

C.- Implicación del donante en la corporación

Existe un modelo de trabajo entre empresas y ONG que intenta ir más allá en las relaciones entre ambas y romper con la idea de “la ONG es el sujeto bueno, y la empresa donante, el malo”. El modelo consiste en reconocer a la empresa como agente transformador de cambio y por tanto, un actor principal de la económica global. De esta manera no se vería a la empresa como dinero sino se le vería como un colaborador implicándola totalmente en el proyecto. (López, 2015)

Un ejemplo de ello es Repsol que está secando los manantiales en los Andes y por ello, quiere colaborar con una ONG local. Sin embargo, para resolver este problema este tipo de ONG no tienen la capacidad de resolver el problema y habría que aconsejar a Repsol que realice un programa paralelo a la financiación de proyectos con un estudio interno de la situación en la zona y un compromiso sostenible de poner en práctica las conclusiones de dicho estudio, mejorando las condiciones de vida de los locales. Ello influenciará positivamente tanto a la ONG como a Repsol. Aumentando la cantidad a recibir y la implicación social de las empresas como la confianza y en prestigio en la entidad en su conjunto.

La clave es poder establecer en un primer momento una serie de contraprestaciones que inviten a la empresa a formar parte del círculo empresarial de la ONG para fomentar una participación activa y un sentimiento de satisfacción por parte de los trabajadores en el proyecto a financiar o en algún otro como la realización de voluntariado. De esta manera, en este apartado del dossier se desarrollaría la participación activa en el proyecto y la aportación especial de la entidad.

D.- Beneficios para el donante

La ONG ha de dar una contraprestación conforme a los valores de la asociación para incentivar la donación a todas las empresas con las que se vincula. La gama va desde presentaciones a los trabajadores a sesiones formativas como herramientas de visibilidad: en la web, en las redes sociales, etc.

Asimismo, cuando el compromiso es a largo plazo, la empresa puede tener más poder en el proceso del proyecto y una mayor capacidad de elección. Ventaja clara para la entidad.

Dentro de las ventajas de los proyectos bien detallados la acción prioritaria es la gestión del personal, el presupuesto bien detallado y el envío de informes regulares: posibilidad de envío de justificantes de donación y Auditoría garantizada. Es buena idea también ir comunicando a través de trípticos y noticias la evolución del proyecto.

Un beneficio cristalino es la ventaja fiscal. Está en las manos del gobierno incentivar la ayuda a los necesitados. En vista de ello, las empresas poseen un inventivo para donar, conocido como deducciones fiscales⁵. En el año 2015 se ha entrado en vigor una reforma fiscal incentivando las actividades de mecenazgo. La deducción por donativos en IRPF se eleva del veinticinco al treinta por ciento y en IS se deja en el 35%. Y es que si continuas donando durante tres años aumenta un cinco por ciento en ambas figuras tributarias incentivando la fidelización.

Limpiar o mejorar la imagen social de una empresa es una labor ardua y delicada que muchas entidades quieren llegar a conseguir gracias a la colaboración con proyectos sociales. Por tanto, los acuerdos de colaboración son un claro beneficio para la entidad.

E.- Conclusión

En este apartado la opción que aporta un mayor valor añadido es la elección de un testimonio y de una foto del proyecto para el que se requiere recaudar fondos. Y es que la expresión "vale más una imagen que mil palabras" es todo un acierto. A parte del lema o frase por el que se conoce a la ONG.

⁵ Sólo para las entidades acogidas al régimen de la ley de mecenazgo

6.- Alternativas a la búsqueda de financiación

6.1.- Crowdfunding

“Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación habilitan nuevas posibilidades al consumidor, que puede intervenir en cualquier parte del sistema de creación de valor”. (Quero & Ventura, 2014).

Según Gummesson (2008), la elaboración de propuestas para obtener financiación ha de contener un sistema de relaciones de co-creación que permita el equilibrio de intereses entre todos los actores participantes. Una de estas propuestas es la plataforma de *crowdfunding* cuyo gran acierto en la interacción de un gran número de inversores gracias a una aportación mínima que proporciona considerables ventajas al contexto de financiación como la facilidad de donar en pequeña escala. (Ordanini et al., 2011: citado por Quero, M.J. y Ventura, R., 2014).

No obstante, esta herramienta es altamente compleja ya que participan varios agentes. Además del donante y del donatario nos encontramos con la figura del intermediario, es decir, la plataforma, lo que conlleva una búsqueda exhaustiva de una plataforma que transmita confianza, que tenga una reputación y un prestigio. Esto se debe a que al añadir la figura de la plataforma la viabilidad de que el dinero llegue a su destino disminuye. En segundo lugar, no sólo está entre sus funciones la financiación sino que desarrollan diversas actividades, lo que complica su utilización.

Otro de los problemas más emblemáticos de este tipo de método para captar financiación es que en algunas plataformas si no llegas a la cantidad total, el intermediario se queda con el dinero. Para ello encontrar una plataforma, que comparta los valores de la corporación, que sea fiable, que tenga prestigio y reputación, es un trabajo arduo.

En mi opinión, y después de un estudio detallado de una plataforma de *crowdfunding* óptima, Mi grano de arena (Fundación Real Dreams, 2015), contiene todas las ventajas.



Según Emilia Caralt, Directora Alianzas Corporativas y RSC de Mi grano de arena, las organizaciones que consiguen recaudar más dinero son aquellas con prestigio y conocidas como la Fundación Vicente Ferrer o Cáritas. Cuando es una pequeña organización quien quiere conseguir dinero la forma de hacerlo es a través de alguien, es decir, un persona que suba un reto, normalmente deportivo como un triatlón, a la web en favor de la una ONG.

Por todo ello, entiendo que es una alternativa viable al acceso a la financiación de proyectos siempre que uno se asegure de la fiabilidad de la plataforma para que a la corporación no la asocien a un posible fraude.

6.2.- Varios

La pregunta a cuestionarse es, ¿qué tipos de actividades para recaudar fondos puedo realizar que sean coherentes con mi institución?

Es una cuestión que suscita muchas incoherencias porque no muchas ONG lo tienen en cuenta a la hora de ofrecer servicios o bienes, La política y la religión son dos temas paradigmáticos que sirven de ejemplo como presupuesto para establecer cierto tipo de actividades puesto que si hay un evento con tintes no confesionales o apolíticos, una organización de iglesia o de cierto partido no tiene mucho sentido que lo organice. Y lo contrario, si se establecen ritos religiosos o campañas políticas, organizaciones que en su definición son no confesionales o apolíticas no es coherente que los hagan.

Un tipo de colaboraciones o modelos de trabajo son los eventos, ya sean culturales, sociales, deportivos, etc. ¿Para qué sirven estos eventos? En las organizaciones se suelen entender como herramientas solamente de captación de fondos y por tanto supeditan el éxito o fracaso de los mismos desde esta variable. No obstante, esto es un gran error común porque la principal función no tiene que ser la cuantía captada. Han de ir más allá en su visión, el principal valor añadido de estos eventos es darse a conocer por parte de las cooperaciones hacia las empresas. Y es que es un nicho claro de entrada para las empresas en el mundo de la cooperación y el desarrollo ya que gracias al evento se pueden relacionar con una ONGD de una manera sencilla y atractiva. (López, 2015) Ejemplo de ello es la ONGD Soñar despierto que este año ha colaborado con el bar Callejón de Serrano para celebrar unas cañas posteriores al trabajo (*afterwork*, en inglés).

Otro tipo de colaboraciones es el *Merchandising* a través del cual se organizan mercadillos, poniéndolo a disposición del público y vendiendo artículos típicos y culturas de los lugares de actuación de la ONG. Gestionan y desarrollan material mercadotécnico. PSE, Por la sonrisa de un niño gestiona productos artesanos camboyanos.

Recaudar dinero a través de SMS es una práctica usada por corporaciones de gran tamaño y por campañas normalmente de urgente necesidad. Por ejemplo, el terremoto de Haití en 2010 provocó un enorme movimiento social asimismo que en la actualidad la tragedia del terremoto en Nepal. Este tipo de mensaje sólo es viable si la ONG tiene a muchos donantes que confían en ella como Manos Unidas. Sin embargo, si la organización es de pequeño tamaño no es una buena herramienta porque hay que pagar unos doscientos cincuenta euros fijos a la empresa telefónica. Son costes altos para los pocos mensajes que pueden recibir al ser un tipo de ONG que suele recaudar fondos gracias a conocidos y personas que conocen el proyecto de cerca. Recaudando un euro veinticinco por mensaje se necesitarían muchos donantes.

7.- Ejemplos prácticos: ONG

Una ONG, organización no gubernamental sin ánimo de lucro, cuya misión es la no obtención de ganancias. Tiene como objetivo ayudar a contribuir a paliar las desigualdades y a erradicar la pobreza que se consigue a partir de dos presupuestos.

Por un lado, la elaboración y actuación de proyectos en países en vía de desarrollo y por otro lado, para que lo primero tenga forma, en la práctica es necesario que realicen un programa de concienciación social en los países desarrollados. (Turu, 2010)

La reputación y la confianza que se tiene sobre una corporación, asociación, ONG, etc. es el activo más valorado, como valor añadido y ventaja competitiva, que ésta posee. De ello depende la mayor parte de su éxito financiero y social. Bien es sabido, que necesitan más que una clara destreza y elocuencia para transmitir historias verosímiles y veraces ya que de esto depende su credibilidad. Además, una planificación proactiva es necesaria para una adaptación eficiente respecto a las progresivas expectativas sobre su responsabilidad social. (Papasolomou & Demetriou, 2005)

Siguiendo la argumentación de los escritores citados anteriormente, la reputación o imagen corporativa depende del comportamiento o de la percepción empresarial. Hoy en día, construir una reputación sostenible en el tiempo es una labor sumamente importante y de las más complicadas de conseguir puesto que la demanda hacia este tipo de organizaciones es mucho más exigente, las personas tanto físicas o jurídicas interesadas en donar estudian exhaustivamente la veracidad de los proyectos y sus necesidades.

No hay que olvidar que a fin de cuentas este tipo de corporaciones se organizan como una empresa que puede desarrollarse en diversos ámbitos: acción humanitaria, de paz, educación, derechos humanos y demás.

La diversificación y búsqueda de nuevas fuentes de financiación, es un reto puesto que las corporaciones tendrán que reunir cuentas ante los donantes. Viéndolo desde el otro punto de vista, también es un desafío para las empresas que quieran compartir ciertos objetivos y misiones ya que la búsqueda y finalmente, la elección de la corporación, no es nada fácil. En ello juegan muchos papeles: la reputación, los valores, etc.

La elección de las tres ONGD presentadas a continuación se debe a que cada una de ellas tiene un tamaño y ámbito de actuación diferente. Por lo que el estudio del equipo de *fundraising* es fundamental para analizar críticamente la gestión de una ONG en el ámbito de la captación de fondos.

7.1.- PSE, Por la sonrisa de un niño

PSE, Por la sonrisa de un niño (*Pour un sourire d'enfant*, en francés), es una organización sin ánimo de lucro fundada en el 2004 en España cuyo principal objetivo es ayudar a niños y familias en situación de riesgo, maltrato y abandono, desnutrición, pobreza y explotación. En Camboya durante el año se realizan diversos programas, los educativos, los sanitarios, los de asistencia a familias y los de protección.

El principal fin de la antena española es el Programa de Continuidad Escolar.

“Todos los veranos, más de 150 voluntarios venidos de España, Francia y Reino Unido viajan a Camboya a tomar parte en una de las iniciativas más desafiantes y trascendentales que tiene como principal objetivo continuar con la educación que PSE ofrece durante todo el año: el Programa de Continuidad Escolar

A lo largo de cuatro semanas durante el mes de agosto, atienden a más de 2.800 niños, con el propósito de evitar que abandonen su educación. Niños que presentan un alto riesgo de caer en el mundo de las drogas, la prostitución y el crimen. O en el mejor de los casos, niños que vuelven a trabajar en el basurero o en las calles en busca de desechos para ser vendidos como material reciclable.

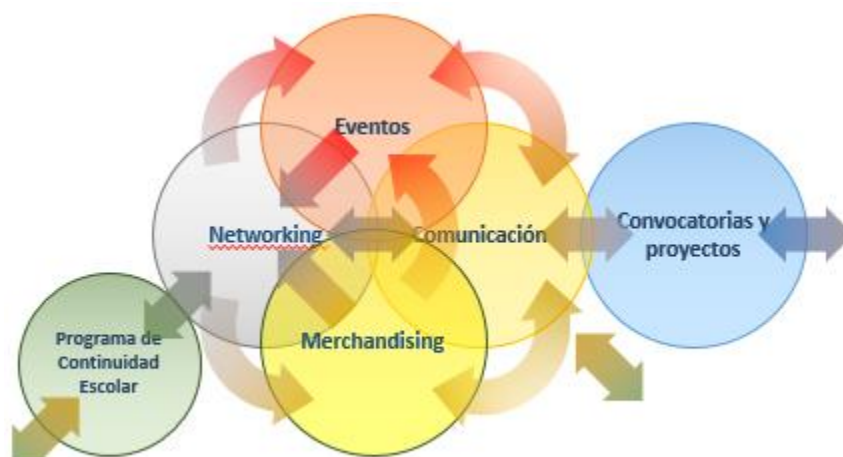
Los voluntarios europeos y 300 monitores camboyanos trabajan en equipo organizando diferentes actividades para proponer valores como confianza, integridad, solidaridad, respeto, perseverancia, humildad, honestidad, valor y justicia. Para todos estos niños el Programa de Continuidad Escolar es un momento de alegría, ilusión y reencuentros. Es la única vía de cambio, de engañar al destino, de ser felices y libres, de seguir vivos”. (PSE, 2014)



Esta asociación tiene la connotación de ser una ONGD del Sur ya que se creó en 1995 en Camboya para erradicar la pobreza, alimentar y educar a niños que trabajaban en el

basurero de Phnom Penh. Posteriormente, a raíz de ello aparecieron las antenas de España y Francia para ayudar con la recaudación de financiación y la gestión.

Para que este programa sea óptimo y se ponga en marcha es necesario proceder a una búsqueda exhaustiva de colaboración y de financiación. Al ser una antena pequeña, sólo cuenta con un trabajador. Para la recaudación de fondos se han formado diversos grupos de trabajo formados por voluntarios. Estos grupos se reúnen una vez al mes y deciden las actuaciones a realizar. Estos equipos se dividen en seis: el equipo de proyectos, el equipo de comunicación, el equipo de *merchandising*, el equipo de *networking*, el equipo de eventos y el equipo del programa de continuidad escolar. De esta manera entre todos, se consigue dar a conocer la ONG y transmitir su transparencia, veracidad y valores.



Fuente: elaboración PSE, Por la sonrisa de un niño

Las principales fuentes de financiación son fundamentalmente las siguientes:

A.- Padrinos

El padrinazgo es clave para el sostenimiento de los programas de PSE en Camboya expuestos anteriormente puesto que todo apadrinamiento implica una continuidad en la donación a largo plazo. La educación de un niño no es puntual sino dura hasta que se inserta en la vida laboral. Uno puede donar mensualmente desde la cantidad que quiera hasta los treinta y seis euros, cantidad mensual para ayudar a la manutención de un niño.

PSE trabaja con una estructura diferente ya que los padrinos aportan su granito de arena a la ONG en general y no a un niño en concreto. Esto se debe al pensamiento de que si un padrino se da de baja, el niño al que debería estar sustentado tendría que abandonar la educación y ello es contrario a los valores de PSE.

B.- Donativos puntuales

Son iniciativas sociales desarrolladas por PSE en busca de financiación para el programa de continuidad escolar. Este proyecto en concreto sólo se financia desde España y es la misión de la antena española. Y es que son los equipos los encargados de recaudar los fondos y buscar a donantes o a una entidad que le interese el patrocinio. Por un lado, los eventos van desde mercadillos por navidad donde se vende la artesanía adquirida en Camboya, torneos deportivos como pádel en Madrid, golf en Bilbao a eventos sociales así como galas por todos los lugares de España. Por otro lado, donaciones puntuales tanto por personas físicas como jurídicas pueden gracias al interés y confianza en la ONG o haber sido aceptado el proyecto en alguna convocatoria.

Cualquier iniciativa desarrollada por los voluntarios es bienvenida y si es coherente con la misión y los valores de la ONG aún más. Estas iniciativas se intentan conseguir sin perder de vista el lema de PSE: “De la pobreza... a un oficio”. (PSE, Por la sonrisa de un niño, 2014)

Pues bien, ¿cómo funciona el equipo de proyectos y convocatorias?

Es el equipo responsable de *fundraising* y está formado por nueve voluntarios quienes están involucrados activamente en la búsqueda de convocatorias para presentar proyectos. Se reúnen una vez al mes para repartirse las convocatorias y elegir que campamento dentro del proyecto de continuidad escolar o programa de PSE va a presentarse. En base a las convocatorias de los años anteriores que no hayan tenido éxito, vuelven a mandar una propuesta mejorada. Además, como el equipo se creó hace un año y medio, se hace una investigación exhaustiva en internet para intentar encontrar alguna entidad privada o pública que tenga abierto el plazo de convocatorias o, que en un momento determinado lo tendrá. Asimismo, la mayoría de las veces se presentan proyectos a empresas que se conocen a través de los voluntarios porque por una parte, es más fácil saber que buscan

un proyecto de acorde con su código ético y por otra parte, porque los trabajadores son los que suelen votar. Por ejemplo, durante este año escolar se han presentado numerosos proyectos pero de los únicos que se han conseguido ha sido la financiación recaudada para el campamento de Siem Reap por la empresa Repsol gracias al gran trabajo que han realizado dos de las voluntarias que trabajan allí.

Es un trabajo muy duro pero al mismo tiempo muy gratificante ya que cuando se consigue la financiación sabes que los niños no trabajarán por ahora. Su trabajo consiste en “la presentación de proyectos y programas de PSE a convocatorias de entidades públicas y privadas de ayudas a la financiación y el desarrollo de nuevos proyectos e iniciativas impulsadas por PSN.” (PSE, Por la sonrisa de un niño, 2014)

El equipo de comunicación juega también un papel fundamental porque como ya se ha expuesto sólo se consigue ganar convocatorias si uno se sabe vender bien y eso es gracias a la puesta en escena de la página web, del dossier del proyecto, es decir, la realización de un correcto plan de marketing y publicidad. Lo importante es crear una imagen de “marca”. Anteriormente se enviaba a las empresas un simple Power Point y desde septiembre de 2015 se maqueta un dossier.

¿Se cumplen los requisitos requeridos por las entidades y las cualidades necesarias para la obtención del sello de la Fundación Lealtad?

A simple vista, sí se cumplen. Aunque todavía PSE no tiene el sello de la Fundación aunque este junio se volverá a presentar y se espera obtener la acreditación ya el que el año pasado no se consiguió por problemas administrativos. Al mismo tiempo, siempre que se puede se agradece la labor llevada a cabo por las empresas a través de la puesta en conocimiento en la web o en demás herramientas o documentos.

En el 2013, las Cuotas de asociados y afiliados ha supuesto un 66,22%, las colaboraciones con las personas jurídicas un 7,43%, las colaboraciones con las personas físicas un 4,59% y los eventos un 5,6%. (PSE, Por la sonrisa de un niño, 2014)

7.2.- Ayuda en acción

Ayuda en acción, ONG que nace en 1981 en España, es una organización de gran tamaño y consolidada cuyas actividades y proyectos son muy diversos gracias a la colaboración de más de ciento treinta y cinco mil entidades que apoyan la labor que se realiza en más de veintidós países tanto en América Latina, en Asia como en África. Trabaja en estos dos últimos continentes través de ActionAid International. Asimismo, Ayuda en Acción desarrolla más de ciento veinte programas de desarrollo integral favoreciendo alrededor de tres millones de personas en las zonas más desfavorecidas del planeta.

Pose tres programas: uno educativo conocido con el nombre de “Ahora toca”, un programa de ayuda a la infancia y a la familia. Por último, el programa de apadrinamiento en familia “WEDU”.

La misión institucional es “mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, las familias y comunidades en países y regiones pobres, a través de proyectos autosostenibles de desarrollo integral y actividades de sensibilización, con la finalidad última de propiciar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza.” (Ayuda en acción, 2015)



Es una ONG que colabora con entidades locales por lo que fomenta el desarrollo en los países subdesarrollados implantando actuaciones directamente en el terreno gracias a estas ONG, conociendo desde dentro las necesidades de los menos favorecidos y luchando por un mundo más justo.

Ayuda en acción cumple con los parámetros y posee los tres sellos explicados: el de AECID, la Fundación Lealtad y de la Coordinadora.

Ayuda en acción se organiza y trabaja en función de cuatro modelos de trabajo estratégico con empresas para desarrollar un proyecto. Bien es verdad, que a raíz de la crisis los modelos clásicos han cambiado un poco (López, 2015). El primero de ellos es el modelo del Círculo Empresarial, es decir, aquellas empresas que aportan anualmente alrededor de cincuenta mil euros y un compromiso de trabajo sostenible en el tiempo al menos de tres años, lo cual da ventajas a la entidad y ofrece a la ONGD una oportunidad de desarrollar en el mismo periodo diferentes acciones, como eventos, presentaciones a los

trabajadores y programas de *matching gift* para fomentar la participación activa. El voluntariado por parte de los trabajadores de la entidad donante en el proyecto financiado es una contraprestación muy recurrida. Establecer a priori una serie de contraprestaciones que inviten a la empresa a formar parte de su círculo empresarial para que sea siente útil e imprescindible. Por supuesto entre las contraprestaciones se establecen unas específicas de visibilidad, como puedan ser aparecer en la memoria de la ONG, visibilidad en web o al menos una nota de prensa anual con recorrido en redes sociales. Un ejemplo de ello es la consultora Management Solutions ya que todos los veranos algunos de trabajadores se desplazan a Perú para desarrollar un proyecto de Ayuda en acción durante dos semanas. Otra es Ferrovial. (Ayuda en acción, 2015)

El segundo tipo de modelo es de las Empresas Solidarias y es aquel que la cantidad a financiar sigue siendo alta pero no hay un compromiso ni un sostenimiento a largo plazo. Y es que este tipo de empresas sólo entregan el dinero y se desligan totalmente. Lógicamente las contraprestaciones son menores, tanto en lo relacional como en los ámbitos de comunicación.

Por consiguiente Ayuda en Acción discrimina los dos primeros modelos hacia las empresas de gran tamaño porque una PYMES⁶ no puede donar tal cantidad de dinero. Para este tipo de empresas existe, en tercer lugar, la categoría de Empresa 0,7. No hay que olvidar que el noventa por ciento del tejido empresarial español está formado por PYMES. Un ejemplo es una floristería que sólo necesita darse a conocer a su comunidad, a su barrio, a sus vecinos, por tanto no necesitan una gran rueda de prensa o la firma entre presidentes, sino que necesitan por ejemplo una contraprestación en forma de sello para su web o algún tipo de identificativo para colocar en el escaparate.

En cuarto lugar, el modelo de Empresas con apadrinamiento es aquel que se iguala la entidad a un donante físico, como un padrino, por lo que tendrá las mismas ventajas y contraprestaciones por parte de la ONG, un informe anual o trimestral, envío de *newsletter*, etc. Este modelo suele darse al principio del recorrido solidario de la entidad porque no tiene fondos o todavía no es consciente de las ventajas que existen. De esta manera, esta última categoría es imprescindible para el futuro porque es un nicho de

⁶ Acrónimo de pequeña y mediana empresa.

crecimiento de colaboraciones. Las empresas empiezan colaborando y van subiendo hacia otras categorías con los años y su dedicación y trabajo.

7.3.- Cáritas

“Nuestra misión nos invita a trabajar por un modelo de crecimiento que ponga en el centro a los más vulnerables y a proponer a toda la sociedad unos modos de vida más sencillos, que transmitan valores y alternativas en nuestros círculos de convivencia más cercanos.” (Rafael del Río Sendino Presidente de Cáritas Española, 2013)



Cáritas, confederación oficial de las corporaciones de labor caritativa y social de la Iglesia católica, fue creada en 1947 en España al contemplar la precariedad con las que vivían muchas familias después de la guerra. Hoy en día la pobreza nacional sigue siendo la principal prioridad y misión de Cáritas. (Cáritas, 2013). Desde entonces, ha llevado a cabo diversas acciones para erradicar la pobreza a lo largo de todo el territorio español por setenta Cáritas Diocesanas ofreciendo su apoyo y constancia sobre todo a nivel nacional pero también, a nivel internacional.

No obstante, en cuanto a los socios, donantes físicos y a la recaudación es un poco diferente a Ayuda en Acción puesto que se ponen en marcha dos campañas al año. La campaña del IRPF, la X y la doble X, y la campaña con motivo de la crisis. Respecto la primera, se hacen creatividades, anuncios en radios y en televisión. Siempre en inserción gratuita con el propósito de que se marque la casilla de iglesia en el IRPF. Por otro lado, durante los primeros meses del año, está abierta la campaña atemporal conocida con el nombre de Crisis. Lo que se hace es sobre todo comunicación, redes sociales, en la web y en algún medio puntual como Religión puntual sobre la pobreza que existe en el país. Solamente con esto y con la apertura de cuentas en las páginas web se recauda una suma importante de dinero. Todo ello conlleva que en Cáritas no exista un equipo de *fundraising*. No hay un plan de marketing en este sentido como lo pude haber en otras ONG por motivos prácticos.

El modelo de trabajo que se sigue es aquel demandado por el donante en comparación con los modelos de Ayuda en acción. Por tanto, se financian los proyectos que interesan

a las empresas y se crean líneas de trabajo por parte de una ONG para dar salida a la demanda de la empresa. Un ejemplo de ello es el programa de voluntariado corporativo.

Y es que las principales fuentes de financiación serían a través de padrinos y donativos como en PSE, añadiendo las fuentes de recaudación gracias a las dos campañas. Lo que conlleva una amplia red de contactos, de *networking* y del plan estratégico de marketing (*paid media* a través de los anuncios, *owned media* gracias al trabajo en la redes sociales y por último una vez ya se consigue la imagen de confianza y transparencia, *earned media* que sería la comunicación del proyecto por el propio donante). Al ser una entidad de gran reconocimiento, el *earned media* es lo que más efectividad tiene mostrando una gran confianza y admiración por parte de los donantes.

Respecto a las empresas que financian proyectos, existe un equipo de dos personas que se ocupa de tratar con éstas. En función de la demanda, cuando las entidades llaman, las personas encargadas se reúnen con las empresas y firman un convenio. Este convenio resulta de la deliberación por ambas partes de unas condiciones a gusto de ambas.

En el 2013, se han invertido más de doscientos noventa y un millón de euros en programas y actuaciones para ayudar a las personas más desfavorecidas. Igualmente, más de dos millones y medio de personas tanto en España como en los países del Sur han sido atendidos. Y es que sin los ochenta mil voluntarios y sin los cuatro mil trabajadores remunerados esto no hubiera sido posible: “Creando juntos una nueva realidad” (Cáritas, 2013)

La memoria anual es un compromiso que se realiza por y para los donantes. La gestión es desarrollada gracias a un eficiente servicio de calidad, independencia, austeridad y transparencia. Se reciben un veinticinco por ciento del total en fondos públicos. De los cuales cada vez la Unión Europea tiene más presencia. Otra gran cantidad de dinero proviene de la Diócesis española, casi seis millones de euros.

Cáritas cumple con los requisitos y cualidades demandadas al ser una ONG de grandes dimensiones. Cuenta con el sello de la Fundación Lealtad y demás.

Procedencia de los fondos

FONDOS PÚBLICOS	EUROS	%
Adm. Local	15.781.455	5,42%
Adm. Autonómica	27.372.468	9,40%
Adm. Central	24.970.843	8,57%
Adm. EU	4.931.204	1,69%
TOTAL PÚBLICO	73.055.970	25,08%

FONDOS PRIVADOS	EUROS	%
Aport. Particulares	171.025.286	58,70%
Aport. Empresas	26.287.230	9,02%
Aport. Legados	9.182.839	3,15%
Aport. Destinatarios	11.794.792	4,05%
TOTAL PRIVADO	218.290.147	74,92%

TOTAL	291.346.117	100%
--------------	--------------------	-------------

Fuente: Cáritas, 2013

8-. Ejemplo de entidad donante: Fundación Botín



“Empieza pequeño como un lienzo en blanco. Es apenas una chispa pero con cuidado, con pasión, con talento, con creatividad. Llegará a lo más alto.

La misión de la Fundación Botín es contribuir al desarrollo integral de la sociedad, detectando y apostando por el talento creativo que hay en ella y explorando nuevas formas de generar riqueza cultural, social y económica.

(Fundación Botín, 2015)

La Fundación Botín, primera fundación privada de España por volumen de inversión social, fue creada en 1964 debido a la solidaridad del matrimonio Botín en Cantabria para mitigar las necesidades y promover la cultura. (Fundación Lealtad, 2015)

De acorde con su lema, "Sembrando futuro", esta fundación familiar consta de varios programas. Cuatro de sus programas están destinados a la creación de riqueza: un programa de desarrollo artístico y cultural, fomentar el arte, las exposiciones y preservar patrimonio y tres programas de desarrollo socioeconómico: educación, ciencia y desarrollo rural. Por otro lado, también cuenta con un programa de acción social en Santander y un observatorio de tendencias en Madrid.

Pues bien, es desde el observatorio donde la Fundación desarrolla su programa de Talento Solidario que nace en 2010. "Novedosa iniciativa dirigida a impulsar y dinamizar la profesionalización del Sector no lucrativo en un doble sentido: por un lado, mediante la incorporación de talento en las organizaciones sociales y por otro, fomentando la innovación y el trabajo colaborativo en el Sector." (Fundación Botín, 2015)

El desafío de la iniciativa de Talento Solidario cumple seis ediciones. El proceso de selección es bastante complejo, de las cuatrocientas cincuenta y dos propuestas que se han presentado este año, solamente trece han sido elegidas. La primera fase consiste en rellenar por internet diferentes apartados sobre el proyecto a presentar con un determinado número de caracteres así como la grabación de un vídeo que explique el proyecto en menos de cuatro minutos. Una vez superada la primera fase, las ONG tienen que asistir a una jornada sobre innovación y escalabilidad de proyectos sociales. Y es que el programa tiene como objetivo ayudar a replantear el proyecto e función de la sostenibilidad y del

impacto, identificar los puntos de mejora, facilitar herramientas de trabajo para el diseño de proyectos más innovadores, y por último, es un espacio para conocer y ampliar una red de contactos.

La tercera y última fase es la valoración de los proyectos por un Comité de evaluación. ¿Qué valora el comité para ser escogidos? Javier García Cañete, Director del Observatorio de Tendencias y de Programas de Desarrollo del Talento de la Fundación Botín, y los ponentes, promotores de emprendimiento social, lo explican. Los indicadores son: innovación, sostenibilidad, impacto, escalabilidad, impacto y colaboración. Innovación es resolver un problema de manera diferente, no tiene por qué implicar algo nuevo. La ONG se debería plantear cuál es la necesidad, qué aporta diferente, en qué se diferencia y por qué su proyecto y no otro. Además, el proyecto tiene que ser sostenible después de recibir la ayuda de la Fundación. Otro de los criterios es el impacto, no por colapso en la sociedad ante la solución que se da, sino porque lo que se quiere conseguir es medible y valorable gracias a la aportación de datos y de experiencias. Entonces esta medición ayuda a crecer a la ONG. Existe impacto negativo tanto como positivo en los grupos de interés. El primero se refiere a un beneficio, una mejora o una reducción del problema directos como indirectos. El negativo es la destrucción de valor. Todos los proyectos tienen un impacto negativo. Asimismo, respecto a la escalabilidad habría que preguntarse a cuántos beneficiarios llega la iniciativa, si se cambia llega a más y si es replicable. En último lugar, la colaboración hace referencia a la importancia que tiene trabajar con otros, aprovechar sinergias ya que ayuda a madurar en el momento en el que uno se abre, arriesga. A veces, compartir puede dar miedo por el hecho de que a uno le roben la idea. No obstante, en el entorno social no existe la competencia sino una estrecha colaboración.

Una vez se han elegido los proyectos, se trabajará el perfil del trabajador. Se contará con un equipo para mejorar el perfil pudiendo ser técnico o no. Posteriormente, se buscarán los perfiles de los candidatos entre personas desempleadas. El equipo entrevistará y propondrá al menos a cinco candidatos para que la ONG tenga más fácil su elección y así en el mes de septiembre el trabajador pueda incorporarse al puesto de trabajo y el proyecto pueda empezar a funcionar.

Por consiguiente, la Fundación Botín apoya aquellas ONG de pequeño tamaño que quieren emprender procesos de mejora, de eficacia, de eficiencia, de profesionalización y que requieren un trabajador para que el proyecto salga a la luz. La Fundación les provee con un empleado de acorde a sus necesidades durante dos años. Como a raíz de la crisis se ha producido un aumento del desempleo de personas con capacidades para transferir conocimientos y experiencia, la Fundación ha considerado oportuno que sea un parado quien ocupe este puesto y así, ayudar a la economía española.

9.- Conclusiones

“Fundraising es el arte de enseñar a las persona la alegría de dar”.

(Henry A. Rosso Hank, Fundador de la Escuela de Fundraising, 1974)

Toda política de *fundraising* debería centrarse en cuatro pilares. Debería ser responsabilidad del consejo de administración de toda entidad donante la consideración de esta actividad como engranaje de su política social. En segundo lugar, la actividad debe ser voluntaria puesto que si se obliga los efectos serían los contrarios y sólo se donaría lo requerido. Sin embargo, Kant opina lo contrario, aquello que es conforme a la ley nos lleva a su obligatorio cumplimiento” los actos se hacen o por el deber o contra el deber o conforme al deber”. Estas acciones son moralmente válidas. En tercer lugar, la captación de fondos no es un fin de en sí mismo para la entidad donante porque depende de la organización y de todas las actividades que realiza, ya sean principales o secundarias. Por último, toda política social debería luchar por cumplir la misión que presenta la ONG a la que la entidad quiere ayudar no olvidándose de la razón principal de su existencia (Tempel, Seiler, & Aldrich, 2011)

Además, las entidades donantes eligen a la ONG en función de diversos criterios pero sobre todo tienen en cuenta la transparencia, el buen gobierno y el fin de ésta. Además, dependiendo del programa pueden requerir determinadas cualidades como en Talento Solidario.

Existen diversos modelos y métodos que pueden ser de gran ayuda y consistir en una ventaja competitiva para la ONG: modelo de rifa, sellos de acreditación como la Fundación Lealtad. Imprescindibles en determinados casos para que la propuesta de colaboración siga adelante.

La elaboración de una propuesta óptima de financiación requiere mucho tiempo y es un proceso completo. El modelo de *Social Canvas* es útil para llegar a ello gracias al planteamiento de diversas cuestiones. El modelo en la práctica, ha de ser emprendedor y creativo para tener una mayor visibilidad internacional y una mayor repercusión en el entorno económico y social a nivel mundial. El objetivo de elaborar un modelo de colaboración es que sea un instrumento formativo para todos los voluntarios, trabajadores y organizadores, ya que su utilización es el día a día de todas las asociaciones y

organizaciones sin ánimo de lucro. La puesta en funcionamiento de los proyectos requiere crédito y dinero. Por otro lado, existen alternativas a la propuesta de colaboración como herramienta ideal para recaudar fondos como la plataforma *crowdfunding* que permiten donar a un gran número de inversores en pequeñas cantidades gracia a internet.

Una vez que la ONG haya desarrollado el dossier y se demuestre que el proyecto aporta un valor añadido a la sociedad, el proyecto podrá ser compartido con cualquier organización sin ánimo de lucro cuya misión sea parecida y pueda beneficiarse de las bases metodológicas descritas en el documento. Elemento fundamental para que haya una cooperación efectiva y real entre las diferentes organizaciones. Estas asociaciones tienen como objetivo común erradicar la pobreza y la miseria, el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales, la democratización, y el medio ambiente. Estos retos no pueden lograrse sin una voluntad tanto política, social y económica ya que las tareas son de una gran envergadura.

Este primer intercambio de la información teórica, práctica y metodológica contenida en el modelo fomentará la creación de una red de contactos imprescindible para la puesta en marcha de los proyectos, la cual fomentará el intercambio de ideas, nuevos objetivos y sinergias entre las diferentes organizaciones, punto vital para el desarrollo de cualquier organización.

La colaboración entre entidades es un pilar básico para fomentar las sinergias y así estrechar relaciones y fomentar un clima de cooperación. Cada ONG aporta valores, proyectos y estilos tan diferentes y enriquecedores, lo que hace que la colaboración haga que el ámbito social en su conjunto sea un entorno completo y plural. Sin embargo, las ayudas muchas veces se solapan y se duplican lo que tiene como consecuencia la falta de efectividad. Esto suelo pasar en las políticas de cooperación para el desarrollo de la Unión Europea y de sus Estados Miembros. Un ejemplo de ello se produce en Kenia. En el sector farmacéutico coexisten un gran número de donantes y corporaciones locales que invierten fondos en una medicina en particular evitando así, que se financien otros programas ya sean del mismo sector o de otro (Comisión Europea, 2007). Otro ejemplo sería las duplicidades de las ayudas de parte de los Estados Miembros a Líbano para construir una bomba de agua, financiando la misma parte del programa y no el conjunto.

Al analizar las tres ONG citadas, uno se da cuenta que cada una de ellas tiene una forma diferente de gestionar la organización (se pueden ayudar o no de un equipo de *fundraising*) y conseguir financiación en función del tamaño, ámbito de actuación, de si son conocidas o no, etc. Sin embargo, todas ellas tienen algo en común: creen en su proyecto, son honestas, y transparentes. Por eso, recaudan financiación y luchan por solventar las necesidades de sus beneficiarios. Por ejemplo, cimentar contraprestaciones y valores tales como voluntariado aumenta la probabilidad de conseguir fondos. No sólo nos referimos a jóvenes sino que también a adultos. Puesto que no sólo se necesitan voluntarios para el terreno sino que también para elaborar la propuesta o al gestionar la ONG. Una corporación debe dejarse aconsejar por un equipo profesional si fuera posible. Las personas jubiladas es un activo que deben aprovechar porque están llenos de energía, de conocimiento, de experiencia y de ilusión por contribuir a la sociedad. A veces uno tiene la idea de con querer hacer voluntariado basta, pero a veces no, una asociación necesita estas cualidades para transmitir las a sus voluntarios e implantar ideas en la práctica que hagan que la organización sea más eficiente. (Ilona Bray, 2010)

Por todo lo expuesto anteriormente, las corporaciones tienen que abrir sus horizontes, formular nuevas estrategias de cara a la internacionalización y buscar fuentes de financiación innovadoras.

Concluyo haciendo énfasis en la importancia de la búsqueda de financiación para las ONG y la creciente profesionalización del campo.

“El hombre no está hecho para la derrota, que es en la mente o en el pensamiento donde se libran las batallas del éxito o del fracaso.” (Hemingway, 1899-1961)

Bibliografía

- Amaral, B. (2014). In P. Álvarez, & D. Losada, *Lo que de verdad importa* (pp. 63-71). Planeta.
- Andreoni, J. (2006). *Philanthropy*. North-Holland: Handbook of Economics of Givings, Altruism and Reciprocity.
- Ayuda en acción. (2015, febrero). *Ayuda en acción*. Retrieved from <http://www.ayudaenaccion.org/>
- Bernard, R., & Segal, C. (2009). *The influential fundraiser*. Jossey Bass.
- Bray, I. (2010). *Effective fundraising for nonprofits*. Nolo.
- Browning, A. (2008). *Grant writing for dummies*. Mc Graw Hill.
- Browning, B. (2008). *Perfect phrases for writing grant proposal*. Mc Graw Hill.
- Cáritas. (2013). *Cáritas*. Retrieved from http://www.caritas.es/memoria2013/mailling/memoria.html?utm_source=Google&utm_medium=CPC&utm_term=Memoria2013&utm_campaign=Caritas
- Comisión Europea. (2007). *Código de Conducta de la UE relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo, Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo, Bruselas, 28.2.2007-COM*.
- Connors, B. (2010). *Fundraising with the raiser's edge*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dewitt, B. (2011). *The nonprofit development companion*. John Wiley & Sons, Inc.
- Fundación Botín. (2015, febrero). *Fundación Botín*. Retrieved from <http://www.fundacionbotin.org/>
- Fundación Botín. (2015). Programa talento solidario.
- Fundación Lealtad. (2015). *Principios Fundación lealtad*. Retrieved from [http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informatepara donar/principios.jsp](http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informatepara%20donar/principios.jsp)

- Fundación Real Dreams. (2015). *Mi grano de arena*. Retrieved from <http://www.migranodearena.org/en/>
- Gompers, P., & Lerner, J. (1998). "What Drives Venture Capital Fundraising?". *Brookings Papers: Microeconomics*, 149-192.
- Gow, J. (2013). *Non profit fundraising strategy*. Wiley.
- Grupo URD: Quality Compas Qualité. (2009). *Manual del compas calidad*. Retrieved from http://www.compasqualite.org/Setup/es/V9.06-ES_manual_COMPAS_Calidad.pdf
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to. *Journal of the Academy of Marketing Science*,, 1-10.
- Iona Bray, J. (2010). *Effective fundraising for nonprofits*. Nolo.
- Klein, K. (2007). *Fundraising for social change*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotzbue, A., & Wigger, B. (2008). Charitable Giving and Fundraising: When Beneficiaries Bother Benefactors. *University of Munich and Erleng- Nuremberg*.
- López, E. (2015, Enero 2015). Plan estratégico de fundraising de Ayuda en acción. (F. Basagoiti, Interviewer)
- Mansfield, H. (2014). *Mobile for good*. Mc Graw Hill.
- Martí, J., & Balboa, M. (2001). *Determinants of private equity, fundraising in Western Europe**. Madrid: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- McLeish, B. (2011). *Successful marketing strategies for nonprofit organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Morgan, J. (2000). Financing Public Goods by Means of the Lotteries. *Review of Economic Studies*, 785-810.
- Mutz, J., & Murray, K. (2010). *Fundraising for dummies*. Wiley Publishing, Inc.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 443-470.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto.
- Papasolomou, I., & Demetriou, M. (2005). Marketing con causa (MCC): construyendo marcas de organizaciones de servicios financieros en Chipre alineando RSC e intereses comerciales. 70-86.
- Payne, M. A. (2011). *Grant writing demystified*. Mc Graw Hill.
- Pettey, J. G. (2013). *Non profit fundraising Strategic*. John Wiley & Sons.
- PSE, P. I. (2014). Programa de Continuidad Escolar [Recorded by PSE, Por la Sonrisa de un niño]. Madrid, Madrid, España.
- PSE, Por la sonrisa de un niño. (2014). *PSE, Por la sonrisa de un niño*. Retrieved from <http://www.psnacamboya.org/>
- Quero, M., & Ventura, R. (2014). *Análisis de las relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding*. Málaga: UniversiaBusinessReview.
- Red de consultoría social. (2009). *indicadores sociales*. Retrieved from http://www.indicadoresociales.org/Archivos/Documentos/Secciones/73_es-ES_ANALISIS%20MODELOS%20EXISTENTES%20Completo.pdf
- Social innovation on lab & Tandemic∞. (2015, febrero). *The Social Business Model Canvas*. Retrieved from <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>
- Stauch, J. D. (2011). *Effective frontline fundraising*. Apress.
- Tempel, E., Seiler, T., & Aldrich, E. (2011). *Achieving excellence in Fundraising*. Jossey-Bass.
- Turu, J. (2010). *Gestión y evaluación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Aplicación de un modelo de buenas*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Walter, P., & Steingberg, R. (2006). *The non profit sector. A research handbook*.
- Waters, J. (2014). *Fundraising with businesses*. New Jersey: Wiley.

Yidirim, P. (2001). Why charities announce donations: A positive perspective. *Journal of Public Economics*, 627-657.