

UN DÍA

DEL PROCURADOR DE FONDOS



UN DÍA DE CAPTADOR
Marcelo Estraviz

JALISCO
GOBIERNO DEL ESTADO

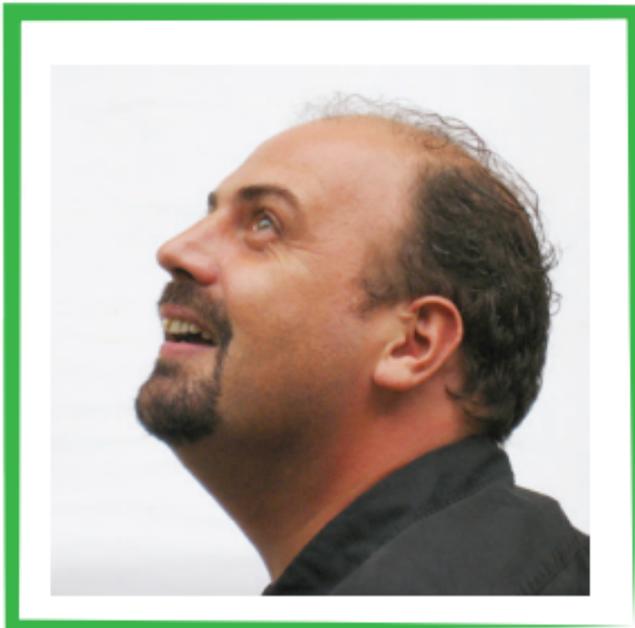


BIENESTAR
MERECE ESTAR BIEN



Secretaría de Desarrollo
e Integración Social
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

IJAS
INSTITUTO JALISQUEÑO
DE ASISTENCIA SOCIAL



Marcelo Estraviz

Emprendedor social, conferencista y escritor brasileño.

Presidente de la Asociación Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) y de la asociación de ex alumnos del Colegio Miguel de Cervantes.

Embajador de la iniciativa The Hub en Brasil y Consejero de Greenpeace, del Instituto Filantropia, de Ciudad Democrática y de "Engajamundo"

Es coautor del libro "Captación de diferentes recursos para

organizaciones de la sociedad civil" y autor de Um día de Captador.

Trabaja en el área gubernamental ocupando puestos de dirección en instituciones y proyectos ligados al ayuntamiento del Estado de Sao Paulo y en la Unión Europea.

Marcelo Estraviz

**Un día del
procurador
de fondos**

**1ª Edición
México 2014**



Um dia de captador / Marcelo Estraviz
1ª ed. - - São Paulo, Brasil: Zeppelini Editorial,
2011.

ISBN 978 – 85 – 89109 -09 – 3

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Captação de recursos.
2. Gestão social: Administração. 658 0480981

Datos Internacionales del Catálogo de Publicaciones (CIP)
Cámara Brasileira del Libro, SP, Brasil

TRADUCCIÓN

Alberto Velasco González

REVISIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

Rosa C. de Morales
Guadalupe Juan Santos



En primer lugar quiero agradecer a Marcelo Estraviz, escritor, consultor brasileño y conferencista magistral del Encuentro Estatal de Organizaciones de la Sociedad Civil, quien generosamente regaló la autoría de su obra “Un día del procurador de fondos” en la que a través de un lenguaje directo y acuciante atraviesa mentes y corazones para la búsqueda de recursos, la planeación de estrategias y la sostenibilidad de las organizaciones.

Asimismo, deseo compartirte que de joven fui procurador de fondos de la Benemérita Cruz Roja Mexicana, donde tuve la oportunidad de incorporarme al apasionante mundo de la asistencia social, descubriendo que mi función era tan importante como la de un vendedor para una empresa; me llenaba de gusto y emoción saber que los recursos que obtenía se destinaban para salvar vidas; esa experiencia marcó mi vida.

Al asumir la dirección general del Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), me propuse implementar como eje transversal de mi gestión, la capacitación y profesionalización de procuradores de fondos para las asociaciones civiles y fundaciones registradas en el Instituto pues considero que éste sigue siendo un tema toral para lograr la institucionalización de nuestras organizaciones.

Al inicio de la administración en IJAS comenzamos con talleres y cursos presenciales; posteriormente innovamos ofertando cursos en línea en alianza con UDG Virtual y Fundación MAJOCCA del Estado de Puebla; aunado a ello, éste año en coordinación con PROCURA A.C., abrimos la primera generación del Diplomado en Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos mismo que cuenta con la certificación de la

Universidad de Indiana. Para el próximo año tenemos contemplados varios proyectos en la misma materia; uno de ellos y muy importante es “Tras el Fondo”, el quinto encuentro de socios de la filantropía que tiene como objetivo vincular organizaciones con fundaciones empresariales e instancias de Gobierno que promueven la participación de las organizaciones con apoyo de recursos y del que esperamos nos puedas acompañar.

Por último, me permito presentarte con beneplácito éste libro que gracias al Mtro. Jorge Aristóteles Sandoval Díaz, Gobernador del Estado de Jalisco; a la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS) y al Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), es posible hacer entrega de un ejemplar en éste Encuentro Estatal de Organismos de la Sociedad Civil; un espacio idóneo de convivencia, información, cooperación y análisis sobre la Procuración de Fondos y la Administración en las Organizaciones. Mi reconocimiento para el Mtro. Salvador Rizo Castelo por su visión y actuar en el desarrollo social del Estado.

Mi felicitación a cada una y uno de ustedes por procurar recursos para su organización, pensando siempre en su causa.

Un día, 24 horas, que darán luces y consejos para el oficio de toda una vida.

Gabriel González Delgadillo
Director General del IJAS

En este libro escrito por Marcelo Estraviz, experimentado procurador de fondos en Brasil, nos comparte sus vivencias en el tercer sector desde su país de origen, trayéndonos nuevas motivaciones para cosechar mayores éxitos en nuestra labor de procurar fondos, y así, cumplir cabalmente la misión institucional.

La traducción de este texto responde al interés de mostrar nuevos modelos de referencia global en temas de filantropía y procuración de fondos, para encontrar en ellos similitudes con otros actores internacionales, y así, sigamos nuevos caminos en el avance de esta cultura de donación y de captación de recursos.

En una adaptación de términos más claros para los hispano-parlantes de todo el mundo, se busca que los lectores de México, España, los países de Centro y Sudamérica, así como la inmensa población latina viviendo en los Estados Unidos, tengan una referencia común en la traducción del portugués al español, con las siglas “ONG’s” que engloban el concepto general de las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo y, en términos de valor monetario, “dólares”, tipo de cambio mundial.

**Agradezco a doña Flora, mujer cuya
sonrisa guardaré para toda la vida.**

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Introducción | 10 |
| Un día del procurador de fondos | 22 |
| Buscando aliados | 28 |
| Diversificar las fuentes de financiamiento | 32 |
| Plan anual de procuración de fondos | 35 |
| Consultoría para el desarrollo institucional | 42 |
| El caso institucional | 47 |
| Ocho y media de la mañana | 52 |
| Nueve y media | 64 |
| Acuerdos con los gobiernos | 76 |
| Consejo consultivo | 80 |
| Base de datos | 86 |
| Fuentes internacionales | 94 |
| Once y media | 100 |
| ABCR- Asociación Brasileña de Captadores de Recursos | 109 |
| Dos de la tarde | 118 |
| Procuración de fondos con individuos | 124 |
| Generación de ingresos por ventas y servicios | 128 |
| Tres de la tarde | 134 |
| Procuración vía web | 140 |
| Campañas de capital | 145 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| Cuatro de la tarde | 152 |
| Voluntarios | 156 |
| Cuarto para las seis | 162 |
| Ocho de la noche | 170 |
| Eventos de recaudación | 178 |
| Ciudadanía activa | 182 |
| Epílogo | 187 |

Introducción

En 1999 inicié un foro de discusión en la web y lo llamé “FundBR”. Mi objetivo era reunir a un grupo de procuradores de fondos profesionales para causas sociales y así intercambiar ideas, temores y alegrías en el ámbito. En ese momento Célia Cruz y yo, por invitación del “Instituto Fonte”, fuimos convocados a preparar un libro enfocado al tema de desarrollo social. Este texto fue publicado en el año 2000 junto con otros seis libros para las ONG’s y la colección llamada *Gestión y Sostenibilidad*; hasta hoy, es la referencia de las organizaciones no gubernamentales que quieren profesionalizar su gestión y necesitan consejos de buenas prácticas relacionadas a la realidad brasileña.

Ese fue mi primer libro, por cierto, con el nombre más largo que conozco: *Procuración de diferentes recursos para organizaciones sin fines de lucro*, con él entré por la puerta principal al llamado “tercer sector brasileño”. Gracias a él, he sido invitado a dar conferencias e impartir cursos en todo Brasil. Recientemente hice los cálculos y me di cuenta que son más de 10,000 personas que han asistido a mis talleres y conferencias. En estos diez años hubo tantas nuevas experiencias que me sentí obligado a escribir otro texto, más íntimo, más *compentrado* con usted, mí querido lector. En tan solo una década, la industria se ha consolidado, la ciudadanía está más presente, la gente se involucra, los líderes empresariales están más conscientes de la sociedad, los gobiernos hacen más alianzas y las causas atienden

necesidades importantes cotidianas, así como también situaciones urgentes. Hoy en día hay más de 300 mil organizaciones no gubernamentales en Brasil y el Internet permite que la información de interés se encuentre al alcance para nosotros los procuradores. (Yo siempre digo que Google es el principal aliado para la procuración de fondos) y cualquier ciudadana o ciudadano están involucrados en una causa social, a veces incluso inconscientemente. ¡Es un Brasil diferente, que requiere un libro diferente!

También tenemos un lado negativo. ¡Hay demasiada corrupción, demasiado lavado de dinero, muchas ONG's débiles, muchos políticos que crean ONG's falsas para desviar recursos! ¡Mi libro no está destinado a este público! Espero humildemente contribuir a la extinción de tales personas, pero la batalla es cuesta arriba...

Vuelvo al grupo de discusión de FundBR, donde todo comenzó. En ese momento mi meta egoísta era obtener mediante las fuentes de ciertos procuradores, algunas nuevas ideas para nuestro libro. Célia y yo nos habíamos dividido los roles, no sólo en relación con los capítulos, sino también en la búsqueda de referencias internacionales, para que este libro fuese el primero en tratar el asunto desde una visión más cercana a nuestra cultura. Queríamos abordar este tema con experiencias y cuestiones de impacto, para saber cómo era la realidad de un procurador de fondos en las ONG's de Brasil. Yo estaba buscando en fuentes europeas y Célia en fuentes estadounidenses. Cuando comparamos las realidades, faltaba saber cómo encajarlo en el día a día de Brasil. Entonces, hice un grupo de discusión en el cual comenzamos por invitar a unos diez conocidos y los promovimos en algunos lugares. Poco a poco la gente fue llegando, incluyendo a muchos que procuraban fondos para el área cultural.

Desde la primera conversación hubo un tema que reinó en absoluto: las comisiones al procurar. Había dos bandos en el

grupo: por un lado, los procuradores de fondos en el área de cultura que con el apoyo del Ministerio de Cultura, defendieron su acción legítima en la obtención de patrocinios con empresas que gozaban de deducción de impuestos al financiar proyectos culturales. Por otro lado, nosotros, los procuradores de fondos para causas sociales, trabajábamos profesionalmente en ONG's en busca del desarrollo institucional. La pelea fue buena. Con base a las referencias internacionales (que Célia y yo estábamos recopilando para el libro), encontramos que en varios países había una profesionalización consolidada en la procuración de fondos para causas sociales, con códigos de conducta profesional, mismos que claramente destacaban que no se deberían recibir comisiones por este trabajo.

Mi caso personal refleja bien esta defensa, por lo que tengo que hacer un paréntesis aquí en nuestra conversación para explicar por qué. Yo había dejado el sector privado a mediados de los años noventa y decidí ir a trabajar en el ámbito de la cultura, especialmente por la ventana de oportunidad que surgió al lograr que las leyes fiscales dieran incentivos para la deducibilidad de donativos. Así que junto con otros socios, montamos una casa productora de documentales, mientras actuaba en paralelo como procurador de fondos para otros proyectos, por comisión. Fueron dos años donde gané un montón de dinero, pero también vi deteriorarse rápidamente al sector cultural, involucrado en proyectos deducibles de impuestos. En estos dos años me di cuenta que la naturaleza humana es mezquina y está podrida, pues encontré contadores de empresas queriendo obtener “dinero por fuera” para liberar los recursos; productores culturales silenciando cómplices o consiguiendo proyectos para llenar las manos de terceros. Sin mirar todo esto, el Ministerio de Cultura divulgaba solamente “la parte buena”: los números cada vez más grandes siendo

inyectados para la cultura; y las casas de bolsa que entran en este mercado y que ofrecen un treinta por ciento de las empresas en una operación en conjunto legal, pero inmoral, obligaban al productor a tener que quemar presupuestos de sus películas. En fin, una imagen fuerte que me incomodó mucho, sobre todo porque mi hija Luisa acababa de nacer. Ese momento sublime del nacimiento de una vida, no coincidía con el ambiente sucio que estaba viviendo. Y me salí, incomodando a mis socios y otros aliados, como si hubiera sido el traidor que abandonó el barco; el que traicionó el acuerdo tácito del área cultural.

Los primeros meses en casa fueron como si estuviera en un “año sabático”. Disfruté a mi hija mientras encontraba un nuevo trabajo para mí. Reflexioné que mi deseo de dejar el sector privado para entrar en el ámbito de la cultura, fue para hacer cosas con sentido. Trabajar con las leyes de deducibilidad de impuestos y proyectos financiados era un atajo que me pareció interesante al principio, pero que dio lugar a una radicalización de lo que me molestó en el sector privado: “El dinero a cualquier precio, fines de lucro y beneficio personal en lugar de beneficios colectivos”. Yo estaba tan molesto por esa experiencia que también me radicalicé, pensando en que todos los promotores culturales eran corruptos y que todo lucro era una indecencia. Se necesitaron casi diez años para que el trauma pasara. Hoy sé que como todo en la vida, existen personas corruptas y también honestas, buenas y malas, inteligentes e ingenuas, y que mi experiencia en el área cultural, me hizo convivir con los deshonestos. Reconozco que sí hay un montón de gente honesta en el área y es con ellos con los que yo sigo hablando.

Pero volvamos al grupo de discusión de nuevo. Ya que estaba con esta realidad de haber vivido el mundo cultural de la manera más cruda y dura posible (aunque

financieramente bien), mi defensa por el “no” a las comisiones sobre donativos era radical: “Yo creía, y sigo creyendo, que este formato genera una espiral de avaricia que se convierte en algo incontrolable”. Al mismo tiempo, cuando me decidí a trabajar en el área social y no en el área cultural, no había ninguna razón para querer hacer coincidir a todos en una sola canasta. El espacio cultural en Brasil ya estaba consolidado y la legislación permitía que se pagaran comisiones sobre los fondos, los agentes culturales convenientemente, ya estaban habituados a ese formato, pero principalmente había gente honesta, quien estando en su derecho, quería trabajar por comisión en ese mercado.

Me imagino que en este foro de discusión, estábamos hablando con los honestos, los bien intencionados, aquellos que aún no había pasado por la espiral financiera. Lo que concluimos en FundBR es que hay una realidad en el área cultural, pero no tiene precisamente porque suceder también en el área social, que no tenía una legislación sobre el tema de procuración de fondos (por cierto, aún no la tiene), pero también hay una especie de código de conducta tácito, especialmente para las organizaciones que fueron inspiradas por movimientos internacionales.

Cuando nos damos cuenta de esto y comenzamos a platicar en el grupo de discusión las diferencias entre los dos sectores, revisamos los códigos internacionales de ética y también ejemplificamos la diferencia entre una donación y un negocio.

Cuando usted dona cien tejas para el techo de una guardería, no quisiera que 10 tejas se quedaran con un intermediario y si se quedan, la próxima vez que usted quiera donar, irá directamente a la guardería. Esto, hablando de una donación.

Si comparáramos la cultura con un negocio de venta de verduras, yo puedo contratar con un vendedor que me venda sus verduras y yo le pago a él el precio que quiera por venderme sus verduras. Esto es un negocio.

Claro que lo social no son tejas ni la cultura son verduras, pero la exageración de la metáfora es para aclararlo, y sabemos que tanto usted como yo o cualquier otra persona, encontramos que hay matices y diferencias entre estos dos extremos ilustrados. Lo que queda claro, para mí y para muchos en el grupo de discusión, es que ya era hora de definir un código de ética para el sector social, que es: sector social sin fines de lucro.

Entonces el foro de discusión había generado su primer hijito: un grupo de personas que estarían trabajando para construir un código de ética. Este grupo se dio cuenta rápidamente de que para que actuáramos de acuerdo a un código, podríamos crear una organización profesional cuyo acto de asociarse, significaba comprometerse a seguir un código y una conducta profesional. Creándose entonces la Asociación Brasileña de Captadores de Recursos (ABCR).

Literalmente hablo de la ABCR en distintos puntos del libro. Coincide en que fui presidente de esta organización, después de haber sido socio fundador y realizar un seguimiento a distancia de las dos primeras gestiones presididas por compañeros fundadores.

Mi distanciamiento se dio por otras conjeturas de esta maravillosa cosa llamada vida. Una vez que Célia y yo lanzamos el libro en un período cercano a la creación de la ABCR, me aventuraba por invitación del gobierno de São Paulo, en la esfera gubernamental de la Secretaría de la Gestión Estratégica.

Empecé a desarrollarme dentro del Palacio Legislativo como especialista en el tercer sector. Varias de las acciones que construimos se mencionan en este libro. Pero sólo

quería destacar que mi salida de ABCR ocurrió por imposibilidad concreta de dedicación. Yo intentaba encontrar el equilibrio entre mi trabajo en los programas de gobierno y en mi tiempo libre dando conferencias y talleres por Brasil.

Fue en 2007 cuando decidí cerrar mi ciclo en el gobierno (que en un principio imaginé que sería por máximo dos años) y dedicarme a la ABCR. Mi nuevo año sabático post-gobierno (me gusta hacer sabáticos, y acabé por escribir un libro sobre el tema), me daría tiempo para dedicarme a la procuración de fondos, a lograr que ABCR despegara y escribir este libro que ahora están leyendo. El libro tomó más tiempo de lo previsto, debía estar publicado en el 2007... Pero he aprendido que en la vida todo tiene su tiempo y este libro está en sus manos ahora, porque es el momento adecuado y llegó la hora de cerrar un ciclo.

El ciclo que termina, desde mi punto de vista, es la infancia de la procuración de fondos en el sector en Brasil. Ahora somos adolescentes, podemos dar saltos más grandes, estamos dejándonos llevar por las nuevas tendencias que conectan a este mundo global. ¡Yo soy un optimista empedernido! ¡Creo que la procuración de fondos en Brasil ya causa impacto, pero avanzará aún mucho más, con un efecto significativo en el desarrollo de las organizaciones no gubernamentales! Varias causas están en la lucha y yo me siento orgulloso al ver las iniciativas floreciendo, con conciencia, profesionalizadas, pero siempre con lo que yo llamo B. O. (brillo en los ojos). Aun cuando existen iniciativas en diferentes grados de desarrollo, el nuevo ciclo debe comenzar de un nivel más alto y este nuevo nivel al que me refiero se da cuando las ONG's tienen sus departamentos de procuración de fondos y desarrollo institucional. Este libro es entonces para esas organizaciones. Sin importar el tamaño de la ONG, ni el nombre que se le dé al departamento, ya sea: movilización de recursos, desarrollo institucional, recursos

financieros, mercadotecnia y comunicación social, lo que ustedes quieran, este libro es para las organizaciones que ya saben que un área así, es fundamental y por eso crearán un departamento en específico. No hablo de tener un departamento, sino lo que haremos en este departamento.

Nota del autor: “Si usted llegó hasta aquí y se dio cuenta de que este libro no es para usted, todavía hay tiempo para cambiarlo en la librería, ¿de acuerdo? Si está poco arrugado y usted casi no le sacó provecho, estoy seguro que el librero lo va a entender. ¡Cámbielo por otro que hable sobre la importancia de la procuración! Existen varios (inclusive el mío con Célia Cruz)... Pero este libro, es realmente para los que montaron o van a montar un departamento de procuración para una organización que defiende una causa”.

Luego de este aviso, vámonos al método. Estuve pensando varios meses en lo que puede ser útil y al mismo tiempo hacer de eso una conversación. Nuestro libro anterior sigue siendo ampliamente utilizado. Muchos lectores con quien me encuentro en mis conferencias y cursos me dicen que es su libro de cabecera. Me siento muy honrado y también me cuestiono: “¿cómo hago ahora un nuevo libro que también siga siendo de cabecera?”.

La primera idea que tuve para el libro era plasmar la teoría de todo lo que aprendí dentro del gobierno: hacer de un limón una limonada. Quería contar cómo una vez, con cincuenta mil dólares y las contribuciones y apoyos de lo que se consigue con aliados, llegamos a un monto de medio millón de dólares; el libro se llama: *Cuando 2 se convierten en 5*. Este tema ya estaba en mi cabeza desde 2006 y varios colegas de profesión siempre me preguntan: "¿Cómo va el

libro?". Pues sí, estoy con otras cosas y lo dejo para más adelante.

La segunda idea que tuve, complementa a la primera, era contar mi experiencia en estos diez años de procuración de fondos en el área social (o quince si se cuenta mi período como procurador en la cultura). Sería llamado *Diario de un procurador*, y era lo contrario de la idea original: ninguna teoría, simplemente la experiencia, un tipo diario blog. Me di cuenta de que esta idea sería muy agradable para mí, pero tal vez aburrido para el lector.

La tercera idea es este libro. Creo que por fin, logré combinar mis dos deseos anteriores en algo que es útil y agradable. Como quiero hablar de una rutina en la vida de un procurador de fondos y con ello ilustrar gran parte de lo que debe hacerse en el contexto de la realidad de América Latina, cuento un día típico de un procurador, en un periodo de campaña capital para su organización. En medio de esta trayectoria, inserto algunas notas de gran utilidad para el lector, que le darán fácil acceso a la información, pues el fin del libro es encontrar los temas bien definidos en las páginas correspondientes.

Así, este libro puede ser leído en secuencia como una historia (y esperamos complacerlo en esta tarea), también éste será como un nuevo libro de cabecera para sus referencias futuras. El "Yo" de la historia no soy yo en un día específico, pero tomé experiencias que consideré útiles, tanto mías como de mis conocidos durante todos estos años. ¿Fue complicado? Déjame explicarlo mejor: se trata de una ficción donde el narrador dice las cosas como un día de procuración de fondos normal de una ONG. Pero no es una ficción porque ya sucedió. ¿Me explico?, ¡no! ¡Ah, vamos a la historia!

Antes, es importante decir que este libro tiene los derechos de autor liberados, así que está disponible para que

cualquier persona pueda copiar, imprimir, mezclar o citar. Doy las gracias a la valentía de Editorial Zeppelini en Brasil, que junto conmigo, entró en esta aventura de publicar un libro que está disponible para cualquier persona en la web. Marcio Zeppelini de Editorial Zeppelini, así como yo, creemos que en este nuevo mundo que se nos presenta, el conocimiento debe ser compartido, sin perjuicio de los autores o editores. Lo que tenemos que hacer, es crear nuevos mecanismos. ¡Qué alegría que ahora tengamos la oportunidad de lanzarlo en México! Y eso se debe a Rosa Morales, que con su buen humor y dedicación, consiguió esta hazaña en un plazo record!

Y usted se puede estar preguntando: "¿Por qué compré el libro si está disponible gratuitamente en la web?", y yo le respondo: "Porque si ha leído algún libro sobre la pantalla de la computadora o incluso imprimió un libro en formato PDF, acabará por quererlo también impreso. ¡Para mí, no hay nada como tener un libro impreso en mis manos; nada todavía!". Yo creo que este nuevo mundo está por venir y hoy actuamos con un pie en cada puerto. Y eso es un placer. ¡Un gran placer!

Abrazos de Estraviz

Un día del procurador de fondos

Entremos juntos y hagamos de cuenta que soy un procurador en la organización “Jóvenes globales”. Esta ONG no existe, pero como todas: tiene proyectos, programas, planes, metas de procuración de fondos y metas a desempeñar con base a su misión, valores, etc.; en fin, es una organización llena de deseos, realizando una tarea espectacular como otras tantas por ahí.

Hemos trabajado (¿me siguen?, ya estamos entrando en la historia), durante casi diez años en el barrio de Lapa en Sao Paulo (recuerde, esto aquí es una ficción). Nuestro objetivo es hacer frente a los problemas con jóvenes de 14 a 18 años del propio barrio y algunos de los barrios vecinos. En nuestra historia hemos pasado por muchas fases: en cierto momento casi cerramos, también hemos recibido una gran cantidad de dinero a través de un convenio y, pudimos percibir el trabajo y la responsabilidad que esto conlleva. Ha habido cambios de líderes, de estilo, de formato, de sede; en fin, nada demasiado diferente de lo que ocurre con muchas otras organizaciones no gubernamentales.

Pero tenemos una diferencia en relación a muchas otras iniciativas: decidimos hace tres años, crear el departamento de procuración de fondos. Anteriormente, nuestra procuradora era nuestra dirigente principal, creadora del concepto y de la propuesta pedagógica. Una gran cabeza que

tenía la sabiduría para darse cuenta de que además de la técnica, se deben buscar aliados.

La dirigente de la ONG trabajó en la profesionalización de la gestión. Se dio cuenta que su deseo era trabajar con los jóvenes, crear proyectos, planificar y ser docente... Por lo que contrató a un director ejecutivo para hacerse cargo de la organización y casi simultáneamente un procurador de fondos, en este caso fui yo (recuerda que esto es ficción). Ella, también es presidente del consejo consultivo y directora de programas.

La rutina diaria de la organización se centra en el director ejecutivo, que también elabora la planificación estratégica con el equipo, que a su vez lo presenta al consejo. Yo, con la planificación estratégica en las manos, elaboro los planes para la procuración de fondos.

El primer año fue un poco confuso, pues no se definía exactamente el espacio del otro. A veces me encontraba en medio de la planeación estratégica, y de pronto, la fundadora metía la nariz en el trabajo del director, incluso antes de que el plan estuviera terminado y presentado a ella y a la junta. El segundo año fue más tranquilo, sólo había un problema adicional que describiré más adelante: por primera vez, hicimos un acuerdo con el gobierno y eso alteró fundamentalmente la dinámica de la organización, para bien, pero sin duda de una forma muy compleja.

Como nuestro objetivo era diversificar las fuentes de financiamiento, nos enfrentamos al reto y estamos ahora en el tercer año del departamento de procuración, a través de una campaña anual de procuración de fondos. También tenía un asistente que me ayudaba en el día a día en el seguimiento con los donantes. Y ya estamos planeando que él trabajara en una campaña específica conmigo: la construcción de un espacio más grande en un terreno que se recibió como donación.

Es el primer año que tengo asistente. Los dos primeros años estuve solo (por supuesto con el apoyo de un gestor y de la fundadora). En realidad en los primeros seis meses, también tuve ayuda de una consultoría en desarrollo institucional, quienes estaban comprometidos con la organización, incluso seis meses antes. Su misión era la de asistir al equipo para montar un departamento, seleccionar el profesional, capacitar, supervisar los primeros seis meses e irse. Un buen consultor es aquel que no se vuelve indispensable y así fue. Supieron cómo hacer su trabajo y se fueron según lo acordado, dejando el departamento totalmente ensamblado y estructurado.

Como procurador en esta organización, mi objetivo a largo plazo es tener un departamento con cinco áreas: invitar asociados, procurar con las empresas, relación con gobiernos y organizaciones donantes, organización de eventos y finalmente reclutar y activar a los voluntarios.

Claro que esto toma tiempo y el crecimiento de la organización creará las condiciones para el crecimiento del departamento. Tiempo atrás hice un poco de todo eso; actualmente, después de haber procurado más recursos para la organización, pudimos contratar a un asistente. También estamos entrenando a un estratega en comunicación social, para que asuma el área y después de formarse como procurador, desee iniciarse con donantes individuales. Estoy seguro que en el futuro, tendremos un departamento fuerte, con una organización y una causa cada vez con mayor impacto.

Pero vamos ahora al trabajo duro. Mi horario es el siguiente:

- 08:30** Reunión con **Antonio Segura**, director del área de jóvenes y promotor en potencia.
- 09:30** Reunión con mi asistente para ver prospectos y proyectos con la fundación alemana.
- 11:30** Reunión con **Josefina Miranda**, amiga de un consejero.
- 12:30** Almuerzo, tal vez libre (depende de Josefina).
- 14:00** Reunión con el estratega de comunicación sobre un nuevo boletín de noticias.
- 15:00** Tiempo libre (¿libre? para nada..., correos electrónicos).
- 16:00** Encuentro con los voluntarios que organizan el evento de la noche.
- 17:45** Encuentro con **Pedro Salinas**, empresario del barrio.
- 20:00** Cena a beneficio de nuestra organización.

Salgo de casa temprano, ya con mi maletita, que antes llamaba “mi caso institucional”, pero ahora lo llamo “mi carpeta de trabajo”. En ella llevo mis notas, folletos de la organización y la propuesta en una página para presentarla a Antonio. Todo está aquí y espero que no haya mucho tráfico.

Antonio es un compañero de varios años, su empresa opera en el negocio textil para los jóvenes, está en el mismo barrio y sobre todo, él es un amigo de la infancia de la fundadora. Las primeras reuniones conmigo fueron medio frías, pues él hubiera preferido hablar con su amiga más que conmigo. Yo le dije que podía llamarla cuando quisiera, inclusive para cerrar cualquier gestión de la donación. Mi entrada en la organización fue justamente para asistirle con la

enorme cantidad de donantes como él; sin embargo, yo sabía que para la fundadora, Antonio era especial por ser su amigo y por ser uno de los primeros en apoyarla. Me di cuenta de que cuando le dije esto, se desaceleró y comencé una nueva amistad con él. Hoy tengo el problema contrario, es la fundadora quien se queja de que Antonio me habla más a mí que a ella.

Me gusta charlar con Antonio; por lo general agendamos siempre en la primera hora de la mañana, cuando ni él ni yo hemos comenzado la rutina del día. A veces nos vemos en un café en lugar de ir a su oficina. Esta vez me pidió que fuera a la oficina porque iba a seguir ahí con una reunión de inmediato, acepté sin dudar. Quiero hablar con él acerca de la campaña de este año, y atreviéndome un poco más, le pedí casi el doble de lo que su empresa suele donar anualmente. Pero no lo hice al azar; he seguido el crecimiento de la empresa de Antonio y ahora ellos exportan, aumentando el número de empleados en un cincuenta por ciento. La última vez supe que Antonio se iba de vacaciones a Nueva Zelanda. Otro factor que me hace creer que estará dispuesto a donar más este año, fue la cara de alegría y la enorme sonrisa que mostraba cuando al visitarnos vio su foto con el grupo de jóvenes grafiteros. Todavía me recuerda con frecuencia su experiencia de aquel sábado, de cómo se divirtió aprendiendo a grafitear las paredes de su fábrica. En la foto, estaba incluso con la gorra hacia atrás y esa gorra lo dice todo: ¡Él va a donar más este año!

Buscando aliados

Nota del autor: “Para usted que está siguiendo el inicio de esta historia, las notas son los momentos donde encuentro importante explicar mejor ciertos conceptos determinados, para hacer su vida más fácil dentro del tercer sector, en aquellas situaciones en las que usted puede necesitar algún tipo de referencia. ¿Me explico? Perfecto, continuemos”.

En Europa como en los Estados Unidos, al momento que se crea una iniciativa, se crean dos grupos: el primero para trabajar directamente con la causa social: atender a refugiados, cuidar abuelitos, defender a los osos hormigueros amarillos (¿existen?), cuidar a niños con cáncer, etc.; y el segundo, que buscará aliados. En América Latina también hacemos muy bien lo primero, pero a diferencia de otros países, no constituimos el segundo grupo. Es claro que en el resto del mundo las causas sociales logran unir a otros que se interesan por el mismo tema; además, es la manera de encontrar en las personas un valor interno, el cual los acredita con mejores referencias en su currícula y eso es un principio, no una consecuencia. Muchas ONG´s en nuestra región tienen un excelente cuadro técnico, una idea súper creativa de actuar en defensa de una causa social determinada, pero se olvidan de buscar nuevos aliados, creen que es difícil y algunas veces piensan que es imposible o hasta innecesario. Pues seré duro aquí: si su institución no tiene aliados, es porque la causa social sólo es importante para usted (y para unos cuantos miembros de su organización) y

porque no tiene significancia como algo necesario en su sociedad. Si es así, por favor cierre las puertas y vaya a aliarse a causas más importantes.

¿Se ofendió? ¡Perfecto! Esto significa que usted cree que su organización y su causa son importantes, ¿cierto? Entonces busque aliados y muestre que su organización es legítima e importante para nuestra sociedad. Debe convencerme a mí y a otros que debo apoyarla, convencer a su primo tanto como a su vecino. Convencer al empresario, no sólo para que él done cincuenta mil dólares en la actualidad, sino para ser su pareja de por vida. ¡Busque aliados!

En mis clases yo siempre cuento el siguiente ejemplo: Supongamos que existe (y no es) el chango león dorado y el oso hormiguero amarillo (¿existe o existió?... Supongamos que sí). Pues vamos a suponer también que al inicio de la década de los años noventa fueron creadas dos ONG's, cada una para defender a uno de esos animales. Me imagino que usted ha oído hablar de chango león dorado; tal vez hasta conoce la organización en defensa del chango león dorado (que efectivamente existe en Brasil); pero considere la ONG del oso hormiguero amarillo: no existe. ¿Existe? ¿Hubo un oso hormiguero amarillo? Lo que sí puedo garantizar es que sí existió, se extinguió. El chango león dorado sigue ahí, muy vivo y se reproduce.

Quiero ilustrar esto con el caso de que hubiese una organización que defiende al oso hormiguero amarillo, no solamente ésta estaría extinta, sino también y peor aún, el propio oso hormiguero amarillo. ¡Nadie pudo convencer a los demás de que el oso hormiguero amarillo es importante y así murió la organización y la causa social de la organización! Así que imaginen su organización y su causa. Pregúntense: ¿Cuántos aliados tiene hoy?, ¿cuántos más apoyan las mismas causas que usted?, ¿en qué medida estos aliados se hacen uno con usted?, ¿con su contribución mensual?, ¿con un correo de

las personas que participan en los eventos? Ojo, no cuentan las palmaditas que recibe en la espalda. Me refiero a las contribuciones concretas, actos voluntarios, los que se mueven en los bolsillos, los aliados que se dedican a conectarlo buscando más aliados. ¿Cuántos son? ¿menos de mil? ¡Eso es poco!

Le contaré ahora de una organización que en los años setenta y ochenta hicieron un fantástico trabajo de alfabetización para adultos con el método de Paulo Freire; un pedagogo brasileño conocido internacionalmente. Recibían desde ese tiempo recursos internacionales de fundaciones canadienses y holandesas haciendo realmente un trabajo increíble. Pero se equivocaron en no buscar aliados específicos para la causa: la alfabetización de los adultos. Conociendo la institución sabíamos que podría suceder y yo mismo les dije eso: que la organización iba a morir, y con ella, todas las maravillosas ideas de la pedagogía de Paulo Freire para la alfabetización de adultos. Los recursos fueron disminuyendo y los líderes envejeciendo. Sí, seguro hay otras organizaciones que hacen esto, pero la que estoy citando murió. ¿Y... si fuera la suya?

Es cierto que hoy en día, hay programas gubernamentales que llevan a cabo la alfabetización de adultos y que no existían antes. Pero entonces, ¿por qué la organización no se reinventó? Pues porque ellos creían que estaban haciendo lo correcto. Y lo hacían, pero carecían de la otra mitad: buscar aliados y con ellos renovarse, oxigenando la organización con nuevos líderes; defendiendo siempre una causa actual y necesaria, mientras la cosecha de aliados aumenta y fortalece a la causa. Si su pensamiento fuese buscar aliados, sin duda, hubieran creado el departamento de procuración de fondos.

**Buscar aliados es la base
de la procuración.**

**El recurso más importante
lo constituyen nuestros
aliados.**

El dinero, es resultado de esto.

Diversificar las fuentes de financiamiento

Esto ya era parte del libro que escribí en el año 2000 con Célia Cruz, y es curioso cómo todavía veo a mucha gente en mis talleres que vienen en busca de consejos y técnicas para conseguir los recursos sólo con las empresas. Quieren que les deje saber y les aconseje sobre los incentivos fiscales, la deducibilidad de impuestos (como lo oí hace poco de un alumno) y cómo desarrollar un proyecto de éxito.

Bueno, tengo el mejor consejo, tengo un proyecto ganador, incluso tengo aquí la ley para ustedes, pero esto no es suficiente. ¿De qué sirve si usted consigue un millón de dólares de Coca Cola, si dentro de dos años ese dinero se termina y Coca Cola decide cambiar su estrategia de subvenciones o patrocinios para organizaciones? Tenemos que buscar recursos de las empresas, pero no solamente eso. Por ello, para mantener la supervivencia de la organización, es necesario que ninguna de las fuentes de financiamiento de la organización sea mayor a una tercera parte de los donativos.

Hay miles de organizaciones, especialmente las que tienen acuerdos con el gobierno, con una dependencia de entre el setenta hasta el noventa por ciento con gobierno. Es cierto que estamos en una democracia representativa consolidándose, pero "¿realmente lo es?". Y un día todo cambia; entra alguien nuevo y reduce el presupuesto: ¡A cerrar las puertas, es lo único que queda!

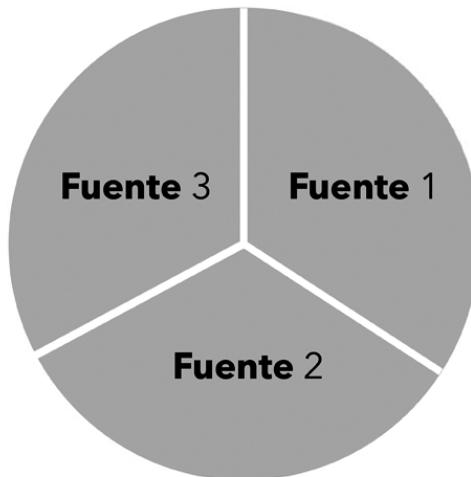
Como este es un tema muy tratado, voy a recordar solamente que debemos de buscar tres diferentes fuentes de

financiamiento, y cada fuente no puede ser mayor al treinta y cinco por ciento de los recursos de la organización.

De nada sirve decir: "¡Ah! Tengo tres empresas que me patrocinan, cada una representa un tercio de mis fondos". Eso no sirve, porque si llega a haber una crisis las tres cerrarían el grifo y el chorro de agua se acabaría. Cuando me refiero a la tercera parte de diferentes fuentes, hablé por ejemplo: sobre una tercera parte de empresas..., un tercio de donantes individuales..., y un tercio de organizaciones de gobierno. O un tercio de una fundación internacional..., un tercio de las campañas de capital o eventos..., y una tercera parte de fondos de empresas.

Haga sus cuentas y planifique este cambio en la organización. Por supuesto que esto es un ideal. ¡La alarma debe sonar cuando vea que alguna fuente de financiamiento está alcanzando el cincuenta por ciento de los ingresos de la organización, ese es el momento de actuar!

Simplemente, vea el cuadro de abajo. Es fácil de memorizar. ¿Pareciera un poco el símbolo de los hippies de amor y paz? ¡Es eso mismo! Casualmente es lo que necesitamos para la sostenibilidad de nuestra organización: amor y paz.



Diversificar las fuentes de financiamiento requiere de trabajo, pero garantiza nuestra supervivencia y autonomía.

Si perdemos una fuente de sustento, nos apretamos el cinturón y sobrevivimos hasta que encontremos otro donante.

Plan anual de procuración de fondos

Antes de empezar a hablar sobre el plan anual para procuración de fondos, es importante destacar que no se trata de un departamento de planificación estratégica. Son dos cosas diferentes y uno no sustituye al otro. Por el contrario, no se logrará hacer un plan de procuración de fondos si no existe un plan estratégico previo. Este libro no se trata de planificación estratégica, pero hay muy buenos libros por ahí. Resumiendo, en la organización, una planeación estratégica al menos nos indica: a dónde queremos llegar, por qué queremos llegar ahí y de qué manera llegaremos.

También para reforzar, digamos que una organización como la suya, tiene metas de expansión en atención a su población así como seguir manteniendo el trabajo que ya realiza. En cualquier caso existen necesidades financieras que deben ser cubiertas, para eso es necesario hacer un plan de procuración de fondos, cuyo objetivo es lograr que la organización cuente con los recursos financieros suficientes para alcanzar sus objetivos.

Si no hay un objetivo claro, no habrá una procuración de fondos clara. A veces bromeo con mis estudiantes sobre el hecho de que existen muchas organizaciones con un diálogo como el siguiente:

- ¿Cuánto estás procurando?
- Ah, creo que no necesitamos dinero, ¿si?
- ¿Cuándo termina la campaña?
- ¿No, nunca? Siempre estamos procurando fondos...

Cuando un plan se inicia con algo muy simple: ¿cuánto se quiere procurar y hasta cuándo lo haremos?, todo parece obvio ¿no? ¿Pero usted no sabe la cantidad de organizaciones con las que he tenido un diálogo similar a éste y aun así, piensan que están haciéndolo correctamente!

Veamos la primera pregunta: ¿Cuánto? Obviamente, la respuesta a esta pregunta debe estar vinculada a los objetivos estratégicos que la organización propone. Vamos a suponer que la ONG quiere mantener lo que hizo este año, pero con mejores condiciones de trabajo (estructura o equipo administrativo, por ejemplo). O simplemente quiere aumentar su trabajo en un 20 por ciento. O pretende crear un nuevo servicio que atienda a los beneficiarios por la noche. En cualquier caso, es muy probable que los directivos de las organizaciones hayan presupuestado estos cambios en relación con el año en curso. Entonces viene la respuesta a nuestro "cuánto" en relación a ese valor financiero.

Pero un detalle importante aquí: esto no es para procurar un aumento en sí en el presupuesto anual total. ¿Por qué? Por un truco mental simplemente. Tenga en cuenta la diferencia en estas dos frases:

- "Hola, necesitamos cinco mil dólares para nuestra ONG".
- "Hola, nuestra organización cuenta con un presupuesto anual de 55 mil dólares y solo nos falta completar 5 mil dólares. ¿Podemos contar con usted?".

-
Además del truco mental existe una realidad. De hecho, la organización cuenta con un presupuesto digamos, de 55 mil dólares y es cierto que sólo faltan cinco mil. Pero la responsabilidad del procurador de fondos, no está solamente en los cinco mil dólares por conseguir. Generalmente los costos anuales están cubiertos por otras fuentes, y por lo

tanto, cometemos el error de pensar sólo en las necesidades extra o de expansión. Lo que sucede es que cuando una de estas fuentes de financiamiento nos faltan, es cuando nos acordamos del procurador de fondos como el que salvará la situación y vendrá a apagar el fuego.

Y como el procurador de fondos no es bombero, consideremos el plan anual como un conjunto de recursos necesarios para cubrir a la organización con el total del presupuesto anual. De esta manera todo el mundo sabrá que, tan importante es la búsqueda de nuevos recursos, como seguir manteniendo a los existentes. Y esa es una función tanto del procurador como de todos los directivos de la organización.

Otra razón del por qué debemos dedicarnos a planificar una campaña de capital que incluya el presupuesto anual, es porque hay una gran confusión entre un proyecto, programa, plan, etc.

La gente tiene la costumbre de decir: "Tengo un pequeño proyecto aquí..."; o "este año tenemos un nuevo proyecto para procurar..."; o "estoy procurando fondos para el proyecto de una organización, pero estos proyectos nunca cubren los costos administrativos...".

Bueno, vamos por partes. Un proyecto no es un plan y un plan no implica necesariamente el procurar proyectos solamente. Esa idea del proyecto es un mal vicio, legado de las fundaciones internacionales. Anteriormente, sólo se aprobaban proyectos y por eso, las ONG's ya estaban entrenadas para escribirlos, tratando de incluir hasta donde fuera posible, los costos administrativos dentro de los proyectos; pero cuando las fundaciones donantes lo percibían, les quitaban la subvención sin piedad. ¿Por qué hacían eso? Porque tenían la costumbre de imaginar que era un proyecto más de la organización y no el único.

Esta confusión conceptual género malas prácticas hasta hoy. Miles de organizaciones aún ahora, están buscando fondos para un proyecto y esperan sobrevivir con eso. ¡No hay nada más equivocado! Tomemos un ejemplo práctico: supongamos que hay un proyecto para pintar las paredes de la comunidad donde vivo; junto con los de mi colonia entonces, voy en búsqueda del financiamiento con una organización para que pague el costo del proyecto y también el alquiler de mi casa ... ¿Ve la incongruencia?

De esa forma, una organización puede tener “n” proyectos y puede pensar que, en conjunto estos garantizarán los gastos administrativos de la ONG. Pero un proyecto financiado no paga los gastos de la ONG, y si lo hace, no es correcto.

Un programa es algo más avanzado e interesante. Trata de agrupar proyectos que tienen el mismo tema. Vamos a suponer que una organización tiene el programa de actuación en un sitio definido en el Atlántico con varios; proyectos y que tengan otro programa de atención en una represa, también con diversos proyectos. Una ONG consolidada piensa y actúa así.

En este plan, sea del caso o de procuración, puede o no puede contener proyectos y programas. ¿Está consciente de que hablamos de sostenibilidad institucional mediante la regla de los tres tercios? Pues esa es la preocupación del procurador de fondos: garantizar que existan recursos para la organización de forma armónica, y es tanto responsable de la procuración de fondos para el proyecto, como para el pago de los empleados a través de otros mecanismos de procuración.

Entonces la planificación anual es sobre el presupuesto anual, ¿de acuerdo? Además de garantizar que los donantes actuales continúen manteniendo la organización, buscando por supuesto, nuevos donantes. Pero falta responder la segunda pregunta de arriba: ¿cuándo?

En realidad la pregunta es "¿hasta cuándo?". Si no se define un plazo, ¿cómo podré evaluar si fui o no capaz de lograrlo? Así que vamos a suponer que empezamos la campaña de procuración de fondos para el próximo año. En este año que está corriendo, debemos trabajar intensamente, aproximadamente de julio a octubre. Así, a principios de noviembre podemos dar instrucciones a los directivos de la organización, sobre las acciones detalladas para el próximo año. Y si estamos satisfechos con la meta cuantitativa y el plazo, podemos decir tranquilamente: "Vamos adelante". En caso de que no lo hayamos conseguido, los directivos pueden evaluar a tiempo lo que se hará detalladamente para enfrentar las contingencias para el año siguiente.

Usted debe estar preguntándose: ¿Pero si este trabajo dura cuatro meses, que se hace durante el tiempo restante? ¡Nada! ¡Vamos a la playa! Es broma. Lo que hacemos es algo sagrado en la movilización de recursos: **relaciones públicas**. La interacción con los donantes actuales, con los nuevos y los futuros. Es esta interacción lo que garantiza un flujo continuo y recursos para la organización. Un procurador no es sólo una persona que pide, es ante todo una persona que ofrece. Ofrece una invitación a un evento, ofrece tomar café para una visita a las instalaciones de la organización, ofrece una tarjeta de Navidad o una llamada de teléfono para desear feliz cumpleaños, ofrece un cumplido cuando se enteró de que el donante tuvo un hijo... Ofrece principalmente la oportunidad a una persona de ser parte de una causa: la nuestra.

Pero de eso hablaremos más adelante. Quiero regresar a la planeación anual. Otra pregunta común que me hacen es: "¿Pero hay que conseguir todo el dinero en esos cuatro meses?". No, ese tiempo es para conseguir el compromiso de los donantes, obtener citas y ver ciertos detalles de los futuros recursos. Parte de estos recursos vendrán durante todo el resto del año; por ejemplo: los beneficiarios, los

eventos, los acuerdos con el gobierno, las alianzas obtenidas con una empresa patrocinadora. Y en estos cuatro meses casi tendremos la certeza de lo que está por venir. Se han creado compromisos asumidos.

Si en el plan de procuración de fondos se han previsto dos importantes subastas de arte, por ejemplo: una subasta se lleva a cabo dentro de ese período de cuatro meses, y si en ella obtuvimos 15 mil dólares, podemos esperar que este valor sea aproximado al que se produzca en la siguiente subasta.

Si hay una campaña para nuevos miembros que genere un crecimiento constante del cinco por ciento en los últimos doce meses, podemos prever estos valores en nuestra receta.

Hay casos sorprendentes en los Estados Unidos, la meca de procuración de fondos y gran referencia para todos nosotros los procuradores. Hace unos meses me dijeron de una organización que cuenta con una sólida procuración a través de herencias. Es a largo plazo, pero genera importantes ingresos. El punto es convencer a las familias para que cuando alguno de sus miembros muera, se tenga la información detallada sobre su patrimonio que donará a una determinada causa, ya sea todo o parte de sus activos. Bueno eso en sí, ya es fantástico, pero lo que me sorprendió es el hecho de que la organización antes citada, tiene un cálculo aproximado de la cantidad de ingresos por estas herencias para el próximo año, con estadísticas muy precisas que generan un margen de error de unos pocos miles de dólares el año. ¡Me quedé atónito! ¡La organización sabía cuántos iban a morir el año próximo y lo que esto generaría en promedio de muchos miles de dólares por cada difunto! Tétrico, pero fascinante.

Sin querer ser un experto, si actuamos así de forma sencilla y eficaz, podremos prever esta supuesta financiación del plan anual de nuestra organización. Debemos definir

entonces, cuánto debemos captar, hasta cuándo y finalmente cuánto de cada fuente y de que forma. Podemos entender esto a lo largo del libro. Por ahora quédese con este mensaje importante:

**Un plan de financiación
no es un proyecto, es un
plan que debe responder a
dos preguntas básicas:
¿Cuánto vamos a procurar?
¿Hasta cuándo termina
la campaña de capital?
Después de eso viene
el detalle de las metas con
cada una de las fuentes.**

Consultoría para el desarrollo institucional

Esta consultoría no es exactamente un patrón de comportamiento ni mucho menos algo consolidado, pero en estos últimos diez años, se puede decir que es algo legítimamente brasileño, como las *havaianas*. Este tipo de consultoría fue creada de acuerdo a las características de las ONG's en Brasil y el constante dilema que muchas de ellas viven: ¿Cómo montar un departamento de procuración de fondos, si no tengo dinero para pagarlo? Bueno, si usted no tiene dinero para pagar, entonces no está listo. Le falta desarrollar su institución.

Este tipo de consultoría es para otro momento: cuando ya la organización ha apartado un pequeño presupuesto para montar el departamento, pero se siente insegura de que el dinero se termine y no consiga resultados satisfactorios. En estas circunstancias, una consultora puede contribuir ayudando a la organización a estructurar el departamento de procuración de fondos y desarrollo institucional, seleccionando al profesional con el perfil adecuado para ocupar este sitio. Ocurre con mayor frecuencia que seleccionamos a alguien de nuestro propio equipo que pretende capacitarse para esta función o hasta seleccionamos a un joven profesional recién graduado, que tiene un sincero deseo de crecer con la organización. En todos los casos puedo confirmar que hay éxito. Es función de la consultoría adaptar y transmitir sus conocimientos a la organización que la contrató.

Para las ONG's que ya tienen su departamento de procuración de fondos y desarrollo institucional, la

contratación de un consultor puede ser de utilidad para aportar nuevas ideas, trabajar con nuevas fuentes o incluso para crear un eslogan para una nueva campaña de capital.

En otros países se observa que no existe este tipo de consultoras, pero sí algunas similares especializadas en la comunicación y mercadotecnia de la organización para fines de procuración. Creo firmemente que este es un nuevo nivel de procuración de fondos en Brasil: organizaciones contratando agencias de comunicación especializadas en procuración de fondos. Pero para eso aún falta mayor número de ONG's con esas necesidades de comunicación, y sobre todo, agencias que se especialicen en esto. Creo que en esta década del 2010 veremos ese crecimiento.

Una cosa es muy importante aquí y vale la pena destacar: un consultor en desarrollo institucional no procura fondos. Repito: un consultor no procura fondos. ¿Tengo que repetirlo? ¡No procura!

Esta idea de terciar la procuración de fondos, es un error enorme que estamos intentando remediar en estos últimos años. Esta es otra mala herencia, un vicio que se da en el área cultural. Coincidió en que la mayoría de las ONG's fueron creadas a partir de los años noventa. Este también fue el período en que se crearon las leyes de deducibilidad de impuestos para proyectos culturales en Brasil. Muchas personas, cansados de trabajar en el mundo corporativo (me incluyo), emigraron a una de estas áreas: ONG's o cultura, algunos incluso actúan en ambos frentes. Puedo afirmar que actúan mal y sé que algunos amigos se van a molestar conmigo; sí, reafirmo que actúan mal porque son diferentes modelos y por más que la persona sea un estudioso en las dos áreas, no será brillante en ambas. Existen consultoras que trabajan en ambos y en este caso, no veo ningún problema, ya que puede haber departamentos especializados; pero si usted encuentra un profesional que procura fondos para proyectos

culturales y también actúa como consultor para ONG's, créame: no es el mejor profesional para usted. Ahora, para aquellos amigos que se molestaron conmigo, ni modo, seguro acaban de quitarme de su lista para la fiesta de cumpleaños...

Permítanme explicarlo. Voy a hacer un ejemplo concreto de mi realidad. Yo mismo, trabajo principalmente como ponente en talleres de procuración de fondos y realizo algunas consultorías, pero también tengo un proyecto cultural que es mi mayor pasión: el Festival de Documentales Musicales, y procuro recursos para él. Pero sin embargo, a pesar de ser socio y principal interesado, yo no conozco la última reforma de la ley fiscal para deducibilidad de impuestos o incluso los datos actualizados de otros festivales parecidos al mío; por ello, cuento con amigos que se especializan en eso. Entonces si usted está entre ese parteaguas (ONG y Cultura), elija una para hacerla suya. Continúe si quiere, actuando en ambos, pero especialícese en una. ¡Es mejor para usted y sus beneficiarios y aún mejor para las ONG's!

Pero debo volver a reforzar nuestra tesis de que un consultor no procura recursos. Y ahora para revertir la lógica, aclararé de una vez: supongamos que usted contrató a una empresa consultora que procura fondos y pagó una comisión por este trabajo; ellos procurarán con tres empresas, dos de ellas por convenio, y ya procuraron con una fundación internacional. Pasó un año y como a estos consultores le encanta estar siempre procurando y ven una oportunidad de negocio, proponen hacer un nuevo proyecto que involucra a adultos mayores, pues encontraron que una fundación en el sur apoya proyectos con adultos mayores...

¿Cuál es la motivación para una empresa así? El lucro. ¿Cuál es su motivación para estar al frente de una organización? ¿El lucro? ¡No! ¿Se da cuenta que son diferentes motivaciones? ¿Es consciente de que el objetivo de la compañía es ir cavando oportunidades para hacer dinero?

Ellos estarán atentos a las oportunidades y convocatorias de financiamiento, y usted no tiene que pagar a alguien por hacer esto. Por último, seré el abogado del diablo: ¿Se da cuenta que lo que ellos hacen, usted también podría hacerlo? ¿Buscar convocatorias? ¿Cualquiera en estos tiempos puede hacerse experto en la web, tomando 15 minutos al día, buscando y respondiendo a ellas!

Ahora, lo peor de este modelo terciado de procuración, es que esas personas no están interesadas en relacionarse con el donante, pues eso no da dinero a corto plazo, ellos quieren nuevas donaciones siempre a cualquier costo, aunque eso involucre hacer un proyecto para adultos mayores, cuando su ONG está avocada al trabajo con niños en situación de riesgo de calle.

Así que, como todo en la vida, hay dos caras de la moneda. Busque una consultoría que tenga un sincero deseo de apoyar el desarrollo de las organizaciones y ellos estarán de su lado.

Una consultoría de desarrollo institucional es un posible aliado, en cualquiera de estos tres momentos de la organización: cuando decida montar un departamento de desarrollo institucional; cuando quiera nuevas ideas o fuentes; o en la búsqueda de nuevas estrategias de comunicación para sus campañas de capital.

El caso institucional

El caso institucional es un nombre elegante para algo simple. Básicamente consiste en tener en una sola carpeta, toda la información necesaria para una campaña de procuración de fondos; esto significa tener desde la historia de la organización hasta modelos para cartas de agradecimiento.

Hace casi diez años yo ya explicaba cómo montar un caso institucional (case statement). Considero que incluso por mi propia experiencia práctica, hoy ya no es tan necesario. Cada ONG debe tener su propia información que considere esencial. Antes solíamos construir el caso como una herramienta para organizar una planeación para la procuración de fondos. Con el tiempo esto se convirtió en algo innecesario. Existen herramientas más útiles para la planificación y podemos utilizar el caso para su verdadera función, que consiste en reunir, en una forma más fácil, toda la información relevante para el proceso de procuración de fondos.

Para facilitarlo, vamos a llamar al caso una "carpeta institucional". Esta carpeta incluye primeramente la información institucional: la historia de la organización, la misión y visión, los objetivos, añadiendo algunas buenas fotos de los beneficiarios en algunos eventos, así como de los espacios de la organización. También ayuda que coloque los nombres y breves semblanzas de los consejeros. Cada uno de estos datos deben ir sueltos, o sea que se puedan utilizar por separado, por si es necesario al realizar una convocatoria.

Incluya en otro compartimiento de la carpeta la información actualizada de los desafíos para el próximo año: nuevos proyectos, estrategias con cada fuente; también lleve modelos de solicitud que ha enviado a fundaciones internacionales; guarde copias de solicitud de patrocinios en tres categorías diferentes con sus respectivas contrapartes. Esto será muy útil cuando necesitamos un "Plan B" en una convocatoria difícil. También tenga a mano el presupuesto anual detallado y de los próximos proyectos, así como resúmenes presupuestarios. Coloque en esta carpeta también, los planos de edificios si su campaña de capital incluye alguna renovación o un nuevo espacio.

Un tercer compartimiento de la carpeta puede contener cosas más internas: modelos de cartas de solicitud de subvención, cartas de agradecimiento, boletines e información de contacto. Estos son materiales útiles cuando se está de paso por el departamento. Uso mucho estas cartas cuando necesito escribir desde un café con acceso a internet. Incluso hoy en día tengo todo eso digitalmente, que es mucho más útil al enviar algún correo electrónico específico y personalizado, que tener estos materiales impresos en mi escritorio.

No hace mucho tiempo, el caso institucional en Brasil fue una especie de proyecto completo que, al final de la reunión se podría dar al donante potencial. Yo mismo sugería eso en mi libro anterior. Hoy, mi experiencia práctica me hizo darme cuenta de que esto ya no es necesario. Es una pérdida de tiempo y papel. Transformé el caso institucional en una carpeta institucional útil al mero estilo del Agente 007; en ella cargo todo lo que necesito junto con mi laptop y algunos folletos de la organización.

Para mantenerlo constantemente actualizado, revíselo de vez en cuando para tener siempre por lo menos dos o tres

copias de cada documento. Tal vez usted dejó una lista de consejeros en la visita a una empresa.

En el caso de solicitudes de subvención o patrocinios con empresas, tenga copias de peticiones de solicitud sin mencionar a una persona en específico, pero para una reunión ya concertada, lleve siempre una solicitud personalizada con el nombre del contacto, y de ser posible, con el logotipo de la compañía que visita, en esta solicitud (de un máximo de dos páginas, idealmente en una), debe incluir un resumen de la organización, las acciones actuales de la campaña y finalmente, una cantidad concreta que se solicitará y lo que ofrece a cambio.

Organice su carpeta con el fin de facilitar su búsqueda de un documento en particular. No se ve bien que se pierda en medio de los papeles frente a su futuro donante. Antes de una reunión organícese y use separadores entre los posibles documentos que se entregarán.

Pero nunca, nunca, dé todo; el donante quiere solamente una hoja y eso es lo que le vamos a dar. Sólo en algunos casos se debe utilizar la carpeta. Hay dos posibilidades:

1. Cuando el donante está muy interesado en cierta información (la historia de la organización, un plano arquitectónico, o alguna foto)
2. Cuando el donante cree que el valor solicitado es demasiado alto. Entonces, usted presenta sutilmente una propuesta previamente preparada, con un valor más bajo (y por lo tanto menos beneficios).

Sólo en estos casos tira del sombrero que él solicita. Repito, solamente en estos casos. He visto a muchas personas que en el nerviosismo, le dan toda la información: fotos, planos arquitectónicos, modelos..., demostrando con

esto sus servicios, pero en realidad eso no muestra más que nerviosismo.

La carpeta institucional es su herramienta de trabajo, es algo personal. Cada uno tiene su modelo y forma de organizarlo. Es como nuestra cartera, algunos tienen fotos de los hijos, otros tienen las facturas del mes o qué sé yo. Úselo con moderación y verá que es muy útil.

**Invierta tiempo en
su carpeta, reuniendo toda
la información relevante
y ahorre tiempo a futuro.**

Ocho y media de la mañana

Estoy frente a Marcia. Como siempre que tengo reunión, yo llego cinco minutos antes para poder hablar algo con las secretarias. Marcia es genial, súper buena onda, incluso a esta hora. Yo no funcionó muy bien en las mañanas y ella es siempre una inyección de ánimo. Le preguntó de Barbará, su hija de cinco años mientras veo la foto sobre su escritorio. Hace unos dos años que visito esta ONG.

En la primera reunión que tuve con Antonio llegué unos quince minutos antes (era una primera reunión y yo estaba obviamente nervioso, como nos ponemos siempre en las primeras reuniones). Con ese tiempo de sobra, pude hablar con Marcia un poco más e ir ganando un nuevo aliado. Ella estaba seria, como suele ser una secretaria si usted no la conoce. Respondió con monosílabos a cada una de las tres o cuatro preguntas que le hice, todo bastante genérico: el tiempo, el calor, el tráfico. Luego, como todas las secretarias acostumbran hacer, me ofreció café.

Mientras ella estaba distraída pidiendo mi café por el teléfono, me levanté para mirar por la ventana, siempre hago eso, me distrae y me tranquiliza. Aproveché para hacer un recorrido sutil que me permitió mirar su mesa por el mismo

ángulo que ella. Vi una foto de ella con una niña, sin querer jugar al espía, podría asegurar que ella era madre soltera o separada. Las casadas colocan las fotos de los niños junto con su marido o sólo los niños. Esa foto de ella y su hija tiene un sentido de fortaleza, de fe, al verla todos los días. En los momentos en que el trabajo es agotador ella mira la foto y recuerda por quién está ahí.

No sería muy inteligente si le preguntaré si ella está separada. Además de ser poco caballeroso, sonaría como burla. Mi objetivo era crear un enlace. Entonces me fui hacia la niña. Pregunté: "¿Es tu hija?" Ella dijo que sí, todavía en seco, pero ya me miró a los ojos. "Yo también tengo una chica que se llama Luisa. ¿Y la tuya, como se llama?", "¡Bárbara!" Lo dijo ya con una sonrisa y agregó: "Una traviesa... Si no fuera por mi madre que me ayuda...". Yo estaba confirmando lo que yo predije, pero aún no era el momento y continuó: "Desde que quedé embarazada de un novio que desapareció, mi mamá me ayuda con el cuidado de Bárbara". ¡Bingo! ¡Comenzó una cadena de confesiones!

Esos cinco minutos antes de la reunión fueron insuficientes. Marcia me estaba mostrando dibujos de Bárbara cuando Antonio llegó a la empresa disculpándose. Le dije que mi Luisa es una diseñadora súper creativa, parecíamos dos bobos enamorados de las niñas. ¡Dos amigos!

Al entrar a la oficina de Antonio vi su escritorio lleno de cosas. ¡Mala señal! Antonio además de organizado, le gusta mantener su escritorio limpio, a juego con la decoración de cualquier oficina, de muy buen gusto. Me pidió que me sentara y me ofreció café. No lo acepté pues Marcia ya me había ofrecido y lo tomé con mucho agrado viendo los dibujos de Bárbara.

Él pidió un café a Marcia por el intercomunicador, de una manera media sería. Otro signo malo, Antonio es un caballero, algo estaba mal ese día. Sería para mí una

negociación difícil, incluso pensé en cancelar la nueva solicitud que habíamos preparado por casi el doble del donativo habitual. Pero fue demasiado tarde; ya tenía lista la solicitud dirigida a él, con el logotipo de la empresa. Él donaba 15,000 dólares por año y pretendía pedirle 25,000, sería una negociación difícil...

Vi que él miraba a la mesa llena de documentos con molestia, separando algunas cosas y apilando otras, dejando un espacio entre nosotros, buena señal. Estaba dispuesto a escuchar. He estado en reuniones donde había tantos documentos, que el empresario apenas se veía por detrás del escritorio. ¡Antonio estaba dispuesto a escuchar! ¡Vería si él también estaba dispuesto a donar más!

Comencé diciéndole que la fundadora tenía celos de mí y que sería bueno que la llamara. Era una manera de romper el hielo y no entrar directamente con la solicitud del donativo. Esto le provocó una pequeña sonrisa, pero se veía que aún estaba en otro universo. Hice una entrada radical: "¿Qué pasó Antonio?, parece preocupado. ¿Son los chinos?". "Estoy perdiendo dinero en ellos". Pregunté interesado: "¿Cómo es eso?" Antonio sacó toda la sopa: "Los chinos vienen aquí con piezas que cuestan centavos, después de esto, tengo una reunión, para trazar un plan al respecto". "No entiendo chino, pero tengo idea de que este es el momento adecuado". Entonces le dije: "Antonio, ¿quieres volver a programar esta reunión? Para mí no sería ninguna molestia; veámonos un día que estés más relajado...", "¡imagínese!" Me interrumpió. "Continuemos. Lo que necesito es despejar un poco la cabeza". Este truco de sugerir otro día siempre funciona. A veces, de hecho, posponer la agenda es mejor; otras veces si se continúa con la reunión, el donante percibe la gentileza de la oferta, prestando más atención.

Ya que continuaríamos con la reunión, yo no quería estar más de diez minutos para explicar nuestra nueva campaña capital, buscando algunos instantes de sobra para usar al final. Tenía algo que podía aliviar la tensión: su foto con los chicos grafitando la pared de su fábrica. Él tomó la foto con delicadeza, como una espada medieval. Sé que en ese momento se estaba teletransportando a la experiencia de aquel sábado. Fueron cinco segundos de silencio, con él mirando la foto y yo, respirando silenciosamente para que no saliera del trance. "Estos chicos son maravillosos...". Tomé la indirecta. "Van a estar aún mejor ahora". Y empecé a explicar nuestra campaña anual.

Antonio, que ya conoce la organización no tiene que escuchar toda la historia, así que me dediqué a explicar las mejoras del año anterior. Hablé de los nuevos talleres de grafiti, donde él participó. Le dije que algunos muchachos estaban armando una banda musical y que pronto ellos tocarían en un evento del barrio. Saqué todo lo que directa o indirectamente tenía que ver con él y con el perfil del público comprador de su marca. Antonio es un hombre de negocios que supo combinar muy bien nuestra causa con sus ventas. Él patrocina campeonatos de *skate*, concursos de guitarra, en fin, está presente en varios eventos cuyo público es el comprador potencial de sus bermudas y camisetas. Siempre tenía la iniciativa de llevarnos a algunos de estos eventos para que divulgáramos lo que hace nuestra ONG. Antonio es un excelente aliado.

Este año nuestro objetivo era ampliar nuestra labor hacia estos jóvenes, quienes están con nosotros después de clases, además de aumentar la calidad, mejorando los equipos que tenemos. Y por qué no, mejorar en cantidad, aumentando de doscientos a trescientos jóvenes. Este crecimiento estaba calculado detalladamente tanto por el director ejecutivo como por la fundadora.

Nuestra ONG tuvo un crecimiento exponencial cuando nos atrevimos a aceptar un convenio con el gobierno para trabajar con los jóvenes en libertad condicional. Estos jóvenes habían cometido algún delito, pero eran delitos menores y sólo necesitaban un acompañamiento a distancia, o por lo menos eso era lo que creíamos. Muchos de estos jóvenes tenían serios problemas dentro de la casa, padres alcohólicos o incluso familiares que habían abusado sexualmente de ellos, muchos ya habían huido de su casa una vez o varias veces. Aquellas reuniones iniciales fueron frustrantes, pero con el tiempo aprendimos juntos y puedo decir con seguridad que hoy existe conocimiento técnico de calidad y, sobre todo mucho afecto con y entre los jóvenes.

Esta experiencia hizo crecer a la ONG, como he dicho, y nos hizo darnos cuenta de que el problema era más profundo. Una cosa es hacer algunas actividades con los jóvenes locales, después de salir de clases en la escuela, pues los que acuden son los más interesados, más curiosos, son creativos; y otra cosa es "heredar" un grupo de jóvenes que al parecer no está interesado en ser "vigilados" por nosotros. Para ellos, nuestra ONG era la única organización que se encargaba de señalar su presencia; las actividades eran con objeto de darle esta información al gobierno, pues si no acudían... ¡iban presos de nuevo! Por una parte tenían razón: ese era el convenio que teníamos con el gobierno. Pero lo que pretendíamos y lo que muchas organizaciones no gubernamentales quieren, es que a partir de eso, se haga un buen trabajo con la juventud. Algunas ONG's lo logran, otras se conforman con la burocracia en la recepción de los recursos convenidos. Nuestra ONG quiere hacer un trabajo diferente, quiere crear oportunidades para estos jóvenes.

Antonio sabía todo esto y lo que sufrimos en el primer año, hasta que aprendimos a lidiar con este nuevo modelo. Él siguió nuestras alegrías y frustraciones. No

hablamos con él sólo en los buenos momentos, por el contrario, él dio excelentes sugerencias basadas en su experiencia con los "rebeldes" de patinaje y del grafiti. En el fondo, los jóvenes son rebeldes, algunos pintan una pared, otros cometen un delito. El consejo de Antonio y el nuevo equipo de psicólogos y educadores nos han hecho dar un salto cualitativo en nuestro trabajo. ¡Y Antonio era un mentor para nosotros en este cambio!

Así que le dije a Antonio sobre nuestro nuevo reto para el próximo año: el taller móvil. Queremos comprar un autobús y modificarlo. Queremos atender a diversos grupos en varias zonas cercanas con algunas de nuestras oficinas talleres. Queremos llenar el autobús con algunas cosas de la oficina para trabajar al aire libre en parques del barrio y llenarlo de color, para llamar la atención del espectador. ¡Eso será el señuelo para llevar a los jóvenes a las plazas!

Le dije que nuestro presupuesto anual que parecía como de 350 mil dólares, incrementaba hasta los novecientos. Esto, no era para la compra y transformación del autobús porque lo obtendríamos de otros recursos. El incremento de 200 mil dólares se debía a la expansión de personal y la compra de nuevos equipos para los nuevos talleres itinerantes. Esto generaría una expansión de nuestros servicios por todo el distrito, que cuenta con más de trescientos mil habitantes, casi la mitad de ellos son del tipo de jóvenes con los que trabajamos.

Le dije todo eso y miré a los ojos de Antonio, tenía ese brillo en los ojos como lo míos. Le expliqué que para este nuevo desafío creamos nuevas categorías de patrocinio entre las empresas. También hemos creado un gran movimiento que involucra eventos de procuración de fondos con un nuevo tipo de donante: individuos, personas físicas y por eso, estaba seguro de que conseguiríamos los novecientos mil. Él continuaba con los ojos brillantes, así como los míos.

Después de no olvidar ningún detalle por decir, fue al momento más tenso de cualquier negociación en la procuración de fondos: pedir.

"Tú has estado siempre con nosotros Antonio. ¡Quiero ver tu marca, destacando en ese hermoso autobús de talleres móviles! Confiando en tu éxito empresarial, ¿podremos pasar de 15 a 25 mil dólares de tu patrocinio por este año?"

Lo miré y me quedé callado.

Aprendí, que después de pedir, tienes que mantenerte callado. No hay nada más que decir, todo lo que pude haber dicho, ya lo hice; cualquier cosa que dijera después, estropearía la solicitud o parecería disculpa, como si sintiera que pedí demasiado.

¡Este silencio que experimento tantas veces dentro de mí, sigue siendo aterrador! Supongo que siempre lo será. Nunca se sabe lo que se va a decir y estás ahí solo esperando. De repente poco después, él dice algo, pero parece que ha sido una eternidad. Miré a Antonio y no me gustó lo que vi, el brillo había disminuido aunque permaneció amable, pero algo había dañado el brillo anterior... Y surge la pregunta: ¿Qué hice mal?

Empezó a hablar. Me preguntó sobre el autobús y saque de mi carpeta un dibujo que muestra cómo se vería el autobús. Le pedí a mi interna que hiciera un diseño donde ya aparece el logotipo de su compañía, destacándolo justo a un lado de la puerta lateral. Por supuesto que podría haber mostrado el diseño antes, pero es más divertido sacar el diseño y hacer que el donador se sorprenda viendo su logotipo allí mismo. Él sonrió y yo también, en complicidad sonríe con él.

Pero yo, podía ver que en sus ojos faltaba algo. ¿Serán los chinos?, pero ¿por qué no pude distraerlo con mi presentación? Sé que estos momentos son como estar en el patio de recreo para los ejecutivos. Prefieren tenerlo en la mañana o en la última hora de la tarde, precisamente porque son instantes donde pueden distraerse de los números, de los despidos, las ganancias y las pérdidas. ¿Porque no podía distraer a Antonio esta vez?

Incluso me dio la respuesta: "Mi éxito empresarial está en peligro, mi amigo. Por supuesto que te ayudaré, pero no puedo donar veinte mil dólares". Fue eso. ¿Cómo pude ser tan estúpido? Si empezó la reunión hablando de los chinos, ¿cómo pude hablar del éxito del negocio en el momento de solicitar la donación? Estaba tan concentrado en el éxito de su compañía en el último año, el crecimiento de la empresa, su viaje de vacaciones a Nueva Zelanda, se me olvidó la regla básica: "Nada es más actual que el momento presente". Por más éxito que él podría tener, en ese momento no lo estaba sintiendo. ¿Estaba preocupado por los chinos! Y aunque sé que él va a solucionar el asunto con los chinos, debo respetar ese melodrama, pedir de otra manera, utilizar otro eslogan. Algo así como: "¡Con este autobús podemos ir a China y destruir a esos tontos!". Pensándolo bien, es frase tampoco iba a funcionar...

Yo quería volver en el tiempo, ser capaz de evitar esa frase, empezar de nuevo, pero ya era demasiado tarde. Ahora solo me quedaba recoger los platos rotos y garantizar al menos su apoyo anual. En realidad, yo tenía en mi carpeta una segunda categoría de patrocinios. Este año habíamos decidido tener dos aportaciones de 25,000 dólares, (donde queríamos que estuviera Antonio); cuatro acciones de 15,000; y seis de 5,000. El año anterior tuvimos un solo apoyo de 20,000 dólares; dos de 15,000; y cuatro donaciones de 2,500. Nos atrevíamos a subir no sólo en cantidad, sino

también en apuntar e incrementar el número de donantes individuales. Antonio sabía que su empresa no estaba en la categoría de mayor valor y siempre me sentí un poco frustrado al respecto. Yo sabía que algún día debería ofrecer esta oportunidad a Antonio, pero los chinos (y mi impaciencia) acabaron con esa oportunidad.

Antes de mostrar la propuesta de una página con valor de 25,000 dólares le pregunté: "Antonio, piense en esto: ¿queremos poner su logotipo destacando al lado de la puerta del autobús!". Él se veía triste. Coloque entonces la hoja sobre la mesa y leí junto con él los beneficios con un donativo menor: logotipo de la empresa en la parte trasera del autobús, el logotipo en todos los materiales impresos, diez entradas gratuitas para las dos subastas de arte, una conferencia con el departamento de recursos humanos del donante, etc.

La diferencia con la cuota de 25,000 dólares era básicamente el logo más prominente en el autobús, en los materiales impresos y en el número de entradas a eventos. Una donación de 15,000, la que obviamente no presenté a Antonio, consistía sólo en logotipo en los materiales e insumos impresos para algunos eventos.

Él empezó a hablar de otras cosas. Me dijo de unos jóvenes que se encontró en un semáforo vendiendo dulces y les dijo que visitarán nuestra institución. Inmediatamente tome un puñado de folletos de la carpeta y le dije: la próxima vez, entréales un folleto de éstos. Con este gesto estaba de acuerdo con su actitud.

Empezó a hablar de la época en que era joven; me contó de cuando se fue de su casa con un amigo porque querían irse a vivir a una playa desierta, ser surfedores y abrir una tienda de licores. La aventura duró cuatro días, cuando se le acabó el dinero y el cuidador de la casa de playa de los

padres de su amigo les llamó a la casa. ¡Extrañaba esas pláticas que tenía con su amigo!

Después me explicó, creo que fue por tercera vez, el por qué creó la empresa de ropa para jóvenes. Él todavía lleva esa rebelión juvenil y no importa si son ricos o pobres, los jóvenes quieren cambiar el mundo, rebelarse contra él. Estaba de acuerdo con cada frase. Lo dejé hablar unos minutos, escuchando atentamente. Antonio sabía disfrutar de su ocio, sus pocos minutos en el día en que alguien puede pensar en otra cosa, que no sean los números que arroja la compañía.

Miré sutilmente el reloj en mi teléfono celular y vi que ya habían transcurrido treinta minutos desde que me senté en su oficina. Era el momento de cerrar el donativo. Le dije que le llamaría en cuatro días para que me confirmara la donación de 20,000 dólares. Él dijo que no me molestara, que ya podía dar por hecho el donativo. Me alegré (fingí estar súper contento, pero hubiera preferido los 25,000 dólares). Me despedí asegurándole que él solucionaría el problema con los chinos. Todavía me atreví a decirle que una vez que se las hubiera arreglado con los chinos, me llamara para diseñar un logo grande y bonito para el autobús. Él se rió y me dijo: “Cerramos los 20,000 dólares, regresa en seis meses y vemos si aumentamos eso”. ¡Ahora sí me sentía contento! Con lo apresurado que iba, casi me olvidé de decir adiós a Marcia. Y cuando me di cuenta, di un paso atrás y ¡jaz!, que la beso. Y le doy un segundo beso, diciéndole que era para Bárbara. Antonio, desde la puerta de su despacho, se echó a reír más relajado. ¡Qué bueno!

Ahora estaba de camino a mi oficina. Por lo menos conseguí 5,000 dólares más que el año pasado y la promesa de aumentar tal vez en seis meses. Esto no ayudará en la campaña. Voy a tener que conseguir las dos cuotas de 25,000 dentro de este período que se determinó por cuatro meses.

Un día del procurador de fondos

Uno de esos montos, casi seguro vendrá del Banco Pastor, al igual que el año pasado. El segundo era el de Antonio, pero esta vez no se dió. De todos modos, siempre es bueno salir de una reunión con un gol anotado. ¡El día empieza bien! ¡Vamos a ver cómo nos va en la oficina!

Nueve y media

Como la empresa de Antonio está a pocas cuerdas de nuestra ONG, llegué más temprano a mi oficina. Nuestro departamento es la parte administrativa. El espacio más grande es evidentemente, para los talleres con los jóvenes. Se puede entrar por un pasillo o directamente hacia el salón de actividades. Normalmente yo entro por el salón, pues me gusta ver a los chicos haciendo actividades. Cuando traigo algunos donantes prefieren también ir directamente por el salón. El pasillo se usa para salir por la noche o cuando es mejor no molestar en ciertas actividades de los jóvenes.

La oficina de procuración está al lado de la dirección. Cuando yo entré me habían asignado un espacio sin mucha estructura o ventilación. No es que necesitemos lujos, pero siempre es bueno mostrar coherencia con la realidad de la organización, por lo que le dije a la fundadora que una oficina como ésta no invitaría a traer a donantes con un alto potencial. Eso fue suficiente para que ella cambiara de oficina, pues utiliza poco espacio, lo cual es cierto; y cuando se usa, es para hacer reuniones y para eso tenemos una sala muy acogedora. Nuestra fundadora es realmente alguien especial pues nos dejó la oficina que tiene vista al salón mismo. Así que puedo mostrar a los donantes las actividades que los jóvenes realizan mientras me encuentro negociando con ellos alguna contribución. Monté una pequeña mesa de

conferencias ahí, justo al lado de la ventana que da hacia el salón. Yo me siento de espalda a los jóvenes, de manera que el donante me vea y mire también hacia el salón. Siempre funciona. ¡Me gusta ver el brillo en los ojos de los donantes mientras miran a los chicos en sus actividades!

Encuentro a mi asistente concentrada en su computadora terminando algunos informes que íbamos a discutir después. Aprovecho y conecto mi laptop para anotar los acontecimientos de la mañana en nuestra base de datos. Primero verifico los datos: sí, Marcia sigue siendo la asistente de Antonio y obviamente, Bárbara sigue siendo su hija. Se me olvidó preguntar si el contador de Antonio sigue siendo Jair, pero eso se lo pregunto en el correo electrónico que enviaré más tarde. En el renglón de donativo de este año escribí: "20,000 dólares, categoría plata", los beneficios aparecen automáticamente: eventos, posición del logotipo, invitaciones. Las fechas de envío son un simple aviso para no equivocarnos con los plazos. El renglón de "mensualidades" es algo más que debo consultar en el correo electrónico.

El mensaje que enviaré a Antonio ya lo tengo en un machote, pero como siempre lo hago, agrego los datos personales:

"Antonio siempre es un placer hablar con usted. ¡Espero que los chinos salgan pronto de nuestras vidas!

Quiero dar las gracias, a mi nombre y a nombre de toda la comunidad de "Jóvenes Globales" por su donación de 20,000 dólares para nuestra campaña anual de procuración de fondos.

Su empresa tendrá a cambio varias clases de beneficios. Díganos por favor si desea cambiar alguno de estos elementos.

Ya tenemos su logotipo para su uso en nuestros nuevos materiales de impresión y para entregarlos a tiempo en las invitaciones a nuestros eventos.

He enviado a Jair del departamento contable, el convenio, según el acuerdo al que llegamos hoy, y definiré con él los plazos de pago. Si quiere seguir el mismo modelo del año pasado, podré llevarle luego los recibos de donativos en diez cuotas. Solo necesito su autorización al respecto.

Una vez más, ¡MUCHAS GRACIAS!

P. D.: Espero verle en nuestro evento de hoy. Usted ¡SIEMPRE! es “Nuestro invitado especial”.

Al enviar el email me di cuenta de que había otros treinta mensajes de correo electrónico en la bandeja de entrada. Mirando por encima, nada parecía urgente. Cerré mi laptop y le dije a mi asistente que comenzaríamos nuestra reunión.

Pregunté si podía empezar con algo fuera del orden del día, que era el convenio con gobierno. Yo estaba preocupado porque se acercaba el momento de la renovación, aunque era semiautomático; el secretario de asistencia social estaba a punto de dejar el puesto y esto podría causar algún retraso o cambio de planes. Mi ayudante no trataba nada del convenio. Era un tema que iba directamente a la gestión financiera de cada mes, quienes a la par preparaban la rendición de cuentas conforme al formato que habían solicitado. Los funcionarios de gobierno, a su vez, recibían todos los informes financieros y en cinco días hábiles efectuaban el pago.

Los primeros meses fueron confusos para nosotros, pero después que aprendimos, trabajábamos como un reloj. De vez en cuando una trabajadora social venía a visitarnos, tomaba un café, preguntaba por los chicos y se iba aparentemente satisfecha. La tarea del departamento de procuración de fondos y desarrollo institucional era otro: enviar boletines periódicos a los trabajadores sociales y al propio secretario de asistencia social, a quien ya habíamos visitado la fundadora y yo en dos ocasiones. La primera vez

cuando asumió el cargo; y la segunda, cuando pedimos su apoyo para el autobús. Yo ya había dicho que sería muy difícil para él hacer eso, pero nuestra fundadora, más sabia y con más experiencia, dijo que esto era sólo una excusa para visitarlo. Y salimos de esa reunión con la seguridad de que nuestros procesos seguirían andando sin problema. Eso es todo lo que quería nuestra fundadora de él. Y como cualquier buen político, siempre que cumplía algo, se arreglaba el bigote frente a esa elegante dama que estaba conmigo. Era su deber hacerlo, pero la política brasileña tiene estas cosas. Todavía vivimos con una política de este tipo. El político siente que nos está haciendo un favor al prometer algo que es su obligación; y nosotros nos sentimos satisfechos al ser atendidos cuando ni siquiera necesitamos hacer eso. Cosa de las viejas generaciones, pero que tengo la esperanza que cambie en un futuro próximo.

Yo ya sabía que el secretario será sustituido por su subsecretario. Iba a lanzarse como diputado y necesitaba salir de la oficina de acuerdo a la ley electoral. El hecho de que alguien adjunto a su secretaría tomará el puesto, podría hacernos suponer que habría continuidad, pero yo quería más información. ¿Quién era esta persona? ¿Algunos de nosotros tiene o ha tenido contacto con ella? ¿Sería conveniente programar una reunión con ella ahora, antes de ocupar el cargo? Mi asistente quedó de conseguir esta información y pasármela hoy. Y yo quedé de hablar con nuestra fundadora sobre ello.

Lo que continuaba en la agenda era la fundación alemana y los *prospects* para futuros donativos. Empezamos con los *prospects*, una palabra que en español sería "donantes potenciales". Tengo el mal hábito de usar los términos en inglés cuando son más cortos que el término en portugués. Voy a vigilar mis hábitos y utilizar más el término "donantes potenciales" en lugar de prospectos.

Nuestro plan para la búsqueda de patrocinio con empresas era el siguiente:

| Categoría Oro (2 parcialidades) | Categoría Plata (4 parcialidades) | Categoría Bronce (6 parcialidades) |
|---|---|--|
| <p>25 mil dólares cada parcialidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Logotipo destacado en el nuevo autobús.• Banner exclusivo para ser exhibido en cualquier evento externo.• Logotipo en todos los materiales gráficos.• Mención especial de la empresa en todos los eventos.• Mención especial de patrocinio en una aula.• 1 Invitación gratuita para cada evento de la ONG.• 20 Invitaciones exclusivas en la mesa VIP en los eventos de la ONG.• 2 Talleres para empleados y clientes sobre temas convenidos con Recursos Humanos de la empresa.• 1 Convivencia entre los empleados, voluntarios y los jóvenes del proyecto.• 50 Camisetas de la ONG.• Un trofeo personalizado para el donante, elaborado por los propios jóvenes. | <p>15 mil dólares cada parcialidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Logotipo como patrocinador en el nuevo autobús• Logotipo en todos los materiales gráficos.• Mención especial de la empresa en todos los eventos.• Mención especial de patrocinio en una aula.• 1 Invitación gratuita para cada evento de la ONG.• 10 Invitaciones exclusivas en la mesa VIP en los eventos de la ONG.• 1 Taller para los empleados y clientes sobre temas convenidos con Recursos Humanos de la empresa. | <p>5 mil dólares cada parcialidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Logotipo en todos los materiales gráficos.• Mención especial de la empresa en todos los eventos.• Mención especial de apoyo en una aula.• 1 Invitación gratuita para cada evento de la ONG. |

Vamos detrás de 140,000 dólares mediante doce empresas. Más de la mitad ya está con nosotros, y en algunas

estamos solicitando más que el año pasado (como es el caso de Antonio); aunque también tenemos la preocupación de que otras ya no estén más con nosotros, por el seguimiento que hicimos durante todo el año. La búsqueda estaba contemplada para visitar aproximadamente treinta empresas, todas ellas vinculadas a algún tipo de contacto. El primer año fue difícil para mí. No conocía a nadie y los consejeros no se sentían cómodos para darme sus contactos y empresas conocidas. Hoy tenemos una buena relación con el consejo consultivo luego de que les presentamos el plan para procuración de fondos y obtuvimos la aprobación del director de la organización.

Hacemos dos reuniones al año con ellos. Una en agosto, por lo general en un viernes por la mañana. En la reunión se presentan los resultados de la primera mitad del año y un esbozo de lo que pretendemos lograr en la próxima mitad del año. Es entonces cuando presentamos el plan para procurar y les pedimos sugerencias y contactos. La otra reunión se produce al final del año, a principios de noviembre. Es una reunión más festiva, celebrando los resultados del año. Es cuando el director presenta el plan detallado y las operaciones para el próximo año; y nosotros presentamos los resultados de la campaña, destacando nuevos donantes. Hemos llevado a cabo esta reunión horas antes del evento anual, que se realiza en el mismo salón. Rodeado de aperitivos y un poco de cerveza, les presentamos a los nuevos donantes a los miembros presentes; fortalecemos los lazos y comienzan a crearse vínculos entre los recién llegados y los antiguos miembros de la organización. Y vamos a la fiesta para disfrutar de las actuaciones de los jóvenes. ¡Todos ansiosos pero orgullosos de estar allí! Los jóvenes, nerviosos por su presentación; los donantes contentos de ser co-autores de todo lo que ahí ocurre.

Mi asistente me muestra la lista actualizada de los posibles donantes:

- Oro:** 1 Donativo garantizado con Banco Pastor.
1 Donativo pendiente entre tres empresas: Jovial, Treia y Fistel.
- Plata:** 1 Donativo garantizado de la empresa Tramos.
1 Donativo sin confirmar de Sistar.
2 Donativos pendientes.
- Bronce:** 2 Donativos por confirmar con Deicra y CrossPlus.
4 Donativos pendientes.

Teníamos una lista de veinticinco empresas que nos habían indicado los consejeros y nuestros amigos. Cada compañía, con su respectiva información de quien los había referenciado y un breve resumen de su situación financiera; si había algún cambio en los ingresos o el aumento del número de empleados; si en los medios de comunicación recientes había fotos de algún ejecutivo que apareciera en cualquier columna de sociales. Información no mayor a dos líneas, pero de suma importancia para iniciar un diálogo después del comienzo de cualquier reunión. Era información que tenía que estar grabada en la memoria.

La búsqueda de patrocinios con empresas tiene mucho de marketing, pero aprendí que no por ello debe ser negociado con los departamentos de marketing. La participación de las empresas con donaciones involucra a los líderes, aun así, no hay nada en contra de los departamentos de marketing o publicidad, pero a mí me gusta reunirme con empresarios

quienes antes de pensar en el grupo de impacto de la empresa, quieren cambiar el mundo.

Las veinticinco empresas que visitaremos son de este tipo. Hablaremos con quienes toman decisiones con comprobada acción social. Le pedí a mi asistente que actualizara la lista, porque en la reunión con Antonio, de la empresa Jovial, perdimos la oportunidad de un donativo oro, pero garantizamos un donativo plata.

Ella ya había conseguido programar reuniones con diez de las veinticinco empresas. También me dijo que con cinco de esas empresas no ha podido ponerse en contacto porque la secretaria no contesta, el empresario no confirma o ambos.

Veo en la lista de estas cinco empresas que cuatro de ellas son referidas por nuestro nuevo consejero. Me imagino que, en su afán de mostrar el apoyo en la reunión, sugirió empresas donde no tiene peso de decisión sobre ellos. Tal vez dio algunos contactos distantes. Decido llamarlo de inmediato y le comento que está siendo difícil programar reuniones con las empresas mencionadas, y si él o su secretaria podrían gestionar estas reuniones por nosotros. Podemos adaptarnos a cualquier fecha y hora. Me di cuenta de que no le hizo mucha gracia mi comentario, pero como es un consejero nuevo me mantuve firme en espera de una respuesta positiva. Él cedió y aceptó. Colgué el teléfono y le dije a mi asistente que esas cuatro empresas eran responsabilidad del consejero. Yo no guardo mucha expectativa con estas empresas, porque los empresarios están reacios, así que lo mejor que podía hacer era borrarlos de nuestra lista de tareas y evitarnos el trabajo de llamarles a menudo. Si el consejero ayuda sirviendo, nosotros le demostraremos gratitud eterna.

Todavía tenemos tres donativos para ser confirmados con donantes frecuentes, dejo esas reuniones para el final de la campaña. Pero decido enviar un correo electrónico

diciéndoles que queremos programar una reunión en breve, pero que ya contamos con su apoyo. Escribo un borrador en papel y le pido a mi asistente que lo envíe a mi nombre posteriormente.

Quedan otras empresas, más allá de lo programado. Hacemos un ejercicio más de memoria y creatividad para saber si hay nuevas empresas que añadir a la lista. Mi asistente recordó haber leído acerca de una empresa de telecomunicaciones, que se interesaban en apoyar a los jóvenes. Le pido que busque más información en Google, sobre quiénes son los responsables de la campaña de marketing y si algunos de nuestros donantes tienen contactos con empresas de telecomunicación.

Antes uno mismo hacía estas búsquedas. ¡Adoro hacer esto, me siento un espía cibernético! Antiguamente sin la web, no teníamos mucha información sobre las empresas y sus ejecutivos. Hoy en día existen grandes posibilidades para buscar el nombre de alguien con quien tendrá una reunión, y Google detalla si la persona hizo tal curso, si estuvo en tal evento o dijo tal cosa. Es información valiosa para conocer a quien está del otro lado del escritorio y en algunos casos, para iniciar un diálogo al principio de la reunión.

Decidimos pasar al siguiente punto del orden del día: la fundación alemana.

Estamos muy entusiasmados con este nuevo proyecto, que al parecer va a garantizar la compra y renovación del nuevo autobús. Es una negociación que se inició hace un año y son los últimos detalles. Estamos arriesgándonos a considerarla como cierta para el próximo año, dado que son los propios alemanes quienes muestran interés en esto. El riesgo se debe a que no hemos firmado nada todavía, a no ser la carta de intención. Afirmaron que después de entregarles nuestro presupuesto en detalle, estarían a la espera de su reunión del consejo que tendrá lugar en veinte días. En nuestra última

conversación telefónica la semana pasada, le pregunté si hay algo más que podemos hacer y nos dijeron que sólo hay que esperar.

La alarma sonó cuando mi asistente me dijo que había solicitado cambios en el presupuesto. En la reunión, ella me explicó que se trata de pequeños detalles, lo que me tranquilizó mucho. Y preguntaron por la relación de costos para la reforma del autobús, con la entrega de tres presupuestos diferentes. Esto nos dará un poco más de trabajo, pero nada grave, porque tenemos plazo de una semana; sin embargo, hay que entregar a tiempo para la toma de decisión de los alemanes.

Mientras mi asistente está con el equipo observando los cambios que preparamos, recuerdo cómo fue que empezó esta relación con la fundación. Yo todavía trabajaba solo y buscaba las fuentes internacionales por Internet que podrían servir a nuestra causa, encontrando más de diez fundaciones que aparentemente coinciden en su enfoque con el nuestro. Había tres estadounidenses, una canadiense, tres alemanas, una japonesa y dos fondos europeos.

En el momento en que todavía no teníamos idea del autobús, la fundadora y yo hicimos un par de reuniones en las que presentamos las posibilidades y ella quedó de proponer un proyecto especial. Los fondos europeos se descartaron rápidamente. Necesitábamos un socio, una ONG europea y no lo hicimos. Dejamos la idea en el cajón para cuando en el futuro tuviéramos una ONG amiga.

La fundadora trajo la idea del autobús, por la experiencia con los jóvenes en libertad condicional y nuestra percepción de que la ONG tiene que ir a donde los jóvenes están. A mí y al director nos pareció una idea maravillosa. Comencé a buscar fuentes internacionales, descartado a aquellas fundaciones que no financian las compras de equipo y vimos que la fundación alemana principalmente financia la compra

de equipo, así como otra fundación estadounidense que recibe propuestas innovadoras que implican movilidad urbana.

Ambos tenían plazos similares para la entrega de formularios. La fundación alemana puso en su sitio web un teléfono que para mí fue una señal y llamé. Me atendió una alemana muy simpática que intentó hablar conmigo en portugués, mezclado con español. Pedí disculpas por llamar fuera de tiempo de las propuestas, pero tenía dudas y necesitaba consejo. Esto, inspirado por lo que un gran maestro y amigo mío una vez me dijo: "Si tú quieres recibir dinero, pide un consejo. Si pides dinero, sólo obtendrás consejos."

La alemana, luego de escucharme atentamente, se mostró interesada en el proyecto del autobús. También me dijo que un miembro de la fundación estaría en Brasil el próximo mes. Yo pregunté su nombre y si podía ponerme en contacto con él para invitarle a visitar nuestra organización.

Él vino, le gustó lo que vio, recibió un regalo de la fundadora y un homenaje hecho por un joven que cantó samba mezclado con hip-hop. Luego de dejarlo en el hotel, después de una cena con platillos brasileños y tres *caipirinhas*, le oí tararear la samba que cantaron nuestros chicos mientras caminaba hacia el ascensor. ¡Estaba hecho!

Pasaron los meses, intercambiamos correos electrónicos y muchas llamadas telefónicas por lo que desistimos con la fundación americana cuando vimos el nivel de compromiso de los alemanes para con nosotros.

Después de este (*flash-back*) instante de nostalgia, vuelvo sobresaltado a la reunión con mi asistente; ya estábamos ahora en la etapa final de la negociación con los alemanes. ¡Fue una deliciosa victoria que celebrar! ¡Era hora de firmar con ellos y ver lograrse el sueño del autobús!

Terminamos la reunión y volvimos cada uno a su respectivo escritorio. Todavía tengo tiempo para responder a algunos correos electrónicos antes de que me encuentre con doña Josefina, la del centro.

Acuerdos con los gobiernos

Yo siempre recomiendo que las ONG establezcan relaciones con los gobiernos en cualquiera de las tres esferas. En primer lugar, porque es una manera concreta de confirmar lo que creo en relación con el tercer sector: son proyectos piloto para la política pública. La relación con el gobierno es enfrentar una realidad ante temas más universales. Mientras estamos procurando para nuestros cien niños, pensamos que hacemos algo bueno, pero cuando nos damos cuenta de que un gobierno debe hacerse cargo de millones de personas, vemos que es muy difícil, y sí, se pierde mucho en calidad. Tengo la creencia de que si hubiera más colaboración entre la sociedad y los gobiernos, mejoraría mucho. La diferencia es que por ejemplo, nosotros gastamos 300 dólares para nuestros jóvenes, que es mucho, cuando el gobierno gasta sólo 7 dólares, que es poco. Si hiciéramos un convenio con valor de 30 dólares por cada chico y establecemos un pacto que diga: "Trataré de hacer lo mejor que pueda con sus 30 dólares, si garantiza pagamos a tiempo. Voy a regresar por más recursos, si promete que invertirá más cada año por cada chico. Este es nuestro pacto."

Otra razón que me hace creer en la importancia de tener acuerdos con los gobiernos es que si usted no lo hace, otros

sí lo están haciendo, quizá mal o haciendo poco o con valores ridículos; y eso, crea una continuidad en la miseria, haciendo una organización miserable. Son organizaciones que en realidad tienen un depósito de seres humanos y a cambio, reciben una miseria. Un ciclo eterno de la miseria.

En mis cursos, he visto que son incluso una gran cantidad de organizaciones las que viven principalmente con recursos del gobierno. Es lo contrario de lo que estoy sugiriendo aquí. Son otras organizaciones que deben cambiar o morir. Es una mala herencia, esta vez, las antiguas casas llevadas por caridades, las que crearon siempre en modelo deficitario, siempre pobre, cuya única virtud era tal vez un lugar en el cielo. Hoy en día las monjas actuales van bien, gracias. Las instituciones de caridad ya hacen convenios más dignos y equipos de gestores profesionales. Pero la herencia está dada, en miles de instituciones desparramadas por todo Brasil, en guarderías, hogares de ancianos, centros de refugio. Cientos de miles de personas insuficientemente atendidas con recursos estatales insuficientes.

Las intenciones de estas miles de organizaciones son honorables. Conocí a muchas señoras simpáticas, bien intencionadas y realmente preocupadas por dar un servicio digno. Pero ellos saben que han entrado en un avispero y es difícil salir de esto. La gente está tan llena de compasión por los demás, que antes de conseguir el dinero, ya han aceptado a cinco niños más en la guardería. Asisten a cursos, buscan alternativas, piden donativos, son como “Madres Teresas” para niños y ancianos.

Estuve muchos años tratando de encontrar soluciones a estas personas de buen corazón. Hicimos formación en masa para organizaciones de base, desde el *grassroot*, como lo llaman en los Estados Unidos. Junto con una gran organización del sector industrial, capacité 500 organizaciones en seis meses. Realizamos conferencias

voluntarias en las regiones de Sao Paulo, donde se encontraron decenas de organizaciones sociales acreditadas por el municipio; se hicieron talleres para los directores de todas las guarderías en San José dos Campos, un municipio cercano a Sao Paulo; capacité también a ONG's en más de diez estados brasileños. Todas las organizaciones de base, tienen los mismos problemas: la excesiva dependencia de los recursos del gobierno y un corazón del tamaño de un tranvía. Prefieren recoger a niño aún antes de conseguir más dinero. Estas organizaciones asocian su crecimiento en relación al aumento de ingresos asistenciales. Si 100 niños generan un acuerdo de 20,000, entonces traeremos 200 niños para recibir 40,000. Sólo que 40,000 son insuficientes para 200 cuando ya 20,000 era insuficiente para 100 niños. Y esto no se toma en cuenta. Las organizaciones que dicen: "Asistimos a 100, ahora servimos a 200 y queremos llegar a 400", es como un proceso hacia una mayor miseria. ¡Un impresionante círculo vicioso!

Conseguí al menos hacer una promesa en mis talleres: que en cinco años podría reducir esta dependencia, enfocándonos en triplicar esfuerzos para convencer que dejaran de querer crecer siempre. Pedí que se centren en servir mejor a estas 100 criaturas con 20,000, y para llegar a los 40,000, busquen otras fuentes complementarias. Por lo tanto los recursos del gobierno dejan de ser casi del cien por ciento y representará sólo un tercio de los recursos haciendo esto más sostenible. Y los niños recibirán un servicio de mejor calidad: lo que debería reflejarse en una gestión profesional de mucha mayor calidad, con profesionales más capacitados, mejores salarios, equipamiento decente; en fin, un intento por salir del círculo de la pobreza.

Muchas damas salieron de mis cursos muy esperanzadas con el nuevo desafío. Por desgracia, me encontré con muy pocas de ellas de nuevo. De las que vi, la mayoría todavía

viven las penurias de la dependencia de gobierno, pero están más activas y han creado nuevas áreas de procuración de fondos como: el bingo, eventos e incluso patrocinios.

Ellas abrigan esperanzas que se reflejan en sus ojos cansados, de que puede haber un cambio.

En el caso de las guarderías, las cuales están ligadas a los recursos educativos, veo esperanza en miles de municipios brasileños. Yo sé que los municipios pagan 100 dólares por niño al mes con las ONG convenidas. Estas guarderías cuentan con equipo profesional digno y logran que los niños tengan brillo en sus ojos. Son nuestro futuro prometedor.

Pero, por otro lado, hay municipios que pagan 3 dólares por niño en una guardería... Muy similar a las organizaciones de atención para las personas mayores. No piense que sólo esto es culpa del gobierno. También habría que culpar a las organizaciones que aceptan esta situación denigrante para ellos como administradores, y por lo tanto para sus beneficiarios que viven mal y pobremente en estos depósitos humanos.

¡Pero soy un optimista empedernido!

**Los convenios con el
gobierno es una apuesta
a la creencia de que
hacemos futuras políticas
públicas que reemplazarán
a la vieja política pública.**

Consejo consultivo

Una cosa muy mal utilizada en Brasil es el consejo consultivo, otra mala herencia, esta vez en la legislación brasileña, la cual obliga a las organizaciones a crear su consejo fiscal, que trata de las cuentas y auditoría. Cuando les pregunto a las personas ¿cómo se compone el consejo en su organización?, la gente comienza a explicarme sobre el consejo o mesa fiscal. Un consejo fiscal es el que se encuentra en los estatutos y que se vuelve sólo una serie de nombres en un acta, es una especie de obligatorio inútil. Yo digo que si la ley lo obliga, hay que cumplirlo, pero hagamos más que eso. Lo que debemos crear cuanto antes es el consejo consultivo, sirve para hacer precisamente eso, asesorar. No se trata de abusar de los consejeros, debemos convocarlos una vez, como mucho dos veces al año. Y esta reunión debe ser tratada con precaución, razón y circunstancia. Eso es bueno, porque hace sentir a los consejeros importantes (que de hecho lo son) y porqué adiciona un componente clave para las organizaciones: el escuchar el punto de vista exterior de la sociedad hacia la organización.

Estamos acostumbrados a quedarnos encerrados en nuestras paredes institucionales y los consejeros nos traen una realidad del mundo exterior, además de oxígeno, cuando estamos muy viciados en un solo modelo de intervención.

Algunas organizaciones crearán consejos científicos, creo que es un maravilloso apoyo, pero no es la misma cosa. Un consejo científico es esencial para garantizar la calidad técnica de ciertas causas. Esto le da el reconocimiento a las

organizaciones en el momento de la procuración de fondos, pero no lo suficiente. Se ajusta perfectamente tener un consejo científico y un consejo consultivo. Cada uno con su propia función.

Es importante destacar que, un consejo consultivo no está sólo para la procuración de fondos. Los directivos de una organización pueden utilizarlos muy bien, para el beneficio de la organización, pero voy a destacar aquí solamente las funciones que tienen que ver con la procuración de fondos.

El establecimiento de un consejo consultivo es todo un arte, no hay necesidad de ser montado inmediatamente, les recuerdo nuevamente que el consejo directivo es solo una obligación legal. El consejo consultivo (así como el científico), es una decisión de gestión y no son obligatorios. Por lo tanto, podemos crear una política de responsabilidades de los directores y un modelo de gestión del consejo consultivo. Todo esto debe ocurrir de forma natural, de acuerdo con el crecimiento de la organización y la manera de pensar de los directivos, si es que saben cómo utilizar bien a su consejo.

Soy consejero de algunas ONG's y confieso que me siento poco aprovechado por ellas; podría ser más útil si me exigieran como si yo la hubiese construido, junto con el director, una política de desarrollo del consejo consultivo. Ha sido un trabajo muy agradable y que con seguridad va a generar subsidios que se podrían aplicar en otras instituciones.

Pero, ¿cómo crear un consejo consultivo? Tengo una fórmula, no es mía, la he leído en un texto de Estados Unidos y por desgracia perdí la fuente. Uso esta fórmula en mis talleres, y han generado éxito, pero también algunas carcajadas. Te explico, es la misma ecuación de la sustentabilidad de las fuentes; tres tercios con distintos tipos de consejeros. Un primer tercio es el grupo de los ricos, es importante contar con personas con afluencia económica en

nuestros consejos porque ellos tienen dos grandes cualidades: la primera es que ellos son ricos, y la segunda es que ellos tienen muchos amigos ricos. Es ahí donde sueltan la carcajada en mis talleres. El segundo grupo debe constar de gente famosa, las personas que aparecen en la televisión o en la revista “Caras”, prioritariamente artistas. Evite los políticos, porque eso puede generar conflictos de interés; invite a políticos sólo si los políticos pueden estar compuestos con tres o cuatro partes diferentes y opuestas, y eso no es fácil. Es más fácil encontrar artistas que de una forma u otra tengan algo que ver con su causa. Vaya detrás de ellos y sepa que ellos fácilmente lo atenderán. El tercer grupo de personas es el tipo más común: nosotros. (Otro momento de risa en mis talleres). Nosotros no somos ni ricos ni famosos, pero trabajamos por una causa. Incluya a los fundadores de este grupo, ya sea académico dedicado al tema (si usted no tiene la información científica), aquella voluntaria de la alta sociedad que organiza muchos eventos para organizaciones no gubernamentales y un líder comunitario del barrio donde se ubique la organización.

Un consejo consultivo debe ser de seis a veinte personas, pero ese número es a discreción de la organización. Yo hice consultoría para organizaciones que tenían ochenta consejeros y esto se vuelve improductivo. Como era una organización antigua, agregaban a nuevos consejeros sin sacar a los otros. Otras organizaciones tenían tres consejeros, eso no permite hacer un juego de parejas, necesitaba más personas para tener al menos dos ricos, dos famosos y dos normales, son los seis iniciales.

No hay problema en sacar a un consejero que usted vea que no está siendo útil, siempre que eso sea acordado desde el inicio, cuando se le da la bienvenida al consejero; yo recomiendo que un consejero este activo por tres años, no todos al mismo tiempo, pues se hace complicado cambiar

todo el consejo a la vez. Lo ideal es ir poco a poco sustituyendo consejeros. No hay un número fijo. Usted puede tener un consejo integrado por diez personas el año pasado o doce este año y ocho el año que viene. Como no es algo que aparece necesariamente en los estatutos, usted define el formato. Lo importante es crear una buena sopa con los ingredientes necesarios e ir condimentando.

Las reuniones del consejo deben ser estudiadas a fondo por el responsable de los mismos. Debe crear una reunión que permita una interacción entre los miembros, que gestiona un entorno virtuoso y amable. El presidente y el director ejecutivo de la organización tienen que abrir la reunión y presentar rápidamente a los nuevos miembros con los antiguos consejeros. Se debe hacer de manera informal, creando un ambiente de camaradería. A continuación se presenta el orden del día y la hora de finalización de la reunión. No debe durar más de dos horas, pues los consejeros son todos voluntarios y por ello no debemos cansarlos. Luego se hacen las propuestas y pida a alguien de su organización que se encargue de llevar nota de todos los consejos y sugerencias de los consejeros. Este es el propósito de la reunión. En las reuniones donde el tema es el plan de procuración, el procurador presenta con pocos puntos la estrategia. Luego de que el director presente las actividades del próximo año, el procurador presentará las siguientes acciones para procurar los fondos que serán necesarios para llevar a cabo los proyectos y actividades de la organización.

El objetivo de la reunión es fuertemente la procuración, y algunos o todos los miembros del consejo tienen que comprometerse allí mismo, para donar algo de valor. Cuando ayudo a los organismos en estas reuniones, acostumbro conversar días antes con algún consejero, que por lo general está de acuerdo en ayudar, y le pido que él valide su apoyo

frente a los consejeros en la reunión. Es una manera de animar a otros a hurgar en sus bolsillos.

He asistido a reuniones en las que los concejales se comprometieron a recaudar más de la mitad del monto final; esto, porque además de los miembros del consejo, ellos tienen amigos. El objetivo es salir de la reunión con un compromiso real de los consejeros en conseguir los recursos, y no sólo algo así como: "Ah, puedes hablar con la empresa tal" Cuando dicen eso, usted debe decir rápidamente: "¿Entonces cuento con tu ayuda para solicitar 25,000 dólares con esta empresa?". Así, o se evade o se compromete allí mismo, delante de los demás.

Por cierto, este es un costo importante de las reuniones del consejo. Cuando usted tiene un grupo bien equilibrado con los tres tercios, los ricos, para verse bien quieren mostrar a los famosos que tienen dinero y donan allí mismo. Los famosos, a su vez, con su capacidad de movilización, se comprometen a conseguir más dinero haciendo un espectáculo o evento. Los ricos replicarán y dirán que van a conseguir más dinero con los amigos. El normal (o aquellos que no son ni ricos ni famosos), se compromete a organizar eventos para procurar fondos. ¡Me encantan las reuniones del consejo! Es un arte que aún no he asimilado por completo, yo aprendo mucho de esto. ¡Espero ver florecer los consejos consultivos para que veamos juntos esta competencia por ver quién ayuda más!

**Los consejos consultivos
son herramientas
altamente de procuración,
casi inexistentes en Brasil.**

**¡Ponga juntos en una sala
a un grupo de ricos,
artistas y activistas,
y verá los resultados!**

Base de datos

Muchos me preguntan cuál es el mejor *software* de base de datos, o algún programa de seguimiento de donantes y posibles donantes. Y yo respondo que no lo sé. Pero no estamos aquí para cerrar esta receta, puedo decir que yo recomendaría no gastar una pequeña fortuna en alguna "base de datos súper hiper ventajosa".

Todavía sigo las lecciones aprendidas en el tendadero de la tienda de comestibles que está cerca de la casa, cuando yo era un niño. Él sabía nuestros nombres, le dio a mi mamá un calendario cada año (muy feo por cierto, pero a mi madre le encantaba y lo colgaba en la cocina), y sabía que me gustaban las galletas Mabel y que a mi hermano le gustaba la galleta de maíz Tostines. Yo, un niño de ocho años creía que ese señor con bigote y acento extraño, era una especie de Santa Claus que sabía el nombre de todos los niños.

Un día me mostró un cuaderno maltratado con un espiral de metal bien retorcido. Estaba lleno de números y garabatos incomprensibles, pero en las primeras hojas que me mostró estaba el nombre de mi madre y justo al lado un garabato que él tradujo: "A tu madre le gusta el jabón Lux de Lujo". Yo estaba junto al nombre de mi hermano en el siguiente renglón. Para mí, las galletas Mabel, para mi hermano, Tostines de maíz. Estaba escrito con plumas de varios colores y tonos. Él me explicó que eran diferentes situaciones en las que escribió. Dijo que una de las primeras cosas que él anotó fue mi nombre, al oír a mi madre como me llamaba. Y así supo de mi gusto por las galletas Mabel, porque me llevé el paquete de la caja cuando mi madre ya estaba cerrando la

cuenta. Ahí murió el Santa Claus del supermercado, pero también nació un maestro como muchos otros que conocí en este mundo de gente sencilla y sabia.

De nada sirve una base de datos súper si no lo usas o simplemente pone la información burocrática. Y siempre recomiendo que empiece con fichas, eso es todo. Esa cosa pasada de moda, llamado papel que se corta en rectángulos para que ahí se anoten los nombres de las personas. Después de algún uso y muchos garabatos (no tenga miedo de mal hechuras), y si usted siente la necesidad, páselo a un *Excel* o a otro programa. *Access* es el programa correcto para crear bases de datos, porque *Excel* es realmente una hoja de cálculo. Yo personalmente uso mucho *Excel*, soy de la vieja escuela y he usado mucho el *D-Base*, versión prehistórica de *Access*. Cuando *Windows* llegó, yo prefería quedarme jugando en las hojas de cálculo y no podía seguir la evolución a *Access*.

Tengo que usar *softwares* con textos en lengua extranjera, pero confieso que los campos que más usaba eran el espacio en blanco. Adoro anotar datos que no encajan en ningún otro espacio: nombre de la hija de la secretaria, la fecha de nacimiento del contador de la empresa, el nombre y la raza del perro de nuestro presidente, etc. Llegué a hacer bases de datos en *Access* con los campos más sorprendentes, hasta que me di cuenta de que yo no necesito saber todos los nombres de todos los perros de todos los presidentes. También llegué a la conclusión de que este tipo de información es flexible. En una empresa, saber el nombre de la hija de la secretaria es importante, cuando en otra es bueno saber que el presidente juega golf todos los sábados por la mañana. ¡Nada hasta la fecha ha sustituido a la lógica del tendero de mi infancia!

En cuanto al manejo de la captura, por lo general sugiero *softwares* que integren las solicitudes hechas desde el departamento financiero y contable de la ONG. Hay

organizaciones que reciben de algunas empresas la donación de un sistema de gestión muy integrado. Yo hablo a estas empresas y le pido al departamento de tecnología que diseñen unas líneas más dentro de los códigos para el sector en procuración. En algunos casos existe incluso la posibilidad de incorporar la base de datos en sí a eso. Sólo reitero: no se engañe con las maravillas de la tecnología. Lo que hace que una base de datos sea útil es el uso que le dé.

Otro nivel de uso de las bases de datos es cuando la organización decide procurar fondos con individuos. Con cerca de mil nombres se debe utilizar *Excel* (yo llego a ocho mil, pero como he dicho, soy un prehistórico). Por encima de eso recomiendo sistemas más robustos. Recientemente hice una consulta a una organización en São Paulo y descubrí que utilizan una base de *Oracle* que es lo más avanzado y robusto para las grandes empresas, y ellos ni estaban enterados de eso. Anotaban un poco de información básica y no tenían un historial completo de cada una de las donaciones individuales. ¡Una verdadera pena!

Hice algunas pruebas y tenían más de 40,000 registrados en la base de datos. Quería mostrar cómo se puede hacer un buen uso de una base si se tiene creatividad para lo que generé en tres informes. El primero fue de los que habían donado 500 dólares o más en el último año. El segundo informe fue para saber si existía una correlación. Por un lado, las donaciones en una ciudad y en una semana determinada. Por el otro, una subasta con fondos revertidos para esa organización, que tuvo lugar en la misma ciudad. El tercer informe era simple, escogí un donante cualquiera y saqué su historial de donaciones.

Le mostré estos informes al director de desarrollo institucional de la organización. Lo fui mostrando poco a poco, haciendo algunas preguntas y le dije: "¿Cuántas personas cree usted que han donado más de 500 dólares este

año para su organización?" Él respondió rápidamente, "¡Oh, no más de tres o cuatro personas!" Eran cuarenta y cinco y él tampoco había contado a las personas que habían hecho donaciones por 100 dólares mensuales durante seis meses, ni había contado a otras personas que donaron sin pasar a través de él, depositando directamente en la cuenta corriente de la organización. Le pregunté que si estas personas recibieron alguna carta de agradecimiento, y él me contestó, que siempre se entregan cartas a todos los que donan. Así que hice una apuesta con él. Enviaríamos a estas cuarenta y cinco personas una carta especial en formato de certificado, en un sobre dorado y les diríamos que estábamos muy contentos de saber que eran donantes frecuentes y valiosos colaboradores. Y con esto, les pedimos a ellos y solo a ellos, porque eran especiales, una aportación de mil dólares para que pudieran ser parte del Salón de la Fama de nuestra organización, como donantes platino. Le dije que yo apostaba que al menos 20 de estos 45 contribuiría. Esto generaría un ingreso extra de cuarenta mil dólares de ayuda. Él se rió en mi cara, pero quedó en hacer la carta.

El segundo informe mostró la correlación entre las donaciones y la subasta. Los dos sabíamos que había un mayor número de donaciones en las fechas cercanas a la subasta. Pero observamos juntos cómo había un remanente, como un eco retrasado del evento. Las personas donaron mucho en el día del evento y mucho menos al día siguiente, un poco menos en el tercer día y esto fue reduciendo hasta que básicamente se extinguía después de una semana. Este "eco de donaciones" podrían ser mejor aprovechado. Le pedí que cuando hiciera una subasta en otra ciudad, se comunicara con la radio local y que también repartiera algunos carteles en mercados y bares con un mensaje como este: "No porque ya pasó la subasta tú dejarás de contribuir con nosotros. Mantenga nuestra llama prendida y deposite a favor de todos

nuestros proyectos". Aposté con él que esto aumentaría al menos en un cincuenta por ciento las donaciones posteriores y las de la próxima subasta. Él se rió menos que la otra vez y tomó nota de la tarea.

El tercer informe mostraba la historia de la donación del señor fulano de tal. Obviamente, el gerente no sabía del fulano. Era un simple donante de 15 dólares semestrales. El sistema mostró el historial del donante desde que se instaló el sistema, pero él creía que el fulano debía ser un contribuyente muy antiguo, pues era puntual en sus donaciones. Cuanto más tiempo tenemos un donante, él es más disciplinado, pues la donación se convierte en parte de su rutina, a veces incluso coloca la donación como un débito automático.

Hice un poco de aritmética mental. Si dona 30 dólares por año y debe hacerlo desde hace cinco años, esos ya son 150 dólares. Con otros doscientos él sería un donante de 250 dólares. Le pregunté al director: "¿Qué tal si damos un CD conmemorativo de la organización para quienes den más de 250 dólares?". Él dijo que sí, que era una buena idea. Pero supongo que él estaba pensando en el personal del primer informe y quería darle una sorpresa.

Llamé en ese momento ahí mismo al fulano, pues en el histórico estaba su número de teléfono. "Señor fulano le llama su servidor de la organización Beta, ¿todo está bien? Queremos darle un CD conmemorativo ¿Puedo enviarle con esto una propuesta para darnos 25 dólares por semestre en lugar de los 30 que dona actualmente? Necesitamos que se comprometa a hacer esto por dos años y recibirá el CD en unos días, que por cierto es increíble". Escuché un sí desde el otro lado y levanté la vista para agradecer al director, que estaba con cara de duda. Me preguntó si estaba loco. ¿Por qué dar un CD a esa persona si solo se ha comprometido con 25 dólares y no con 250? A lo que yo le respondí que ya

había dado 150, como el historial mostraba. Y con cuatro meses más la donación de 25, se harían los 250 dólares acordados. Él se rió en voz alta, probablemente preguntándose quién perdería las otras apuestas.

Una nueva tendencia para las ONG brasileñas, pero muy antiguo en el marketing directo, es el concepto de *Life time value (LTV)* – “Valor del tiempo de vida”, que es el cálculo que podemos hacer para definir la cantidad que cada donante podría contribuir en su relación con nosotros. En lugar de establecer el valor de una donación, nos fijamos en el valor de la suma de las donaciones que se han hecho y que se harán en el futuro. Con esto podemos calcular nuestras mejores estrategias de inversión con cada donante. Puedo por ejemplo dar un CD, porque sé que los donantes darán mucho más que el valor del CD si lo hago fiel a la causa. Y estoy seguro de que el fulano va a donar mucho más tiempo que sólo los dos años convenidos por teléfono. ¡Ese CD lo hace sentirse valorado! Continuará donando y diciéndole a más personas que la organización es muy buena.

Las ONG internacionales que están contribuyendo poco a poco aquí en Brasil ya traen este concepto de LTV (*Life Time Value*) en sus estrategias para recaudación con individuos. Hace varios años, hablando con un director de Greenpeace, él me explicó cómo la estrategia para nuevos aliados brasileños tuvo un costo tal que, de hecho, sólo a partir de la séptima parcialidad el donante estaba generando ingresos positivos. Las primeras seis mensualidades cubrían los costos asociados con la obtención de la membresía con gastos de correspondencia, folletos, regalos, camiseta, etc. Otras ONG’s recientemente llegadas a Brasil, me han dicho que esto representa un costo de más de 50 dólares por cada nuevo miembro. Esto es, en algunos casos casi dos años recibiendo donaciones que aún están por cubrir los costos de

operación. Sólo después del tercer año el donante está, de hecho, contribuyendo a la causa de la organización.

Son casos como este, donde recomiendo *softwares* de administración de seguimiento que permiten crear algunas herramientas para calcular los costos de administración, así como los obsequios. Yo sólo digo, que intenten con sistemas informáticos abiertos, pues siempre tienen un nuevo informe que usted puede crear y si usted compra un sistema cerrado, se paraliza su creatividad y por tanto su recaudación. Invierta en sistemas cuando ya esté dispuesto también en invertir en regalos (tazas, camisetas, calendarios).

¿Y por qué toda esta inversión? Porque también hay evidencia de que los donantes son muy leales. En el plazo de un año muchos desisten, pero después de ese período es muy raro que se retiren de forma masiva. E incluso cuando se van tres o cuatro donantes, otros entrarán en este período. Así que podemos decir que casi siempre hay un crecimiento orgánico positivo de donantes individuales, sin hacer mucho esfuerzo. El esfuerzo está en conseguir los primeros mil, ese es el período más difícil.

Mientras que muchas compañías están cancelando sus patrocinios para proyectos sociales a causa de una crisis tan propagada, los donantes individuales permanecen fieles. Otra cosa importante a observar y que es una información muy reciente que he recibido de varias ONG's, que me han confirmado eso, como un hecho que usted considere en su próxima campaña de procuración de fondos. Miles de individuos generan unos pocos miles de dólares de forma constante y segura. Un solo donante de miles de dólares podría de un día para otro, darse por vencido.

Como se puede ver, hay mucho que ver con las bases de datos, pero no son nada sin la creatividad y el sentido común en su mayoría. ¡Ah, sí, por cierto, gané las apuestas!

**Una base de datos
es una base de datos
solamente.**

**Un procurador con una
base de datos puede
conquistar el mundo.**

Fuentes internacionales

Hay pocas organizaciones que utilizan los recursos internacionales. Y las que lo utilizan, lo hacen desde hace muchos años. Parece que, como castigo, son precisamente las que tienen problemas de financiamiento hoy en día. Pero esto tiene una razón.

En los años ochenta e incluso un poco antes, en los años setenta, unas cuantas docenas de instituciones fueron creadas en Brasil con un fuerte atractivo político: en contra de la dictadura y la defensa de los derechos humanos y la libertad. Varios activistas que crearon estas ONG's consiguieron recursos gestionados con fondos internacionales. Estos fondos estaban ligados principalmente a la iglesia y grupos progresistas. En su mayoría, eran organizaciones de canadienses, suecos, alemanes y holandeses. Los recursos que tenían eran de las familias que donaron sus monedas en la misas del domingo en los respectivos países. Pocos sabían que parte de ese dinero llegó a parar en América Latina. Este periodo fue de iniciativas de empoderamiento populares bastante en boga. Dichas ONG's crearon grupos de alfabetización de adultos, formación de sindicatos, creación de asociaciones comunitarias... Fue un gran trabajo, pero como he dicho antes, se perdió la otra pieza: la búsqueda de aliados.

Estas ONG's recibían estos fondos como si fuera un crédito a fondo perdido y se estaban acomodando en esta situación. Las fundaciones pedían básicamente informes y más propuestas con nuevos proyectos.

Como todo en esta vida, este modelo también cambió. Las fundaciones internacionales, presionadas por las partes interesadas (*stakeholders*), las personas directa o indirectamente involucradas con ellos, comenzaron a requerir informes menos subjetivos y más cuantitativos. También pidieron que en estos informes se trataran estrategias de complementación de los fondos.

Las ONG's comenzaron a desesperarse. "¿Cómo era eso de complementar los recursos? ¡Estamos dedicados a alfabetizar adultos, no a buscar dinero!", dijeron varios. Después las fundaciones ofrecieron recursos para los proyectos, sólo si las ONG's accedían a coinvertir al menos una parte de estos recursos. Así que las ONG's comenzaron a hacer una mezcla: pedían a una fundación alemana y a una canadiense, con la promesa de que el otro ya había asegurado la donación, y viceversa. ¡Vaya manera brasileña!

A principios de este milenio la cosa está así: muchas fundaciones han sido objeto de una especie de "fusiones y adquisiciones", como en las grandes empresas. Tres o cuatro fundaciones alemanas se han convertido en una sola base. El gobierno holandés asocia sus contribuciones a la cooperación internacional, transformándose en una especie de organización paraestatal, y por ahí va el asunto. De este lado del océano, las ONG's están buscando alternativas de financiamiento y aprendiendo, tardíamente, que hay otras fuentes de financiamiento.

Las fundaciones internacionales también están dejando de apoyar proyectos brasileños, algunos incluso cerrando sus oficinas aquí. Digo y estoy de acuerdo con ellos, que tenemos un país que puede confiar en sus propios recursos para las causas sociales. ¡Nos hemos vuelto gente grande!

Algunas ONG's han muerto en la playa, otros se volvieron algo completamente diferente de lo que eran antes y decenas

de sobrevivientes todavía están perplejos porque han visto cómo ha cambiado el mundo.

¿Por qué esta historia es importante para usted? Debido a que usted está en una situación privilegiada. Primeramente, porque no pasó por esa situación de mal acostumbrarse a los recursos externos. En segundo lugar, porque aprendió que es importante diversificar los recursos. Por lo tanto, contar con recursos internacionales, sabiendo que será una parte de sus necesidades, es una posición cómoda en una negociación con alguna fundación internacional.

En su caso, le recomiendo que haga una búsqueda en Internet donde hay sitios web que le dicen muy claramente cuáles son las fechas para la solicitud, cual es el formulario a completar, cuál es el foco de la fundación, etc.

Una de las mayores ventajas de trabajar con recursos internacionales es que el comercio es mucho más claro que nosotros mismos, los brasileños. No sabemos decir que no, mientras que otros sí saben y no les hace daño, y nosotros debemos aprender a no hacernos daño cuando escuchamos. De la misma manera los "no" son categóricos, los "sí" son exactos. Esto es maravilloso para un procurador.

En general, no hay mucho espacio para el diálogo cuando piden que se envíe un formulario explicando el proyecto. Después de todo, son algunos cientos, a veces miles de solicitantes, hay unos pocos que permiten una conversación. Esto viene bien claro en la página de la fuente internacional.

Un consejo que ayuda, es demostrar que usted es capaz de lograr la autonomía después de la finalización del proyecto. Tienen razón de encarar el trauma de haber enviado millones de dólares y euros para Brasil en las últimas décadas, y esto no ha generado un desarrollo institucional. Si usted tiene un proyecto de 300,000 dólares en tres años, muestre que necesita 190,000 y que va a utilizar 100,000 de ellos en el primer año; 60,000 en el segundo (porque usted

conseguirá otros 40 mil con terceros). Esta lógica muestra la madurez institucional y genera confianza para el socio internacional.

Hay nuevos mecanismos que emergen. Muy interesantes por cierto. Hay una ley establecida en la Unión Europea que establece que los presupuestos de la UE deben destinar el siete por ciento de sus recursos para la cooperación internacional. Lo bueno de esto es que esta ley cae en cascada hasta los municipios. De esta manera usted puede, por ejemplo, hacer una alianza con un pueblo en el interior de Francia y conseguir el siete por ciento de su presupuesto. Muchas ciudades italianas han hecho esto. Otra posibilidad es que usted busque una ONG europea y que se conviertan en amigos. Las ONG's tienen una cantidad significativa de posibilidades: avisos, concursos, etc., pero por experiencia, hágase de amigos antes de cerrar un acuerdo. Hay algunas ONG's muy serias por allí también. Busque aliarse con gente que tiene valores y visiones del mundo similares a la suya, si no, habrá una relación de desigualdad, en el viejo sentido de colonizador y colonizado y estamos cansados de hacerlo ¿no?

En los Estados Unidos, existe un mecanismo de incentivos fiscales para determinados tipos de ONG's que permite que las donaciones para ONG's, que tengan certificación, puedan obtener incentivos fiscales. Hasta aquí, no nos dice nada ¿verdad? Pero ahora hay un precioso aliado que ganamos: la Fundación Brasil (Brazil Foundation) que es una organización estadounidense formada por brasileños. Además de apoyar proyectos brasileños con los recursos de su propia procuración de fondos en suelo americano, esta organización también tiene el sello que le permite al donante americano su deducción a la organización.

Esto ha permitido, aún de manera incipiente, que empresas americanas e incluso los residentes brasileños en los Estados Unidos, pueden donar a la Fundación Brasil y esta transfiera

los fondos a su organización, a través de un simple acuerdo, que mantiene muy bajos costos financieros de esta operación. ¿Por qué me parece interesante esta operación? Porque creo que estamos empezando a desarrollar un nuevo mecanismo de financiamiento: la "diáspora de procuración de fondos". ¿Podríamos imaginarnos la cantidad de brasileños adinerados que viven en el extranjero y que podrían donar fondos a su pueblo, ya que quieren un país mejor que cuando se fueron? Muchos residentes mexicanos en los Estados Unidos ya lo hacen, repatriando fondos a sus ciudades de origen, y en algunos casos, esos recursos son casi del tamaño de los presupuestos municipales de estos pequeños pueblos.

Las fuentes internacionales son la cereza del pastel para una organización consolidada.

Además del prestigio, el dinero que ofrecen es muy útil para los saltos cualitativos en las organizaciones.

Once y media

Tengo otras dos reuniones hoy; una con doña Josefina Miranda y otra con el señor Pedro Salinas. Ambos son personas desconocidas para mí en este periodo de la campaña, y esto es bastante estresante en este sentido, pues existe un gran desafío al salir y conseguir nuevos aliados en el primer contacto. Recibimos muchos “no” durante esta época y al mismo tiempo, nos invade un gigantesco placer cada vez que conquistamos un “sí”. Es algo que no tiene precio, como dice esa tarjeta de crédito.

Doña Josefina es referencia de un viejo conocido nuestro. Tadeo Berguer, quien es nuestro consejero más antiguo, tiene 78 años bien vividos, con experiencia y tiene una lucidez que da envidia. Viene siempre muy bien vestido a nuestras reuniones de la junta y generalmente da opiniones certeras sobre temas de administración. Tenía toda una carrera dedicada a los mercados financieros, ganando mucho dinero y nunca se comprometió con cosas de acción social. Su pensamiento se centra siempre en la utilidad de las operaciones. Una tarde me confió que cuando se retiró hace veinte años, llegó a pensar en el suicidio. Miró a su alrededor y vio sólo cosas frías: un matrimonio asentado, los niños crecidos y distantes, una casa suntuosa y sin vida. Buscó a un

colega aún más rico que se había retirado hace mucho tiempo, y él le comentó acerca de su nueva afición: ayudar a organizaciones. Él visitó con su amigo algunas de estas ONG's, donde pensó que vería miseria y tristeza, pero encontró niños sonrientes y enfermos con esperanza, líderes comunitarios semi-analfabetos pero con más sabiduría que ellos dos juntos. Vio trabajadoras sociales percibiendo salarios muy bajos, pero con un brillo en sus ojos que él había perdido antes de cumplir los cuarenta.

Llegó a casa, y decidido comentó con su mujer que iba a separar una buena parte de ese dinero desparramado en diversos paraísos fiscales, y que haría de eso un fondo. El retorno de este fondo iría a las subvenciones que él y su esposa eligieran. Ella con incredulidad, acostumbrada a caminar por el centro comercial y a jugar con sus amigos en el club, casi le pide el divorcio. Pero respiró profundo y creyó que el brillo que miró en los ojos de su marido debería venir de algo bueno. ¡Ay de él si era otra mujer!

Su Tadeo fue a informarse sobre la legislación brasileña y si existía algún mecanismo fiscal para invertir en las donaciones de una manera estructurada. Estuvo a punto de desistir. Como había trabajado la mayor parte de su vida con estadounidenses, sabía que varios de ellos creaban fundaciones familiares y fondos específicos para ciertas causas. También sabía que en Estados Unidos la ley estaba a favor de este procedimiento. Una herencia es valuada en casi el cincuenta por ciento por el gobierno, si la idea es pasar estos recursos para los herederos directos. Ya si un millonario americano decide crear una fundación y donar sus bienes a la fundación para administrar, esta tasa se reduce a menos de la mitad. Este modelo americano está muy bien pensado. Estimula a los herederos para ser el próximo (*self made man*) que conquiste sus propios éxitos. Y al mismo

tiempo estimula la filantropía estadounidense para generar nuevas fundaciones que luchen por las causas sociales.

Tadeo en cambio, fue desalentado para crear un fondo. Pero a medida que fue conociendo las organizaciones para hacer donaciones futuras, estaba encantado de ayudar al equipo a través de su conocimiento y experiencia. Esta es una gran procuración de fondos: el conocimiento de los demás. Entonces él hizo el primer aporte a nuestra ONG y después de escuchar su historia de vida, tratamos de engancharlo para que fuera nuestro consejero. Recuerdo cuando se lo dijimos en su casa. ¡Sus ojos brillaron! Dijo que había sido la primera ONG en invitarlo a ser un consejero, y que su felicidad en ese momento era la mayor de todas las promociones profesionales que había tenido en su vida.

Pensé en todo esto mientras esperaba a doña Josefina, quien me recibió en su despacho. Es un lugar pequeño con un escritorio de casi doscientos años. El ambiente era denso, lleno de alfombras persas, cuadros de mal gusto y muebles dorados. Es como si los muebles eran de otro lugar y quería poner a todos en estos pocos metros cuadrados.

Tadeo me dijo que doña Josefina es muy amiga de su esposa. Una señora muy rica, cuyo marido murió hace unos cinco años. Ella administra la propiedad de la familia, es muy religiosa y apoya a una guardería que se encuentra en las afueras de la ciudad, donde su familia antiguamente eran dueños de todas las tierras. Tadeo me dijo que estaba interesada en contribuir de una manera más organizada. Le pregunté si estaría dispuesta a aportar en nuestra organización o si se trataba de una conversación para intercambiar ideas. Tadeo respondió, no estoy muy seguro si ella podría contribuir. Ya veremos.

Las señales eran claras, empezamos mal. Había hecho la cita con doña Josefina a las 11:30. ¡Era casi mediodía y nada de doña Josefina! Yo tenía media hora tratando de sacar

plática con su asistente, quien si bien no estuvo en la Revolución Francesa, parecía inmune a cualquier participación con cualquier simple mortal. Ella me dijo rotundamente que doña Josefina estaba terminando un problema allí. Apenas miró hacia la izquierda y por mis cálculos parecían apuntar con el ojo a la puerta del baño. Recé para que no saliera del baño después de media hora, porque me iba a caer de la risa. Pero doña Josefina llegó. La secretaria en realidad se refería a algo fuera de esa oficina, algo más lejano. Emocionado vi aparecer a doña Josefina y comencé a levantarme. Cambié de opinión cuando vi que ella entraba serenamente en su oficina, y sin mirarme dijo a su secretaria: "Pídele que me espere un minutito más". Traté de no poner mi cara pues odio esas reuniones, ¡Las odio! Son aquellas en las que la gente toma mucho tiempo al darse cuenta de que hay un ser humano al otro lado de la mesa. Perdí un montón de energía en esos momentos. Acumule toda la paciencia del mundo, como si fuera un juego de video. Y me pregunté cuál será mi trofeo. Entonces dejo de pensar en el dinero para las ONG's y pienso en pequeños premios. Uno de los mejores: una sonrisa, o el mejor de los trofeos: cuando la persona se da cuenta de que fue descortés. ¡Me encanta cuando yo conquisto este premio!

Esperé más de un minuto, pues según mi reloj eran las diez, doña Josefina debió haber hablado con su secretaria por el intercomunicador para que yo entrara. Me levanté, fui a la puerta y la secretaria, al puro estilo de la mismísima María Antonieta, abrió su oficina como si estuviera entrando en el reino de Aguas Claras.

Josefina se mantuvo en silencio leyendo algún informe con muchos números. Me senté y esperé a que terminara. Si se trata de ver quién tendría más paciencia, yo gano. Creo que se dio cuenta de su descortesía y me miró por primera vez. Finalmente le dije buen día y traté de enviarle un abrazo de

Tadeo. Ella no movió ni un músculo. Sí, eso sería un encuentro difícil. Y yo que pensaba que Antonio había sido complicado... Antes de empezar a hablar de nuestra ONG, le dije que Tadeo me había comentado sobre su interés en organizar mejor sus contribuciones sociales. Luego se quitó las gafas gruesas y comenzó a hablar. Explicó las dificultades de su guardería, el hecho de que todos los meses tiene que poner dinero allí, que el convenio del municipio es ridículo y que ella pensó más de una vez en cancelar el convenio, me dijo que en la guardería había contratado a una interna para procurar, pero que "la niña era muy estúpida" y no logró procurar ni un centavo.

Usé ese gancho con el resto de la simpatía que me quedaba, ofreciéndome a tener dos o tres conversaciones con "la niña", dándole algunos consejos y diciéndole de algunos buenos cursos. Pero ella me interrumpió rápidamente. Dijo que la niña había sido despedida. Por lo que decidió subirse las mangas y hacerse cargo de ese problema. Así que había hablado con Tadeo y él me había referido. He de haber hecho una cara de espanto con una mueca de asombro y creo que se dio cuenta.

Empezó a hablar conmigo que no me preocupara, que podía seguir trabajando por "mi ONG" y que sólo necesitaba "algunas empresas allí" que yo les consiguiera. Una remuneración justa por ello. "Parece que es un diez por ciento, ¿no?".

Ni siquiera sabía por dónde empezar. Sé que las palabrotas me las tenía que tragar. Comencé diciendo que quizá había habido un malentendido. Tadeo me había comentado sobre la posibilidad de que ella apoyaría a nuestra organización. ¡Ella continuó impávida! Seguí entonces diciéndole que también estaba dispuesto a ayudarla, como Tadeo se lo había sugerido, pero que nunca lo haría como un trabajo y mucho menos bajo comisión. Ella parecía no percibir mi presencia o

fingía muy bien, porque no parecía estar entendiendo mi idioma.

Entonces comenzó a decir que yo podría ser voluntario, ya que era lo que yo quería..., y tuve que cortar. "Doña Josefina, debe ahora escucharme". Intenté durante cinco minutos explicarle las cosas básicas sobre el tercer sector. Le dije que si seguía buscando un procurador de esta manera, sólo encontraría personas que no cumplirían sus expectativas. Como siempre ando con el código de ética de la ABCR (Asociación Brasileña de Captadores de Recursos) en mi carpeta, le dejé una copia para que lo leyera más tarde. Le dije sobre los avances que se están produciendo en las organizaciones que profesionalizan la parte administrativa, dije que realmente los convenios gubernamentales muy bajos por lo que debemos buscar más fuentes. Cuando me di un respiro para ver qué más había que hablar, ella lanzó un fatídico: "¿Pero cuál es el problema de darle una comisión a quien consiga un donante? ¿Qué usted no recibe una comisión si donó a su ONG?" Le expliqué que no, que yo era un empleado por contrato que recibe un sueldo, como educador, administrador o un secretario. Ella insistió: "Pero esto no es suficiente. Cualquier vendedor es alimentado por la comisión de ventas." Así que le dije. "Sólo que yo no vendo, yo procuro". Ella no entendía, por lo menos no en aquel momento.

Yo estaba cerrando la reunión diciendo que ella probablemente no estaba dispuesta a contribuir a la organización, y que la confusión de Tadeo era la que había causado esta situación. También le pedí disculpas por no cumplir con sus expectativas, y le auguré éxito a la guardería y a los niños.

Todavía insistió de nuevo: "Está bien, si usted tiene algunas empresas que quieran donar a la guardería, hágamelo saber." Todavía tenía sentido del humor así que le dije: "De acuerdo,

y si a la señora le gustaría donar a nuestra ONG, aquí está el volante y mi teléfono." Los dos sabíamos que no habría ni una cosa ni la otra.

Salí arrastrando los pies, diciéndole hasta luego a la secretaria. Cuando ya casi estaba cerrando la puerta, ella me dijo: "¿Acaso usted estudió en la Escuela Colombo?". Asentí con la cabeza, tratando de entender. Entonces me dijo: "¡Lo sabía! Después de haber entrado a la sala de doña Josefina me acordé. Yo era secretaria de la dirección allí, ¿Me acuerda?". Y me acordé. Era cierto. ¡Hacía tanto tiempo! ¡Ella era una señora de la escuela, una persona dulce, siempre servicial! Le pregunté, con gran curiosidad y con cara de asombro: "¿Pero qué hace usted aquí?". Hice hincapié, aquí. Y ella me dijo de su vida. ¡Tantos recuerdos, tantas personas en común!, que acabamos bajando juntos, porque ella iba a almorzar. En el ascensor me confió: "Doña Josefina no era así. Desde que murió su esposo, es áspera, triste, solitaria", le dije la confusión. Ella conocía a Tadeo, y me dijo que doña Josefina fue realmente buscando a alguien para cuidar de la guardería. Ella ni iba para allá, pues quien donaba el dinero era su marido y sintiéndose obligada continuaba aportando. ¡Vaya, eran ya casi diez años que ella no había pisado la guardería! "En serio", le dije. "Pues vamos a subir de nuevo". Así que doña Mercedes, la secretaria de mi escuela y ahora la asistente de doña Josefina me invitó al lugar, tanto para pasar una mañana de sábado en la guardería, pues lo que yo quería era conocer esos chicos, como a volver a subir de inmediato en el ascensor. Apenas entramos en la sala, doña Josefina me miró con incredulidad. Cuando le dije a doña Josefina que los tres iríamos a la guardería el sábado, primero parecía que iba a decir que no. Pero delante de mí, tomándose un poco el cabello, se quitó las gafas de nuevo y dijo, tambaleándose: "De acuerdo, iré, pero también quiero conocer a los jóvenes de los que Tadeo tanto me habla".

Un día del procurador de fondos

¡Salí de allí con mi trofeo! Ahora tocaba el almuerzo con doña Mercedes para contarnos nuestra vida y de mi escuela.

ABCR - Asociación Brasileña de Captadores de Recursos

Nota del autor: “No se puede escribir un libro acerca de la procuración de fondos en Brasil sin citar a la ABCR, Asociación Brasileña de Captadores de Recursos. Y yo no puedo escribir este libro sin citarlo, teniendo en cuenta que yo soy fundador y fui el presidente de la organización. De igual manera, todo lo que podría decir respecto a esto, usted lo puede encontrar en el sitio: www.captacao.org”.

He optado por publicar ahí la información que considero importante para la profesión del procurador de fondos, y la importancia de la misma por ser una asociación que los une. He utilizado extractos de una larga entrevista que hice para la *Revista Filantropía*. Algunos temas que se darán cuenta, han sido o serán abordados a lo largo del libro, pero doy una visión general de la ABCR y de mi desarrollo en ella.

La ABCR es muy pequeña y simple. Somos básicamente un grupo de procuradores que se reúnen en su tiempo libre de manera voluntaria para crear eventos y reuniones con otros colegas. Durante todos estos años la ABCR ha tenido sus altibajos. No tenemos, por ejemplo, un sistema de membresía plena. Tenemos de vez en cuando que confirmar quien ya pagó la anualidad, y le enviamos un correo electrónico de confirmación y agradecimiento. Digo todo esto por tres razones. El primero es pedir disculpas si usted fuera uno de los que no recibieron la confirmación de su registro. La segunda razón es porque necesitamos de ayuda, ¿Puedo contar contigo? Y la tercera y más importante: somos una asociación que está en crecimiento, y por lo mismo, faltan

muchas cosas. Falta inclusive el que la procuración de fondos sea reconocida como una profesión en el catálogo de profesiones del Ministerio de Trabajo. Falta más profesionalismo, capacitación, intercambio de experiencias, un censo brasileño... Todas son ideas fundamentales y grandiosas. Y vamos a hacer las cosas del tamaño de nuestras piernas. Antes de pedir algo, ofrezca su ayuda. Somos pocos, así que únete a nosotros. Como mi abuela española, dijo: "Somos pocos pero juntos somos fuertes". Luego descubrí que los saltimbanquis también dijeron eso y la verdad, no se quién copió a quién.

Ahora estamos invirtiendo fuertemente en la capacitación profesional. Hay muchos cursos que se están realizando en Brasil, yo mismo hago algunos de ellos. Ahora, como organización representativa, la ABCR no podría ser una organización que sólo dé pequeños talleres y cursos cortos. Así que nos hemos asociado con una organización universitaria para poner en marcha un curso de especialización para los procuradores de fondos. El curso de ciento veinte horas será el primero con el contenido completo, dedicado a formar, de hecho a un procurador.

Un segundo paso es regionalizar la ABCR. Todavía somos muy paulistas, aunque tenemos centros regionales en: Río de Janeiro, Brasilia, Puerto Alegre, Salvador y Porto Velho. Esperamos abrir pronto otros núcleos en cinco capitales más en los estados. Estos centros servirán para llevar a cabo pequeñas reuniones con los asociados. Hoy somos un poco menos de 700 miembros; todos comprometidos con un código de conducta pero no es que queramos miles de asociados, lo que deseamos son asociados comprometidos por una ética profesional que contribuya a una sociedad más justa, mediante el fortalecimiento de las organizaciones que luchan por diferentes causas.

Nuestros principales aliados a nivel internacional son: la AFP en los Estados Unidos y la Resource Alliance (Alianza de Recursos) en Europa. También nos estamos acercando a asociaciones similares en Chile y España. Digamos que el trabajo internacional es de lo mejor que se hizo en las administraciones anteriores de la ABCR. Hay que mencionar la relación que llevamos con otras organizaciones en Brasil. Estamos interesados en aliarnos con ellas para llevar a cabo concursos entre los casos de empresas de procuración de fondos que donan recursos y agencias de publicidad que apoyan a las organizaciones en de manera pro-bono. Un poco más adelante, en el capítulo de procuración vía web, mencionaremos los enlaces de las asociaciones que están aliadas a nuestro movimiento dentro del tercer sector en Brasil.

Como una estrategia para estimular al sector y motivar a la profesionalización de los involucrados, nosotros seguimos la lógica de la mejora de la calidad a través de una sana competencia, por lo que incentivamos este avance personal e institucional otorgando anualmente una serie de premios. En otras líneas, estamos haciendo un excelente trabajo de acercamiento con OAB (Orden de los Abogados de Brasil), para que juntos, podamos mejorar y transmitir el conocimiento a la industria y los procesos legales involucrados en la procuración de fondos. Estamos estrechando la relación existente con Ethos y Gife (Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas). Nosotros esperamos pronto llegar a ser grandes, como lo son todas aquellas asociaciones mencionadas.

Nuestro objetivo como organización es claramente profesionalizar la industria. Yo diría que la falta de importancia, lo que se le resta a la tarea de procuración de fondos en las organizaciones sigue siendo predominante. Si usted visita las ONG's en Europa, va a quedar maravillado con los

departamentos de procuración de fondos: lleno de profesionales, divididos por sectores, con campañas para individuos, empresas, órganos jurídicos y solicitantes de recursos en gobierno y fundaciones, una enorme expectación. Aquí en Brasil, estamos por desgracia todavía muy lejos de esto, tanto en grandes ONG's como en las organizaciones básicas (las llamadas organizaciones de base de Estados Unidos).

Mi opinión personal es la siguiente: “los brasileños hablamos con vergüenza del dinero, como si fuera algo sucio, pecaminoso”. Las organizaciones aquí, a su vez, se administran generalmente en su mayoría por trabajadores sociales, y esto afecta aún más esta tarea de distanciamiento en la búsqueda de recursos para su supervivencia. Piensan, antes que en la calidad de los servicios que ofrece a sus beneficiarios, en cómo continuar sirviéndoles. Por no decir que muchos todavía creen que tener que perseguir los recursos casi es un pecado. Preferirían estar en sus organizaciones sólo para cumplir con sus objetivos sociales. Pero como ya lo he dicho, soy un optimista irremediable: veo que la profesionalización del sector sin fines de lucro va de la mano con la profesionalización de la procuración de fondos. Vamos a tener buenas historias que contar en el futuro. La desventaja de todo esto: miles de organizaciones van a perecer junto con la defensa de las diversas causas... Ellos no serán capaces de movilizar a los aliados.

En comparación con otros países, diríamos que andamos gateando, o peor aún, que todavía estamos en la etapa de lactancia. Para hablar de ello, habría que hablar de la historia de la abstracción en Brasil en perspectiva con la realidad americana y europea. A menudo digo que en este caso estamos más como el modelo europeo que con Estados Unidos. Como se dijo anteriormente, los brasileños piden dinero con vergüenza. En cuanto a los Estados Unidos, como

lo dije anteriormente, hablan de dinero sin culpa. Allá cualquier ciudadano se involucra en actividades sociales de una manera pragmática: compra un brindis con la marca de la ONG, o va a una cena benéfica a pesar de ser mucho más cara, sabiendo que la ganancia extra va a una causa determinada. Lo hacen porque sus padres, abuelos, bisabuelos, estaban haciéndolo también. Comento en mis clases que esto sólo se debe a que los estadounidenses saben claramente el placer de dar y lo aprenden desde niños. Solo seremos buenos procuradores si tenemos la vivencia y entendemos que dar es un placer. Los europeos ahora también lo perciben de esta manera, así que me gusta seguir su trayectoria en lo que respecta al avance de la procuración de fondos, porque siento que vamos en un desarrollo muy paralelo a ellos. ¡Este es un reto en el tercer sector! Y la procuración no es exactamente un gran problema, por el contrario: es la solución para aliviar los retos de las organizaciones, es el medio que posibilita que las causas sigan siendo efectivas.

Un procurador debe saber que la procuración de fondos no es sólo buscar capital financiero. Yo siempre les digo a mis estudiantes que el objetivo es llevar a cabo la acción y el proyecto. Para que esto suceda, a veces ni siquiera se requiere de dinero. Tomemos el ejemplo de una guardería que necesita remodelar el tejado: pude obtener las tejas de una empresa, el cemento de otra y la mano de obra de voluntarios y padres de los niños. No se necesita capital, pero conseguí acción para remodelar el tejado. Entonces, las principales dificultades son justamente el saber dosificar la mezcla de las donaciones y lo que esto involucra: los recursos financieros, el aporte humano, servicios, productos, todo coordinado por el departamento de procuración de fondos. En fin, un procurador debe aprender a combinar todas estas tareas.

Es importante destacar que emprender proyectos es una de las diversas actividades de la procuración. Los procuradores inexpertos acostumbran cometer dos errores básicos para la obtención de fondos a través de fundaciones internacionales: uno de ellos, es la falta de claridad a la hora de hacer un presupuesto (por lo general no se toman en cuenta los recursos existentes, cayendo fuertemente en un error, que de no haberse dejado ver demostraría claramente a la contraparte, que la organización tiene una fortaleza institucional muy sólida); y el otro, es por lo general un exceso de optimismo en la propuesta. Vale más ser realista, mostrar las dificultades que puedan surgir, inclusive apuntando y contabilizando eso. Haciéndolo de esta manera, el donante se dará cuenta que quien hizo la propuesta es un gestor sensato y pragmático.

En proyectos para obtener subvenciones a largo plazo, existen otros errores básicos: uno es la postura del procurador en una reunión, donde por lo general se pierden oportunidades debido a la falta de visión; miran al empresario como una ganancia momentánea y al final por avaricia no logran nada. La segunda consecuencia de este primer pecado es: al no darle gran importancia a una relación más profunda con el donante, se anticipan y van sobre los recursos inmediatos y por lo tanto, no consiguen generar confianza en el donante potencial.

“La ABCR se centra en la persona y no en los proyectos o en los departamentos. ¡Somos procuradores, nos gusta la gente!”. Y si usted está de acuerdo conmigo, las personas físicas son meramente personas, a quienes queremos poner de nuestro lado; porque tal vez sean aquellos que pueden donar solamente 15 dólares mensuales, pero también se vuelven incondicionales y están ahí: no fallan, siempre animando en los eventos y comprando su boleto para la rifa. Y en el vértice de la acción, son los que estarán firmando

para conseguir una donación de 50 mil dólares de una empresa o son los que están enviando una nota al periódico hablando bien de su organización. Busque acercarlos cada vez más a través de procesos de fidelidad que garanticen la legitimidad de su causa. En segundo lugar vienen las fuentes tradicionales de financiamiento: los recursos de empresas, fundaciones nacionales e internacionales, de gobierno y la poca difundida fuente de recursos conocida como: generación de ingresos (ventas de productos, rifas, bingos, eventos...).

Nosotros en la ABCR defendemos claramente la profesionalización de la procuración de fondos, mediante la creación de departamentos específicos dentro de las organizaciones. Estos profesionales deben trabajar para una sola organización, como lo hace un director, un educador, una secretaria. No se puede confiar en un procurador que tiene en su "cartera de proyectos" un montón de causas. Parece raro, pero imagínese la escena: "Para hoy tengo chango león dorado y niños con cáncer, ¿que va a querer, jefe?". ¿Le suena familiar? Uno de los problemas es que hay tantos profesionales así... ¡Es una lástima! Para las organizaciones que dependen de ellos morirán pronto, junto con sus causas.

Abogamos por la transparencia absoluta, no sólo dentro de las organizaciones, sino en los gobiernos, los políticos, todo lo relativo a las tareas públicas. Mi opinión es que desde el momento en el que las organizaciones reciben financiamiento, ya sea de gobierno, empresas o individuos, el dinero se convierte en público. Mi recomendación es que desde el sitio de internet de la organización, se debe mostrar: cómo se gastó el recurso, cuánto sobró o cuánto faltó sobre la base que previamente se debió haber presupuestado.

Siendo presidente de la ABCR siempre me hacían una pregunta: ¿Cuál debe ser el perfil de un profesional? A lo que

sin dudar sigo contestando: antes que nada B. O. = Brillo en los Ojos, lo demás se da por naturaleza. ¡Claro que tomar cursos sobre el tema ayuda, así como desarrollar una gran curiosidad por investigar en internet sobre las fundaciones, empresas, convocatorias...!

En los estatutos de la ABCR queda una tarea que será necesaria realizar en la próxima década: darle carácter oficial a nuestra profesión, para que conste en el código nacional de profesiones. Eso es una necesidad, quizá no es de carácter urgente, pero es una necesidad. En la ABCR pretendemos trabajar por eso, así como generar una formación que pueda tener una certificación. Por el momento, lo que es importante decir es: que el hecho de que un procurador se asocie a la ABCR no es que ya esté certificado. El procurador debe estar en sintonía con la causa que lo está contratando, desde la primera entrevista. Una sugerencia que tengo para las pequeñas empresas es que contraten a jóvenes recién salidos de las universidades, a aquellos que tienen un sincero interés en crecer junto con la organización. Es una forma saludable para comenzar a integrar el departamento de procuración, además de que les permite mejorar poco a poco sus salarios, y que la organización reciba más y mejores recursos.

Por lo que respecta al tema de las comisiones: tan incongruente es que un procurador “venda” al mismo tiempo la causa del chango león dorado y la de niños con cáncer, como el querer encontrar sentido a que él se quede con parte de la donación. ¿Cómo se sentiría usted al saber que el diez por ciento del dinero donado para renovar el techo de la guardería terminó en el bolsillo del procurador? ¿No sería mejor saber que este diez por ciento se transformó en tejas? Hay algo más sencillo y clásico: la contratación de un externo. Este profesional recibe su salario, así como el

educador, la enfermera o el director de la organización. Este es nuestro punto de vista.

Para el futuro tenemos previsto realizar reuniones con los asociados, así como el primer curso de especialización con certificación. Toda esa información y sus movimientos se pueden obtener en nuestro sitio web, donde las personas pueden inscribirse para recibir nuestro boletín de noticias y leer el código de ética. Aquí comparto de nuevo el enlace: www.captacao.org

Dos de la tarde

Fue un gran almuerzo. doña Mercedes, la asistente de Doña Josefina, me contó muchas historias que yo no conocía. Me contó que todas las tardes, el director de mi querido Instituto Colombo, se dormía en el sofá de la sala de juntas y que le pedía que ella dijera que estaba ocupado analizando reportes escolares. Me susurró que el profesor de literatura era amante de la coordinadora de educación física, una mujer casada que llevaba a su marido a todas las fiestas. Historias de las que nos reímos mucho juntos, como los dos adultos que éramos ahora.

Yo, por mi parte, le dije de la mala impresión que tuve al principio al verla tan seria en esa sala de espera de doña Josefina. Ella me confió que en realidad los muebles, alfombras y pinturas pertenecían a una oficina más grande de la antigua empresa del difunto marido. Cuando él murió, ella compró esa oficina porque estaba a sólo dos edificios de su apartamento, y me confirmó que doña Josefina estaba en su apartamento cuando llegué y sin que me diera cuenta, ella le había marcado para avisarle de mi llegada.

Terminó contándome acerca de la difícil situación de doña Josefina. Del distanciamiento de los amigos, de la frialdad de las hermanas que deberían haber repartido la responsabilidad y no haber dejado el gran peso que llevaba a costas con todo lo de la guardería, ya que cuando se produjo un déficit, ella en realidad terminó pagando las facturas. Como dice Nietzsche, me encontré pensando en cómo somos

imperfectos, incompletos, demasiado humanos. Yo, cuando llegué, me llevé una mala impresión del lugar de doña Mercedes, de doña Josefina, para finalmente darme cuenta de cómo todo tiene justificaciones, de todo el amor que implicaba la falta de él.

Y aunque no se me da eso de la filosofía, en el camino de regreso a la oficina, me quedé pensando mucho sobre las injusticias que cometemos por las percepciones erróneas que tenemos de las personas antes de conocerlas. ¿Será que conquistaré la sabiduría suficiente en esta vida como para ser menos injusto? De todos modos, vamos a trabajar. Una nueva becaria me espera.

Carina estudia comunicación en las mejores universidades de Sao Paulo. Quedé encantado con ella desde la entrevista. Sobresalió de los demás de una manera sutil, simplemente mostrando curiosidad en el aprendizaje y por haber leído varias cosas antes de que nos reuniéramos. Un becario no necesita saber muchas cosas, pues todo es nuevo y no tiene casi ninguna experiencia, pero si muestra interés en el aprendizaje, es probablemente el más adecuado.

En las primeras semanas de trabajo ella me dio nuevas ideas y también trajo una gran cantidad de información de sus búsquedas en Google. Hoy me mostraría el nuevo formato del boletín electrónico. También ha investigado sobre herramientas de mercadotecnia digital y la creación de plantillas nuevas. Explicó que el programa que encontró tiene muchas aplicaciones que podrían utilizarse a futuro, pero lo que más interesaba, era el informe de resultados que señalaba en detalle: cuántos hicieron clic, de qué lugar, cuánto tiempo permanecieron en nuestro sitio, cuántas entraron a afiliarse, etc. ¡Una maravilla!

Actualmente tenemos cerca de 500 simpatizantes constantes, que son resultados del trabajo de varios años, pero desde el momento en que creamos una campaña de

afiliación y la divulgamos en el sitio oficial, dio un salto cualitativo. También enviamos cartas, pero por lo general una vez al año, junto con el informe anual. No hemos hecho una campaña masiva para buscar nuevos miembros, pero nos estamos preparando para ello. Ahora que ya tiene un sistema de membresía electrónica en línea, estamos renovando el boletín y en unas semanas se pondrá en marcha la campaña para hacer del conocimiento el nombramiento de nuestros socios actuales y los nombres de los nuevos miembros propuestos. ¡Y eso fue idea de Carina! Pues habiendo estudiado Mercadotecnia directo en la Facultad, señaló que una estrategia clásica para nuevas ventas dentro de una compañía, es utilizar la base de datos de los compradores actuales y ofrecerles un regalo de promoción, a cambio de la designación de un nuevo comprador.

En nuestro caso, decidimos combinar dos cosas: nuestra "tienda" y la campaña para los nuevos miembros designados. Nuestros miembros recibieron un correo electrónico especial, hablando de la campaña. Con cada nuevo miembro que traigan pueden ganar una taza con el logo de nuestra organización. Si nos acercan a tres nuevos miembros, también se puede llevar una camisa, y para más de cinco nuevos miembros, además de todo lo anterior mencionado les obsequiaremos una agenda personalizada. Estos y otros productos estarán en nuestra tienda en línea, donde pueden visualizar el valor real que vas a recibir.

Cómo son un poco más de quinientos miembros, consideramos éste un proyecto piloto para ir más alto. Queremos analizar los errores y aciertos de la campaña, entre los miembros que se muestren satisfechos, y si esto ha traído buenos resultados. Después de eso queremos trabajar con envíos más grandes. Nuestro objetivo real es consolidar el área de procuración involucrando a las personas dentro de la organización. Y si Carina quiere, puede ir ocupando esta

posición gradualmente, pues parece que ella quisiera seguir esta carrera, incluso después de estar graduada. ¡Yo la apoyo para que esto ocurra!

Después de elegir entre una gama de colores y diseños para la plantilla de sitio de la organización, terminé con ella el texto del boletín donde hubo pocos cambios. Ella, como estudiante de comunicación, sabía cómo adecuar el texto "para vender" la causa de la organización con elementos muy claros. Carina prometía ser una excelente procuradora, y el mercado de la publicidad estaría perdiendo, "¡qué bien!", una excelente diseñadora de anuncios de detergente en polvo.

En la segunda mitad de la reunión, decidimos dedicarnos al evento de la noche. Su tarea consistía en confirmar la presencia de los participantes y asegurar que todos ellos tuvieran el material informativo, además de un folleto con nuestros nuevos productos. En algunas sillas decidimos poner un sobre con una descripción de un sencillo premio: una taza, una camisa o un calendario. Diez personas recibirán este premio si subían al pequeño escenario para contar su historia de participación en la organización. Sabemos que muchos conocen muy poco de la organización y este es el primer encuentro en que se involucran, pero precisamente pueden decir cómo llegaron aquí. "Nuestra idea es hablar de la organización a través de la boca de nuestros propios seguidores".

Carina dice que todo está listo y que llegará una hora antes de la cena, para colocar los sobres en algunas sillas al azar y también para dejar volantes en cada mesa. Además tendrá un espacio al lado de la entrada con tazas, calendarios y camisetas a la venta, así como folletos de afiliación. Ella se encargará de generar ingresos extra esa noche.

Revisé con ella la lista de confirmados, y anoté en un papel las quince personas a las que pretendo dar un abrazo y un agradecimiento mayor por haber contribuido más a la

organización. No suelo hablar en esas cenas, pero siempre pido que alguno de los donantes hable en nuestro nombre antes del discurso de la fundadora. Ella sabe que este es un momento festivo, y por eso, es el tiempo para agradecer y celebrar. Un breve discurso es suficiente para dar el mensaje. He asistido a cenas cuyos discursos son interminables y claramente veo las sonrisas de los asistentes desvanecerse poco a poco en esos eventos.

Carina y yo terminamos la reunión, cada uno sabía su papel y teníamos cosas pendientes para terminar durante la tarde. Antes de las dos últimas reuniones del día, era el momento de responder a los mensajes de correo electrónico.

Procuración de fondos con individuos

Hay pocas organizaciones brasileñas que operan de una manera estructurada para procurar fondos con individuos. Algunos argumentan que es mucho trabajo, lo cual es cierto, y otros comentan que generan pocos ingresos, que también puede ser verdad. Pero parece que olvidamos lo fundamental: los apoyadores constantes, son el elemento clave para cualquier organización pues le da completa legitimidad.

Muchas personas tienen un deseo sincero de defender una causa, pero también tienen otros dos deseos más fuertes: conservar su dinero y que no los incomoden pidiéndoles para la causa. Esto es una paradoja. Varios ejemplos lo describen: un grupo de biólogos se reúnen para proteger al colibrí, y simplemente desean que una fundación internacional o una compañía financiera se encargue de la hermosa causa de estos colibríes en los confines de cualquier parte del mundo. Un grupo de señoras de alta sociedad quieren crear una guardería para que los niños crezcan sanos, y por lo tanto buscan dinero de las empresas de la región, no buscan en sus propias y abultadas bolsas. Otro grupo de jóvenes recién egresados, deciden crear una ONG que trabaje con productos a base de caucho de neumáticos usados. Estos tres grupos con sus nobles causas, no se dan cuenta que además de ellos otras personas están defendiendo las mismas causas, y piensan que así pueden y deben hacerlo, mientras que otros den el dinero.

Estoy convencido de ello: aunque queramos cambiar el mundo, el mundo no va a cambiar. No creo que tengamos que ser extremistas como los de Greenpeace, que no aceptan fondos de las empresas o de los gobiernos. Lo que sí es urgente, es que debemos involucrar donativos de individuos. No establecer como obligación traer donaciones constantes individuales (aunque eso sería lo ideal), pero también podemos crear eventos de procuración de fondos para fomentar que las personas ayuden. Aquí lo importante es atraer al individuo, aquel que no está institucionalizado, a que no firme un cheque de una empresa o gobierno, pero sí que sea un cheque suyo, una donación que saldrá de su bolsillo. Mientras más aliados, más legítima se vuelve una ONG, pues pudo demostrar la importancia de su causa a un número significativo de personas.

Y... ¿Por dónde empezamos? ¡Pues por nuestros conocidos! En esto no hay ningún secreto. La lógica dice: ¿cómo convenceremos a extraños a ser parte de nuestra causa, si no podemos convencer a nuestros propios padres, esposas o familiares? No importa que sean pocos en número al principio, todo comienzo es pequeño. Lo importante, es que estas personas también tienen conocidos, lo que se traduce en más individuos que van a estar buscando nuevos aliados. Cuando alguien está realmente convencido de una causa, esa persona hablará bien de tu organización a los demás, y por lo tanto, poco a poco, ganas piernas, brazos y cabezas. El crecimiento se vuelve exponencial.

Los estudios demuestran que existe una alta inversión de dinero y tiempo cuando una marca alcanza alrededor de 1,000 simpatizantes. En esta etapa es necesario perseverar y saber que tal vez el resultado inicial es no pagar la inversión inicial. Pero también vale la pena recordar que los donantes son eminentemente fieles durante años a las causas o a una institución. Tendríamos que hacer algo muy malo para

perderlos y un error muy grave es no darles seguimiento. Cada vez más, los donantes están interesados en conocer a fondo la institución, pidiendo datos, informaciones, resultados y toda clase de noticias. Esto es muy bueno, pero los líderes sociales de la vieja guardia lo ven como una molestia, ellos preferían "hacer solo el bien" con el dinero de otros. De hecho, no saben qué hacer con esos donantes que les causan molestias. Si pudiera leer su mente, encontraría este razonamiento: ¡Déjenos hacer nuestro trabajo! ¡Su función es la de darnos el dinero y la nuestra, hacer el bien! Estas personas odian buscar recursos con individuos, prefieren hacerlo como siempre lo han hecho, buscando recursos con fundaciones internacionales, altas empresas o incluso con el gobierno, de quienes reciben grandes cantidades de recursos para estar tranquilos por uno o dos años, y luego, regresan otra vez al campo a "cazar" más. Este es un sistema primitivo para apagar incendios cada vez que el dinero escasee en la cuenta pero aun así, prefieren eso que involucrar a más ciudadanos en sus causas; es una pena pues estas instituciones van a morir pronto. Y lo más triste es que algunas de las causas morirán con ellos.

Después de un período de consolidación en la búsqueda de nuevos miembros, lo que nos puede llevar de uno a tres años, esta fuente de financiamiento adquiere una característica fantástica: un crecimiento orgánico constante. Después de 1,000 asociados, incluso sin grandes nuevas campañas, la tendencia será que cada mes entren de cuatro a doce nuevos miembros. Por lo general, también se pierde algo, pero siempre será en un número inferior en relación a la nuevos que ingresan.

Otra gran ventaja de este tipo de fuente de ingreso, es que es un dinero "no condicionado". Por lo general, los recursos de gobierno y de fundaciones, tienen un presupuesto muy rígido y "etiquetado". En el caso del patrocinio de las

empresas, es también un recurso que va vinculado a un proyecto o programa en particular. Pero, ¿qué hacemos si el techo de la guardería se derrumbó? O no tan grave: ¿si tenemos la necesidad de contratar a un profesional en el área de administración? Los fondos de los individuos ya sea por asociación, por eventos de procuración de fondos o incluso por la venta de productos o servicios, termina siendo la forma en que podemos apoyarnos en esos momentos.

Trabajar con personas requiere tiempo. No sólo es el trabajo logístico para preparar la comunicación, los mecanismos de pago y dar los agradecimientos, sino también el constante diálogo con estos grupos de interés que se vuelven necesarios. Además de los boletines de noticias, es importante que se les invite a todos los eventos donde la comunicación debe ser "cálida", por lo que constantemente deben sentirse involucrados con la causa, a la espera de resultados. ¡Emocionarnos juntos con cada paso que damos, pues ellos también son nuestro mayor estímulo para continuar! Es común que las organizaciones reciban correos electrónicos y cartas de los pequeños donantes, y esto, se transforma en mensajes de ánimo para todo el equipo.

Lo más recomendable es que exista un profesional dedicado únicamente a esa audiencia. Él puede cuidar de los voluntarios de la institución, ya que son una base de oportunidades para sembrar nuevos donantes, involucrando a voluntarios en los eventos de recaudación de fondos.

Generación de ingresos por ventas y servicio

Algunos colegas con ideas muy estrictas, sostienen que la venta de productos no es una tarea de las ONG's. Otros entienden que la generación de ingresos es todo el dinero que entra en una institución. Voy a hacer una anotación muy particular aquí. Para mí, la generación de ingresos en las ONG's es la venta de productos o servicios que pueden o no involucrar a la tarea de procuración. Dicho este punto, ahora me enfocaré en la venta de productos y servicios, dejando el tema de los eventos para después.

Creo que la venta de productos o servicios es una forma saludable de procuración, puesto que el enfoque de la organización es su causa, no sus ventas. Al igual que los donativos por individuos que tienen la característica de no estar "condicionados", organizar ventas bien pueden ser parte de la combinación de fuentes de financiamiento.

Vale la pena recordar que en el caso de las ventas hay una necesidad de formalizar y pagar impuestos, así es, son servicios que se ofrecen y debe informarse con su contador al respecto de las leyes y normas locales. Si usted va a vender productos en Brasil, usted tendrá que pagar IVA también. Hay organizaciones que venden productos o servicios y emiten un recibo de donación, y eso no es la forma correcta. Algunos afirman que lo hicieron por recomendación de la propia administración. Incluso viendo que era una iniciativa loable, puede ser que algún servidor público recomiende ese "camino".

Pregunte a su contador sobre la venta de productos; es algo muy fácil y útil para una organización, y estoy seguro que él le podrá explicar esto sin dificultad. Mi recomendación es transformar esta tarea en algo eminentemente procurable. Me explico: si la empresa decide hacer una taza, véndala por 15 o 20 dólares. No vaya a venderla por el simple costo de 2 dólares en el mercado. Deje bien claro que la compra de la taza es un ingreso adicional para la organización. Y el comprador comprará la taza feliz, porque representa su contribución a la causa. Conozco muchas organizaciones que hacen una mezcla de su actividad social con la procuración de fondos. Daré dos ejemplos típicos.

Una de ellas es el famoso “bazar”, donde las organizaciones juntan docenas de ropa usada y luego la venden a precios de risa a la comunidad necesitada. Creo que es muy bueno, pero podría estar mejor pensado, podrían crear dos oportunidades de venta: la primera haciéndolo de esa manera, y la otra, por ejemplo, seis meses después en un barrio más acomodado, con precios bajos pero no ridículos, e informando que los ingresos irán a comprar ropa nueva para la comunidad. He visto que venden por cinco dólares las chaquetas de cuero en el primer bazar, cuando podrían ser vendidos a cien (y aun así estarían a buen precio) para un profesionalista. “Hay quienes piensen que yo no quiero que los pobres tengan abrigos de piel y yo respondo (como siempre), que lo que quiero es una organización viva: trabajar para ayudar a los pobres a dejar de serlo, para que un día ellos puedan comprar sus propias chaquetas de cuero en una tienda de segunda mano o incluso en un centro comercial, como lo hacemos todos.”

Otro ejemplo es: el pan, y usted puede comparar la producción de pan con toda iniciativa que implique otros productos, resultado del trabajo social con jóvenes o adultos (pulseras, muñecas, cajas, trapos de cocina, etc.). En general,

debido a que éste es un trabajo social, las organizaciones consideran conveniente vender estos productos (o pan), a precios simbólicos y realmente bajos. En fin, aquí es donde algunos van a querer matarme por lo que voy a decir: “Guarde esas cosas que no le gustan de su casa y regálas a quienes crea que les gusten, pero no las venda si están horribles”. No haga ventas de garaje con cosas de mal gusto, porque la gente sólo comprará por piedad. Si algo es feo o está mal hecho, no lo venda. Esto es como aquellas cosas que usted guarda entre sus recuerdos más preciados, digamos, el trabajo escolar de sus hijos. Sin importar qué tan bien o mal hecho esté, usted no lo vende. Y así del mismo modo, puede que usted tenga cosas increíbles, hermosos moldes, servilletas tejidas y paños de cocina con un tipo de diseño muy creativo que le encanta, pero está dispuesta a desprenderse de ellos y llevarlos a manos de otros. Con este ejemplo, yo le invito a que haga cosas que además de muy vistosas, tengan algo único, o tal vez haga algo especial que sólo exista en su localidad y que a todos guste. Tome estos productos, sólo éstos y véndalos al precio más alto posible y verá que creando una tipo especial de platos, servilletas exclusivas o muñecas que llenen la vista y el corazón, tendrá mejores resultados de venta.

Me acuerdo de una visita que hice hace unos doce años a una organización en una ciudad cercana a Sao Paulo. Al llegar vi que esta organización hacía muñecas maravillosas, y mi hija acababa de nacer. La responsable de la organización me comentó que muchos extranjeros, principalmente de Estados Unidos y Alemania, estaban comprando esas muñecas. Era muy frecuente para mí encontrar buenos productos que las organizaciones vendían a precios de risa. Así que estaba ahí, eligiendo una muñeca para dársela a mi hija. ¡Cuando me dijeron el precio me caí para atrás, era la muñeca más cara que había visto, pero ella tenía toda la razón! ¡Para mí fue un

gran aprendizaje! ¿Por qué tenemos que comprar cosas baratas de las ONG's? Esa organización me abrió los ojos y en la actualidad yo siempre sugiero: ¡Vendan productos hermosos, caros y exclusivos, pues el dinero que recibirán será para pagar parte de lo que hacemos en nuestra causa, que es preciosa, cara y exclusiva!

Otro riesgo que debemos evitar es la especialización en ventas, una vez me reuní con una organización al este de Sao Paulo, que desde hacía muchos años se había especializado en la venta de tarjetas de Navidad, y de esta manera financiaban sus proyectos sociales. Ellos vendieron durante años, millones de tarjeta por catálogo para las empresas, con puntos de venta en lugares estratégicos. Su oficina era verdaderamente un centro de operación logística: camionetas, *stands*, sistemas de embalaje, envíos, etc. Cuando en los años setenta algunos empresarios que instalaron y crearon este recurso para la organización, no sabían que el mundo iba a cambiar tanto y el internet iba a transformar la dinámica de las relaciones. ¿Quién envía tarjetas de Navidad el día de hoy? ¡De un año a otro la venta de tarjetas cayó estrepitosamente! Así que la organización tuvo que reinventarse a sí misma en un tiempo récord, y ahora están vendiendo otros productos: calendarios, planificadores, agendas; pero también optaron por buscar fondos con empresas y particulares. ¡Larga vida a esa y a todas las organizaciones que se reinventan!

Además de los productos realizados dentro de sus acciones sociales (como muñecas o pan), y productos con causa (tazas, calendarios y camisetas), hay organizaciones que se especializan en la realización de ciertas acciones que ahora tienen mucho valor en el mercado. Puedo citar muchos ejemplos de los que fui testigo, y en algunos casos ayudé a crear un formato del negocio. Una organización que trabaja con farmacodependientes es contratada constantemente por

empresas para hablar sobre el abuso de drogas o alcohol, además de la prevención. Generalmente estas empresas terminan haciendo alguna donación a esta causa por valores que iban desde un puñado de dólares hasta unos pocos miles de dólares. Con esta base, acordamos hacer un experimento: mejorar estas conferencias y ofrecerlas a las empresas en la región por el mismo precio por el que pagarían por otras conferencias. Nos centramos en la divulgación dentro de los departamentos de recursos humanos de las empresas locales e hicimos algunas conferencias más profundas. Luego preguntamos si el precio era justo, si lo consideraban un buen producto y si nos ayudarían a dar a conocerlo a su red de contactos, etc. En unos cuantos meses, esas pocas solicitudes de conferencias se transformaron en un servicio con alta demanda por un valor específico muy significativo para la ONG.

Cuando una ONG se especializa demasiado en un tema en particular, debe analizarse si ese conocimiento adquirido se puede transformar en un producto para terceros. Esto puede suceder con las ONG's especializadas en un tema, donde los servicios pueden ser conferencias, talleres o incluso consultorías en lo particular. Lo importante es que no sea su única fuente de ingresos para no correr el riesgo de que se convierta en una empresa con fachada de ONG.

Vender productos o servicios no es más que otra fuente de financiamiento que hay que aprovechar. Ultimamente se discute en todo el mundo un nuevo concepto: la empresa social. Tal vez algunas de las iniciativas de hoy se conviertan en empresas sociales, pero estoy seguro de que muchas causas todavía necesitan defensores a través de las ONG's. Y a mí no molestaría comprar una taza para apoyar una ONG ¿Y a usted?

Tres de la tarde

Como es usual en el trabajo, me dirijo a abrir mi correo electrónico y veo que hay una gran cantidad de *mails* que llegaron hoy. Trato de responder tantos como me es posible, evitando si es posible la distracción de abrir correos con enlaces y otras cosas sin mucho provecho que me comparten. Esto me hace preguntarme, ¿qué haríamos sin el internet hoy en día? Soy un inmigrante digital, como los teóricos han definido. Los nativos digitales (personas nacidas después de 1986), son personas cuya vida fue guiada por internet como algo natural. En cambio nosotros, los inmigrantes digitales estamos todo el tiempo tratando de acostumbrarnos a la cultura, con el idioma, con un ambiente que nos es ajeno, pero es en el que vivimos hoy en día, por lo que somos inmigrantes digitales. Yo soy una especie de dinosaurio pues llegué a trabajar a esta oficina sin computadora personal. ¡Incluso llegue a tener una caja de documentos entrantes y salientes! ¡Una bandeja de entrada real! Tuve que explicarle a mi joven becaria cómo era eso. ¡La mayor ilusión de cualquier empleado, era tener su caja de entrada vacía!

Tomé los minutos que me restaban antes de la reunión con los voluntarios, y por enésima vez hago algunas búsquedas de convocatorias gubernamentales y fundaciones internacionales. ¡Todas las semanas paso al menos una vez por algunos sitios web que informan o que han sacado algo

nuevo! Cuando empecé a trabajar en la procuración de fondos no había esa posibilidad y me la pasaba leyendo todos los diarios oficiales, algo que ahora nadie en su sano juicio hace; tenía que contentarme con cualquier comentario o asunto en cualquier periódico o revista. Hoy solo necesitamos hacer alguna búsqueda o visitar lugares específicos.

Comento esto porque quiero llegar a la importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para las organizaciones, las cuales deben ser usadas para el provecho de los procuradores de fondos. Hoy en día existe una cantidad impresionante de herramientas virtuales, sitios de internet e información que pueden contribuir a la procuración de fondos. Si bien, esas herramientas, están controladas por alguna empresa, podemos decir que hay una enorme cantidad de estos recursos libres en internet, con diferencias en el contenido y en el uso que podremos aprovechar en nuestra organización. A continuación quiero mostrarles un cuadro que divide los tipos de recursos virtuales que podemos encontrar.

- Redes sociales
- Comunidades filantrópicas
- Escuela virtual
- Cloud (nube) – Plataforma colectiva de trabajo
- Videoconferencia
- Movilidad
- Crowdfunding (micromecenazgo)

Primeramente, las redes sociales son conocidas por un gran número de personas a nivel mundial, y pueden ser de mucha utilidad para mantener comunicación estrecha con el donante, con otra ventaja: que al ser una red social, pueden llegar a círculos más cercanos de amigos y familiares. Tenemos también las escuelas virtuales de diferentes universidades a lo largo de Iberoamérica, las cuales han cambiado sus planteles de estudio por plataformas en línea, que dan oportunidad a los estudiantes de continuar sus estudios de manera flexible; usualmente éstas plataformas se encuentran disponibles 24 horas del día los 365 días del año. Todo esto me ha permitido estudiar nuevos mecanismos de procuración para invertir cada vez más en la procuración de fondos vía web. Estoy plenamente convencido de que este no es un tema nuevo, pero sí algo propio del futuro en el presente. Si queremos seguir con vida, tenemos que comunicarnos con los nativos digitales que en pocos años estarán en los negocios y el gobierno, cuidando de este mundo mientras nosotros ya estaremos descansando, pues ahora ellos son los que manejan estos recursos virtuales con tan distintos nombres: Facebook, Twitter, LinkedIn, Fondeadora, Skype, Vimeo, Wetransfer, Dropbox, etc.

En tercer lugar tenemos la “nube - cloud”, espacios colaborativos de trabajo donde podrá guardar y generar documentos en tiempo real con varias personas a la vez, y guardándolas en una nube de internet no ocupará espacio en nuestra computadora. Este tipo de herramientas son de gran ayuda en el momento de escribir proyectos o documentos que requieren de una interacción multidisciplinaria con varios miembros de su organización, en la comunicación con voluntarios, beneficiarios e incluso entre los directivos de la organización, también sería de suma importancia. Luego entonces, tenemos la “movilidad”, término que surge para responder la necesidad de reducir los costos por

comunicación telefónica, con salas de videoconferencia, *software* para conectar el celular al conmutador de la oficina y evitar las llamadas de larga distancia.

Por último está el *crowdfunding*, una plataforma en internet para recaudar fondos. Como organización, si decidimos usarla, debemos preparar algún video sobre el objetivo del monto y subirlo, pero lo mejor de todo: ¡darlo a conocer! Pues estas campañas son el pretexto perfecto para sumar más personas a la causa.

Existen también las “comunidades filantrópicas”, que son espacios de divulgación de las actividades de las organizaciones, que pueden servir para dar a conocer: una campaña específica, publicar eventos, buscar voluntarios, juntar firmas para una petición y hasta conocer a otros actores sociales. Por lo que respecta a estas redes y alianzas interinstitucionales, la riqueza es infinita, pues desde el ámbito local donde su influencia es mucho más activa, siempre habrá organizaciones hermanas que al poner en sus páginas la información de nuestro servicio, nos den oportunidad de interactuar de manera más efectiva. Esta práctica interinstitucional es muy recomendable en cualquier país del mundo. Busque las organizaciones que trabajan en afinidad con su misión y visión; aprenda de ellas nuevas técnicas y estrategias para llevar su procuración con éxito. En este universo del tercer sector en Brasil tenemos dos grandes alianzas: *ABEMD (Asociación Brasileña de Mercadotecnia Directa www.abemd.org.br)* y *ABA (Asociación Brasileña de Anunciantes www.aba.com.br)*.

Dicho todo lo anterior, vuelvo a mi tarea digital y respondo tres correos electrónicos de personas que han confirmando que vienen a la cena de esta noche. Aunque enviamos un sistema de respuesta automática, muchos todavía prefieren el formato estándar: responder un correo electrónico o hacer una llamada, y bueno, tenemos aún que

vivir con esto y lo entiendo, porque yo como ellos somos inmigrantes digitales que no confiamos plenamente en los códigos con los que estas máquinas trabajan; además es un buen momento para fortalecer la relación con los donantes antiguos y ampliar los recursos con los nuevos. Les dije a todos que será un placer darles la bienvenida, y he enviado el correo electrónico con una copia a Carina para que ella lleve el control de asistencia. Cinco correos electrónicos eran pura basura. ¡Es increíble como estamos rodeados de información que no nos interesa!

Después de responder varios nuevos mensajes, tuve que dedicarme a un correo electrónico que me esperaba desde hace más de diez días, un proyecto que la fundadora tiene en mente para construir una filial. El correo tenía tres documentos adjuntos, dos propuestas para la construcción con costos, una carta de la propia fundadora para que la revisara y que sería enviada a los primeros donantes potenciales. ¡Nuestra fundadora no para y eso es bueno! Como sugerencia, antes de que enviemos cartas a los donantes, debemos hacer una reunión ejecutiva con la constructora y algunos consejeros. Esta reunión nos dará una aproximación de cuánto tenemos que procurar y la fecha límite de nuestra campaña. Envié el correo sugiriendo reunirnos el martes a las 10:00 de la mañana. Luego de apartar la fecha en mi calendario, apagué la computadora.

Financiamiento vía web

¡Sin duda Google es el mayor socio de los procuradores! Me ha permitido estudiar nuevos mecanismos de procuración para invertir cada vez más en la procuración de fondos vía web. ¡Estoy plenamente convencido de que este no es un tema nuevo, pero sí del propio futuro en el presente! La procuración de fondos a través de la web no es ni un segmento, un nicho o una oportunidad. ¡Es simplemente lo que hacemos hoy y para siempre! Algún día dejaremos de usar correos electrónicos como sucedió con las tarjetas navideñas. ¡No se trata de decidir si vamos a entrar a la web..., sino de cuándo vamos a entrar en la web.

Hace diez años yo sugería que las ONG deberían tener un sitio web porque eso era una especie de folleto institucional virtual. Hoy es un requisito fundamental que las organizaciones tengan su sitio web, que esté mejorado con páginas dinámicas y espacios de discusión de los lectores, con participación en las redes sociales, mecanismos de interacción, etc. Una opción es el blog creado por un usuario que administra el desarrollo de contenidos; otros usuarios pueden dialogar en el sitio mismo con el fin de contribuir a la información, datos y opiniones todas inmediatas.

Entonces, ¿cómo aprendemos?, ¿necesitamos alguien dedicado a eso?, y ¿qué pasa si no tengo tantas novedades que poner? Bueno, vamos a empezar con la última pregunta que se hace: si no hay tantas novedades como tal para su blog, revise sus acciones. ¡Una organización no puede ser como la caja negra de un avión, cuya única novedad es decirle al mundo lo que pasó..., o lo que a su organización le pasa:

¡que necesita más dinero! ¡Es imposible que no exista ninguna novedad en un mes de trabajo!... La visita de alguien, el paseo al parque, un cumpleaños, una fiesta. ¡Todo esto es una buena noticia y demuestra que la ONG está viva, activa, dinámica, relacionada con el mundo externo! ¡Y eso es lo que la gente que apoya a la organización quiere saber! ¡Que su dinero está sirviendo para algo!

Antes de pensar en la procuración por internet, debemos pensar en ofrecer cosas. Y lo primero que se puede ofrecer es una noticia fresca, y no solamente poner en medio de la polvorienta y estática página web un botón rojo que diga "done aquí". **Primero ofrezca, después pida.** ¡Ofrezca noticias! ¡Las noticias son baratas, es gratis! Por cierto, basta con cambiar su sitio de internet por algo más cercano a un sitio de noticias, que no es costoso ni requiere grandes conocimientos. Junto con el nuevo sitio, comprométase a enviar un correo masivo, tal vez mensual, con las noticias más frescas del sitio. Esto se conoce como correo de generación de demanda, pero no lo envíe a cualquiera, envíelo a quien se lo pida, alguien que se ha registrado en el sitio o en la peor de las hipótesis, a las personas que usted conoce y que están en la base de datos de la institución. Siempre dé a estas personas la opción de dejar de recibir este correo electrónico, pues están en su derecho y no quiere tener una mala reputación, ¿verdad?

¡Después de hacerlo dinámico, proceda a enviar mensajes mensuales! Vea si tiene otras opciones del sistema para gestión de contenidos, con sitios dinámicos que generalmente están llenos de recursos que podemos implantar como: encuestas, foros, comentarios, etc. No hay necesidad de llenar su sitio de estos elementos, úselos con moderación, de manera que las personas permanezcan más tiempo en el sitio y se comprometan con la organización. Dé también a los lectores la oportunidad de participar en las decisiones;

pregúnteles por ejemplo, si prefieren un fiesta o una subasta de arte; abra un foro de discusión sobre los espacios públicos en el barrio; deje que la gente comente las noticias. Mientras más involucre a los usuarios del sitio se vuelve más atractivo y así, los invita a volver más a menudo.

Una vez hecho esto llega la hora de procurar, ¿cierto? ¡No, aun no! Ahora falta involucrar a la organización en otras redes aparte fuera del sitio, como las que ya mencionamos: Facebook, Youtube, Flickr, LinkedIn, Twitter, cada una con características específicas que son parte de la vida cotidiana de los nativos digitales. No es preciso que yo tenga el video de mi fiesta de cumpleaños solamente en mi sitio, porque lo puedo subir a Youtube, y si quiero, puedo hasta poner un enlace del vídeo en mi página web. De esa forma, la presencia de una organización en el internet (de hecho, de cualquiera de nosotros), no se limita a nuestro sitio web, sino a varios lugares, y así, podemos decir que estamos en la red en red.

¡Qué maravilla! Además de las noticias, puede tener videos, fotos, divulgar la rutina de la organización para que cualquiera pueda ver que está. Ya no hay necesidad de costosas fotos o vídeos profesionales. ¡Pierda la timidez y publique en la web el vídeo que tomó con un celular para inaugurar la nueva sala de juegos para los pequeños de la guardería! Y si se trata de envíos masivos, también hay programas como Mailchimp que simplifican el trabajo.

¿Podemos procurar ahora? Creo que sí. ¿Y por qué sólo ahora? Porque ahora usted tiene una cantidad importante de personas que pasan por su sitio, que conviven con usted. Antes, aquel folleto virtual institucional, no lo veían ni las moscas, ahora al menos, hay más personas que se divierten con usted en la web.

!No crea que va a procurar millones de dólares, lo importante es tener un mecanismo de procuración que tenga

mayor impacto en campañas específicas! Además esto es bastante simple, sólo necesita añadir un botón rojo para donaciones. Hoy hay empresas que ofrecen mecanismos que concentran las donaciones, para proyectos, por depósito bancario, tarjetas de crédito o en cuentas corrientes. También se puede hacer la negociación con cada tarjeta y cada banco, pero admito que es más laborioso. La empresa internacional más conocida es PayPal, que concentra diversos mecanismos de pago con un solo registro muy cómodo para el donante y la organización.

Una institución que no tiene mecanismos para afiliación con formularios o fichas de registro, puede ir directamente al sistema de membresía en línea evitando varios pasos. La verdad, capturar por medio de la web no es muy diferente a la captura de registros de membresía tradicional. Lo que importa es la forma de hacerlo. Continuamente visito sitios de organizaciones que tienen una página para donaciones, con un texto generalmente aburrido. Y si la forma para capturar es aún más aburrida, no ofrece ningún estímulo, ningún empeño para que la persona no desista. Por el contrario, encuentro algunos registros que como campos minados, nos hacen saltar y cambiar de opinión rápidamente.

Un botón rojo de "Dona ahora", tiene el mismo efecto mágico que los anuncios de venta directa en la televisión con el "Llama ya". No es un pecado enganchar al donante potencial con mensajes que le estimulen a elegir, no estamos pidiendo que haga una reflexión consciente, sino su dinero. Queremos que el donante se enamore y actúe rápido ayudándole con su proceso de donación. Tenga en cuenta que las tiendas en línea, especialmente las grandes, tienen un sistema que facilita el consumo, con carritos de compra que se van llenando, y luego usted solo tiene que poner la dirección de entrega. Un primer paso para que nuestra tienda en línea surgiera, fue investigar cuáles eran las herramientas

que existían y cuál encajaba con nosotros. Sabemos que el resultado de las ventas serán bajas al principio, tal vez por un buen tiempo. Pero el hecho es que tenemos que aprender a utilizar la tarjeta de crédito a través de la web, las páginas seguras, la logística de entrega; lo que nos ayudará a pensar en campañas más específicas usando bases de datos de donantes. ¡Siempre estamos probando experiencias y eso es siempre muy emocionante!

En Brasil hay pocas organizaciones que captan por web, porque también son muy pocas las que piden a individuos. Lo que he venido recalando últimamente es que en este mundo de internet, es posible saltarnos etapas, pues vamos directo al sistema que facilita nuestra vida como procuradores. Después que lo implantemos, podemos utilizarlo para campañas específicas, ventas de productos, reservas de mesa para las cenas de beneficencia, etc. Lo que actualmente no es viable, es continuar con viejas acciones, como enviar boletos o cartas por correo postal. ¿Qué?, ¿su organización todavía lo usa? ¡Agh! ¡Despídase ya de esto y avance!

Campañas de capital

Además de la campaña anual de procuración de fondos, otra acción muy frecuente en las organizaciones es una que requiere de recursos para una situación particular, que tiene un principio, un medio y un fin, como por ejemplo: la construcción, la compra de equipamiento de alto costo, un viaje para nuestros chicos, la apertura de una nueva ala del hospital. Estas acciones requieren de recursos especiales y salen del presupuesto normal de la organización. Como resultado, la recomendación es que realice una campaña específica, cuyo objetivo es satisfacer esa necesidad.

Es importante destacar que una organización no puede vivir de constantes campañas capitales. No es porque se viva de proyectos y programas sino porque debemos hacer campañas de capital para procurar fondos para ellos. Una cosa es muy diferente de la otra. Si siempre buscamos recursos para los proyectos, siempre estaremos apagando incendios. Lo ideal es crear una cultura de campañas anuales, de procuración, que puedan involucrar recursos tanto para proyectos hasta costos administrativos, que a menudo no están cubiertos por el financiamiento del proyecto y que son parte de la organización. De esta manera, entiéndase que los recursos para los proyectos se consiguen a través de campañas anuales y las campañas de capital son para cosas muy específicas, como edificios o acciones que tienden a ocurrir sólo una vez.

Explicada esta distinción, tomaremos como ejemplo la construcción de una nueva ala hospitalaria, donde se pondrá un aula de computación para los pacientes infantiles. El costo

mensual de operación del aula entrará posteriormente en el presupuesto anual de la organización, pero antes necesitamos de los fondos para la construcción y la compra de equipos, lo que ocurrirá sólo una vez. Así que debo crear una campaña de capital para la construcción de esa área en especial, y buscar socios que tengan el deseo de ser reconocidos como colaboradores de este espacio, a quienes se les dará crédito, grabando sus nombres en relieve en una hermosa placa conmemorativa en un lugar colocada especial, ganando una reputación distinguida, porque quedarán inmortalizados en la organización.

Una campaña de capital toma un tiempo normalmente superior a la campaña anual. Dependiendo del tamaño de la organización, puede llevar varios años en algunos casos. Tomemos por ejemplo la construcción de un hospital con unos pocos millones de dólares. Para campañas de este tamaño se recomienda tener un equipo centrado sólo en ese proyecto, el cual requerirá un gran tiempo dedicado a reuniones con empresarios, procuradores de fondos y a la difusión; planificar las etapas de avance de obras en paralelo a la llegada de recursos y donaciones varias y sobre todo esto, mucha creatividad.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que para captar recursos, se requiere también invertir recursos. No espere recibir dinero con una simple fotocopia del plan de trabajo. También es importante que la campaña tenga un lema, que involucre al donador potencial, marcando una diferencia para donar a esta campaña en específico. No se trata de recursos comunes donde el lema es la causa misma. Se trata de personas que participen en la construcción de un sueño colectivo. Esta instalación es físicamente un espacio donde se podrá ver el trabajo que se edificó. Involucre a los donantes en todas las etapas y téngalos más cerca, como un aliado en este sueño.

Después de definir los costos de construcción y la compra de equipos, es importante establecer un plazo realista para su financiamiento; el cálculo va de acuerdo con el tiempo que le toma procurar su presupuesto anual. Si normalmente realiza campañas anuales de cuatro meses de duración y la obra vale cuatro veces su presupuesto anual, entonces usted necesita cuatro veces esos cuatro meses. Eso significa que la campaña será de 16 meses de duración. Es importante que usted también acuerde con la constructora cuáles son los momentos críticos de la obra. No es necesario que usted procure el cien por ciento de los fondos antes de comenzar el proyecto, lo ideal es seguir el cronograma con la entrada de las donaciones. Se debe tener cuidado para no generar un paro súbito de la obra que encarecen de manera sustancial el presupuesto.

Definido el plazo y establecida la meta financiera, solo falta definir el lema de campaña y preparar los materiales que serán accesorios para esta tarea. Prepare varias copias del plan de trabajo y también recomiende a los arquitectos tengan los bocetos del proyecto final. Con esto le damos la idea al donante de cómo quedará la obra terminada. Si es posible, prepare ilustraciones que muestran dónde aparezca el logotipo de la empresa o el nombre de la familia del donante, pues esto ayuda aún más a que el donante se decida. Él comenzará ya la visualización de la escena de apertura con su nombre destacando en lo alto.

Otra tarea importante es definir las categorías de donación o patrocinio. ¿Se tendrá un único donante importante o habrá otras donaciones más pequeñas? ¿Se manejará una cuota fija para todos los donantes? ¿Habrá beneficios de acuerdo a las donaciones? ¿O será esto una mezcla de todo? Lo importante es que, antes de comenzar la campaña, se tenga todo esto muy claro y no sólo se centre en los resultados y estrategias necesarias, sino también para

no resbalar en el momento de realizar la procuración, para que vaya de acuerdo con el donante potencial.

Como ejemplo vamos a decir que encontramos cuatro empresas que donarán 50,000 dólares cada una; otras diez que donarán 5,000 dólares y los individuos que podrían donar 250 dólares. Este ejemplo va de acuerdo con la base de datos de la organización y el histórico de las donaciones. Lo que se destaca en este ejemplo, es que se involucra no solamente a empresas grandes, sino también a los individuos más pequeños. En los proyectos de construcción, es muy común que las familias optan por donar 500 dólares por cada miembro, de manera que cada uno de los nombres estén en la placa de agradecimiento. A veces las familias terminan donando más que una pequeña o mediana empresa.

Preparado el material, debemos definir el público que se abordará. Comience siempre por los donantes conocidos y actuales. Siempre sugiero que les enviemos un correo electrónico o una carta, no para solicitar dinero (aún), sino para pedir nuevos contactos que pueden ser abordados bajo sus indicaciones. De este modo, los donantes actuales sabrán que se está iniciando una nueva campaña, y ya sentirán el deseo de participar en la construcción de este nuevo espacio.

Después de recibir su respuesta, enviamos un correo con los nombres de las personas que serán abordadas, y que ellos mismos nos sugirieron. ¡Es hora de la reunión con el consejo, para presentar la campaña, los plazos, las categorías y las personas que abordaremos! Lo ideal es que salgamos de la reunión de consejo con parte de los recursos ya procurados, ya sea, por donación directa de algunos consejeros o por su involucramiento al concretar algunos recursos con sus amigos. Cuando termine la reunión, es momento de definir los primeros recursos que tenemos y que son necesarios para comenzar con la obra y demostrar a futuros donadores

los recursos iniciales; que los donantes potenciales apreciarán que no sólo está su apoyo, sino de tal o cual empresa.

Incluso antes de iniciar la campaña capital, es importante reunirse con el constructor para definir qué empresas podrían hacer donaciones en especie. Una vez que tengamos esa lista, debemos llamar y programar reuniones con dichas empresas. En muchos casos no conseguimos la donación, pero sí un descuento significativo en la obra. Estos descuentos deben ser considerados como donación y eso es importante. Si una obra que costó un millón ahora cuesta sólo 400,000, continuaremos buscando los 400,000, pero avisando que ya obtuvimos 600 en apoyos. También debemos recordar esos descuentos en el momento de la placa conmemorativa. Es común que las organizaciones olviden estos descuentos, sin considerar que son de enorme ayuda e incluso a veces poniendo dinero propio.

Llegamos al momento de la campaña en sí, donde sabemos lo mucho que ya tenemos (incluidos los descuentos), y ahora estamos listos para tomar otro rumbo. Primero debemos dividir la campaña en dos tareas principales: valores altos y valores bajos. Los de bajo valor tienen una dinámica muy cerca de la relación diaria con los donantes, donde se les recordará constantemente cada parte del proyecto y cada boletín en cada evento. También se recomienda realizar algunos eventos especiales de procuración dentro de la campaña de capital; si estos están bien organizados, pueden procurar grandes sumas, llegando a una cifra de miles de dólares. Otro equipo estará visitando a empresas y familias para atraer donantes con un gran poder adquisitivo. Esta tarea comienza por los donantes regulares, con la confirmación de cada donación, ya que debemos agradecer a todos (a menos que el donante quiera ser anónimo). Una nueva donación es sin duda un estímulo para una próxima aportación.

Dadas estas características, la campaña de capital entra en un curso similar al de una campaña anual. La diferencia está en realizar eventos especiales que refuercen la campaña, marcando el inicio de las obras, la colocación de la primera piedra, la fase terminal de la obra, etc. El invitar a los donantes a ser testigos de estos momentos especiales son un estímulo constante para más donaciones que se refuerzan con el envío de fotos, videos y reportes de avance.

Si obtiene los recursos necesarios dentro del plazo estipulado, no olvide inaugurar el proyecto con la presencia de todos los donantes, de mayor y menor valor, asegurándose de que sus nombres aparezcan en todas las placas conmemorativas, en las salas especiales o en alas de la construcción que hagan un reconocimiento a su aporte, agradeciendo así a cada uno de ellos su apoyo. No olvide sacar fotos de esos donantes junto a la placa con su nombre, e incluso puede pedirles que hagan un pequeño discurso para la entrega de un reconocimiento, agradeciéndoles por lograr cumplir la meta.

Cuatro de la Tarde

Doña Lucinda y doña Martha están esperándome en la sala de juntas desde hace diez minutos, pero no parecían estar molestas, por el contrario, tenían esa encantadora sonrisa que toda mujer de más de sesenta años tiene cuando le entusiasma algo. Parecen niñas con canas; son nuestras donantes más divertidas.

La señora Lucinda estaba como el primer día que la conocí. Ella tenía su cabello más brillante y rubio que actualmente, pero ya con una energía difícil de describir. La encontré en el pasillo, hablando con algunas jóvenes. Cuando me acerqué junto con nuestra fundadora, la oí explicar cómo engrasar pasteles sin mantequilla. Las chicas parecían interesadas. La fundadora me presentó aquella tarde, ya hace tantos años, a la señora Lucinda. ¡Fue amor a primera vista! ¡El brillo de sus ojos me cautivó en ese momento! Ella comenzó a explicar que estaba muy contenta de saber que yo iba a trabajar en la organización y que podía contar con ella para todo. Nuestra fundadora me dijo que la señora Lucinda ya estaba en la organización incluso desde antes de que existiera como una fundación. Ya había estado enseñando

tejido, había trabajado en la administración, había hecho incluso reuniones con empresarios para procurar con sus amigos.

Esa tarde, en presencia de las señoras Martha y Lucinda, recordé cómo gradualmente fui conquistando ese potencial de procurador, que yo había visto en los ojos de la señora Lucinda por primera vez. Ella y su marido pasan de repente por ahí, pero como ella dice, a él sólo le gusta jugar al dominó con los amigos en el club. Ella lo acompaña los martes y jueves, y junto con otras amigas platica mientras hace ejercicios aeróbicos y yoga. Pero los miércoles y los viernes son sagrados para ella; es entonces cuando deja a su marido en el dominó y se dirige a nuestra organización. Después del taller con las chicas, va a su escritorio (de hecho la sala de juntas) y agenda desde allí sus reuniones.

Doña Martha es amiga de doña Lucinda. Son vecinas y siempre están juntas, pero doña Martha aparece sólo en aquellas ocasiones donde se necesitan varias cabezas pensantes, como ellas mismas dicen. Doña Martha también tiene los ojos brillantes, pero queda claro quién es la líder allí. Doña Martha es una fiel escudera, mientras que la señora Lucinda ordena con brazo firme y corazón abierto. Es la tercera cena benéfica que organizan y por primera vez estamos haciendo una cena semestral, pues las demás fueron anuales con un gran éxito.

Espero con mucho interés escuchar las pequeñas sorpresas de la señora Lucinda. Ella siempre trae buenas noticias, sobre todo cuando es un día antes de los eventos; apenas las veo sonreír, sé de antemano que no vamos a tener ningún problema. De última hora Carina se unió al grupo en la sala de juntas con su bloc de notas.

"¡Doscientos confirmados!" Suelta en voz alta, antes de que pudiera decir buenas tardes. Miré la sonrisa de Carina, confirmando el número. Y como cada persona pagará 50

dólares, tendremos 10,000 dólares de ingresos. ¡Un gran éxito, puesto que a las cenas anuales anteriores fueron ciento cincuenta personas, y no esperábamos que en esta asistieran más de cien!

La reunión la encabezaba extraordinariamente la señora Lucinda. Es la primera vez en que no tengo que lidiar con nada, nos dijo entre bromas, con las noticias de que es su nieta quien lleva la empresa contratada para servir el buffet, los cuales han llegado temprano para montarlo. Los adornos hechos por los adolescentes ya están colocados en cada mesa. Realmente no hay mucho más que hacer, así que podremos ir a casa para estar listos para la cena. Yo todavía tengo una última reunión antes de la fiesta, así que me despido de ellas, recojo mis cosas y me dirijo a ver a Pedro Salinas.

Voluntarios

Tenemos una situación curiosa en Brasil. Hay una fuerte cultura del voluntariado. Se expandió entre los años 2000 al 2010 con la creación de centros de voluntariado desparramados por las ciudades, así como con acciones de voluntariado empresarial dirigidas por los departamentos de recursos humanos de grandes empresas. Al mismo tiempo, estas organizaciones no están abiertas en su mayoría a este tipo de contribución externa. O si se abren, confunden y buscan a voluntarios que substituyan a aquellos trabajos necesarios y constantes, los cuales nunca deberían ser ocupados por el voluntariado, el cual se caracteriza, por la inconstancia y que su responsabilidad está sujeta a sus tiempos libres. Por otro lado, se ven avances en el entrenamiento de voluntarios y su formación dentro de las organizaciones, así como en fomentar la responsabilidad y disciplina de un trabajo paralelo. Pero aún veo un largo camino por delante, para que las organizaciones se den cuenta de las ventajas que un grupo de voluntarios pueda traer en defensa de las causas. Falta esa cultura de voluntariado, donde la mayoría de la gente tenga el hábito de contribuir regularmente con unas horas de su tiempo en una causa social.

Mientras que en términos de servicio social, es complicado combinar el deseo de un voluntario con una actividad directa de una organización. La movilización de todos los recursos que representan los voluntarios, es bienvenida en primer lugar por una razón sencilla: “es en sí mismo un recurso y por lo tanto tiene valor, pero sobre todo, porque para

procurar recursos necesitamos de muchas personas que atraigan a más personas.”

En eventos de procuración, los voluntarios son el público ideal para participar. Son quienes hacen posible el éxito del evento e incluso organizan todo con buena energía y están disponibles en abundancia, marcando una gran diferencia con el caso de los empleados, quienes luego de un día de trabajo deben de cubrir turnos dobles para colaborar además en lacena a beneficio.

Las organizaciones que logran encontrar un grupo de voluntarios acaban percibiendo un potencial en recursos nunca imaginado. Hay que tener en cuenta que un voluntario es mucho más consciente de la causa que cualquier persona en general, y aprovechan esto sin desgastar su energía. Los directores y los empleados tienen la costumbre de ocuparlos en asuntos de rutina dentro de la organización, con asuntos que no son de interés de los voluntarios, cuando ellos lo que más quieren es ayudar, porque quieren reducir al mínimo los problemas de niños con cáncer, salvar alguna área donde la ecología se ve afectada o asistir a las personas en casas sin techo. Actúan justamente con las mismas motivaciones que teníamos nosotros cuando decidimos trabajar en el tercer sector, solo que después de todos estos años, nos vamos haciendo un poco burócratas. En contraste, las personas que han decidido dedicar unas horas a la semana voluntariamente, están preparadas para actuar con toda su energía. Quieren deshacerse de la tensión que tienen en su cotidianeidad para disfrutar de un acto de ayuda. En vez de llenarlos de tecnicismos y detalles de nuestras organizaciones, debemos inspirarlos. Es difícil, pero hay que tratar de hacerlo, al final verá los buenos resultados.

En otros países se trabaja mucho más en la participación de los voluntarios que en el desempeño de la organización. Aquí en Brasil a menudo llega un voluntario dispuesto a

ayudar en cualquier cosa. Cuando la organización no sabe cómo recibirlo, se pierde un tiempo muy valioso durante estas horas de incertidumbre. Entonces el voluntario regresa a casa frustrado sin haber hecho algo que le agrade; eso hace que los voluntarios tengan mucha dificultad para involucrarse de nuevo en esta o cualquier otra organización en el futuro. En Europa y en los Estados Unidos a menudo nos encontramos con sitios web especializados en vacantes para voluntarios. Lo bueno es que son vacantes muy específicas: "Buscamos profesor de inglés voluntario para enseñar los martes y jueves de 10:00 a 11:00 am". Seguramente hay un voluntario que se adapta perfectamente a esta necesidad. Y así, no se presenta una situación embarazosa que se da por la disponibilidad de un voluntario que parecía poder dar lecciones de inglés todos los viernes por la tarde. Si la organización se rige por esta disponibilidad del voluntario, tendrán que cambiar toda su rutina para poder atender a los interesados, aún hay riesgo de que exista una falta de interés, o peor aún, que el voluntario de repente desista, lo que es por desgracia bastante común.

También vamos a dejar claro que no se trata de estar buscando voluntarios para las actividades internas imprescindibles. ¡Veo con frecuencia algunas organizaciones que buscan como voluntarios a contadores, maestros, o procuradores! Eso no es el punto, el objetivo no es que ocupen los puestos de los profesionales, sino que se profesionalicen en el sector. El voluntariado no es un mecanismo para ahorrar costos, y si, para potencializar el trabajo para la causa; en ciertos casos puede ser que para una organización que trabaja con adolescentes se requiera de un profesor, porque la enseñanza de este idioma es una ventaja más dentro de su programa. No se trata de ir buscando profesores voluntarios, pero siempre hay excepciones, como cuando la organización actúa sólo con voluntarios y entonces

se requieren otras estrategias que implican una fuerte formación de voluntarios principalmente para garantizar un compromiso continuo con la organización.

En la mayoría de los casos, las organizaciones no funcionan sólo con voluntarios, por lo tanto se debe generar una claridad de lo que es la labor profesional y lo que es la labor asistencial. Y lo que quiero destacar aquí, es que la labor asistencial potencializada es impulsada por las actividades de voluntariado, por ejemplo: en la organización de una cena a beneficio, en la venta de camisetas en una escuela privada, en la campaña de concientización del reciclaje en una gran avenida de la ciudad. Conozco casos de voluntarios limpiando las bodegas de la organización o dedicados a contestar el teléfono. “¡El voluntario es lo más noble en la acción social!”.

Un voluntario está dispuesto a utilizar su tiempo libre que podría dedicar a la familia, a leer un buen libro o simplemente a descansar. Valorar al voluntario no es entrenarlo para que trabaje como trabajamos, y sí, sensibilizar y motivarlos a hacerlo mejor. Probablemente sin nuestra técnica sin nuestra profesionalidad, pero con una energía que es muy probable que ya hemos perdido. Un gran error.

Hay algunos tipos de voluntariado que vale la pena mencionar. Uno de ellos es el sector de la educación. Desde la escuela primaria hasta la universidad. El más común que encontramos por ahí es el servicio social en prácticas profesionales. Un ejemplo es la odontología. Los estudiantes necesitan entrenamiento para ser dentistas y por lo tanto, nada mejor que hacerlo aprendiendo con las organizaciones sociales. Creo que hoy en día cada universidad tiene sus asociaciones en este ámbito, y podemos agregar a todos los demás: Psicología, Nutrición, Ingeniería, Publicidad, Derecho, absolutamente todo. También podemos ir más allá y negociar directamente con los estudiantes para que participen en las campañas de procuración de fondos, y en algunos casos en la

organización del evento en sí. Fiestas de fin de año organizadas por directivos académicos pueden generar parte del ingreso de las organizaciones sociales. Las ideas son infinitas.

Otro sector lleno de oportunidades son las empresas que están cerca de las organizaciones, muchos de ellos ya tienen sus programas de voluntariado corporativo, pero aunque no los tengan, siempre hay empresas dispuestas a organizar a sus personal para alguna actividad con los beneficiarios. En general, esto es responsabilidad del departamento de recursos humanos. Pero hay casos en que todo comienza con un empleado más activo que moviliza a otros a hacer algo. Todo el mundo en la empresa sabe quién es esta persona que generalmente, pide un poco de dinero al final del año para comprar juguetes para los niños o simplemente apoya como voluntario en alguna organización. Tener a ese empleado de su lado es una buena meta.

No se puede dejar de mencionar aquí un tipo de voluntario que me gusta mucho: las "damas voluntarias." Somos un país integrado en su mayoría de jóvenes, pero pronto la mayoría de la gente van ser personas mayores. Es un problema que el gobierno tendrá que enfrentar. ¿Cómo garantizar que la población económicamente activa asegure los recursos necesarios para garantizar la seguridad social de los jubilados? Y bueno, como yo no soy un servidor público, dejaré este tema a un lado para contribuir con una sugerencia: para mí, yo me retiraría para trabajar como voluntario. Estoy sorprendido de cómo deslumbran los ojos de esas mujeres que se dedican a hacer el bien en lugar de quedarse en casa viendo la televisión. Hablo aquí de las damas, pero no descarto la contribución de los caballeros que parecen ser una minoría. Pero sé que para algunos es una idea genial (claro, lo primero que se necesita es que le interese). Imaginemos a un conductor retirado que lleve a los

niños de la casa hogar de arriba para abajo y sepa evadir el tráfico...; otro dedicado a reparar cosas dentro de las instalaciones... ¡Sí, hay señores, pero a mí me encantan las señoras! Usan maquillaje, se ponen el vestido más hermoso y van a apoyar, siempre en un grupo, por lo menos en pares. Coser, vender y organizar, hacen de todo, están dispuestas a ayudar principalmente para sentirse activas. Muchas me han dicho que nunca se han sentido tan felices en la vida.

Cuarto para las seis

Pedro Salinas es un nuevo contacto referido por Santiago Dorantes, uno de nuestros asociados quien ha asistido a uno de nuestros eventos con él. Es una de esas reuniones misteriosas, donde todo puede suceder; por lo general dejo estas reuniones al final del día. Si no ocurre nada entonces el día acaba igual, si surge una buena sorpresa me hace que termine el día feliz.

Un procurador de fondos tiene que saber que aunque parezca algo desproporcionado, él enfrentará muchas más derrotas que triunfos. Uno de los estímulos para no caer en la depresión es tratar de imaginar pequeñas victorias: imaginar que un futuro donante nos referencie a otros contactos y encontrarnos con una persona amable. En fin, no es que el encuentro con Pedro sea una garantía, pero es bueno estar preparado para un posible no.

Llegué cinco minutos antes, como de costumbre. Conocí a Roberta, una simpática secretaria. No pude saber muchas otras cosas de ella, y a esta altura del día estoy cansado de nuevos descubrimientos. Mi cabeza está concentrada en la cena que tendremos en unas horas. En ese momento Roberta me dirige a la oficina de Pedro, es una oficina grande; Pedro me recibe de pie, sonrío y eso es una buena señal.

Me pide sentarme en el sofá, al lado de una gran mesa mientras él se sienta en el sillón de al lado, me gusta cuando

es así, siento como si me demostrará más interés. Una oficina ejecutiva es ante todo, una barrera para el flujo de la conversación, un escritorio fomenta la indiferencia, la desigualdad. Sentado en un sofá es como recibir a alguien en su casa o tomar algo en una cafetería. Estos detalles hacen la diferencia en una relación.

Poco después de un buenas tardes, lo enganche con mi rompehielos oficial, "Me alegra decirle que Santiago le manda un abrazo". Por supuesto que hablé con Santiago ayer y le dije que iba a visitar a Pedro. Le pregunté que si tenía alguna sugerencia sobre cómo involucrarlo y me dijo que le enviara un abrazo de su parte. Este rompehielos tiene un efecto asombroso que he descubierto en los últimos años, pues crea una conexión entre dos desconocidos de la forma más rápida posible, pues yo no conozco a Pedro, pero si conozco a Santiago, que es quien nos contactó con Pedro. Para los dos es más cómodo empezar a hablar cuando comentamos esto, de hecho, esto provoca un cambio de postura. Pedro estaba con los brazos cruzados y cuando escucho lo que le dije, él descruzó los brazos y se inclinó hacia atrás de manera relajada. Esta forma en que el cuerpo se comunica es muy interesante.

Abrí mi maletín y le di un folleto de la institución, saque también como es habitual, una hoja que contiene el resumen de todo lo que voy a hablar, para también entregárselo al final de la reunión. Pero dejé la hoja boca abajo, este es un truco buenísimo que genera una enorme curiosidad para los que están en la reunión con usted, con eso se obtiene la máxima atención en los próximos minutos. Esos son los únicos materiales que dejaré con él. Guardo varias otras cosas en la carpeta que utilizaré sólo si es necesario. Un procurador no necesita más que un folleto y un resumen de la conversación.

Después de las sonrisas de afinidad proseguí a mi charla sobre la organización. Esta tiene una duración de siete a diez

minutos para explicar lentamente y de forma positiva nuestra historia, nuestras metas y los resultados hasta la fecha; luego hablo de nuestros retos para el próximo año, involucrándolo a él indirectamente y citando su presencia en el último evento: "¿Recuerda las fotos que usted vio cuando nos visitó?" remarcando todo lo que sé de él, pero sobre todo de su incipiente participación. Explico la campaña que estamos haciendo, qué empresas están apoyándonos y que beneficios han recibido. Y llego a la última frase: "Pedro, su empresa está en el mismo barrio de nuestra organización. Vamos juntos a hacer la diferencia para estos niños. Esperamos que usted contribuya con 30,000 dólares este año".

Silencio. Este es siempre el momento de tensión. En general, la gente tiene la mala costumbre de seguir hablando. Sin darse cuenta de que todo lo que digan después de la petición puede sonar como justificación. Usted debe decir lo que hay que decir en esos siete a diez minutos, y después..., se mantiene en silencio. Es el turno de él para hablar.

En general, la otra persona hablara poco después, pero para usted será como si hubiera pasado una eternidad. ¡No hable! ¡Espere a que la otra persona hable! Pedro, como ocurre con gran frecuencia en algunos casos, se puso a hablar de otras cosas; habló de su participación con otras instituciones, me contó que su hija está participando en una asociación voluntaria de reciclaje en el barrio donde viven y que fue algo motivado por su escuela.

Es curioso cómo todos estos años, la historia se repite. En el ochenta por ciento de los casos como este, el otro tiene una historia similar. Mi conclusión es que esto ocurre por un efecto inconsciente de generar cercanía al tema. Él no sabía mucho acerca de la organización, pero quería demostrar que tenía conocimiento de la problemática social. Y eso es de lo que él va a hablar.

¡Por mí, que hable! Lo que ambos en este caso teníamos que decir en esta cita, ya se había dicho, además pedí una reunión de media hora y me tomó menos de diez minutos mi presentación. Ahora es el momento para que él pueda hablar, preguntar, reflexionar, filosofar. El objetivo ahora es obvio, lograr afinidad por medio de su silencio y su escucha, así establece una buena comunicación. ¡Es un momento mágico! Su atento silencio es lo que realmente convence, no su discurso.

Pedro sigue hablando de su hija. Me vendría bien hablar de las propuestas y de los jóvenes, pero sería un error. ¡Es un juego de ajedrez! Cortar su pensamiento, nos obligaría a volver a hablar de la institución y no es el momento. Ahora el movimiento es suyo. ¡Deje que anduviera en sus propios pensamientos! Esto le generaría la conexión.

En los últimos años, hay otra cosa que he notado en estas visitas de primera vez: ¡Para usted se trata de una reunión muy importante; quizá una de las más importantes del año! Contrariamente a ello, para él es la de menor importancia entre todas sus reuniones. Esto debe tomarlo muy en cuenta: para él, esa media hora es como un recreo, pues lo está recibiendo porque un amigo común hizo el puente. El resto de las horas del día, él es quien debe resolver sus propios asuntos: la reunión con ventas, entrevistar al nuevo director financiero, cambiar la estrategia en logística, asumir la renuncia del gerente de mercadotecnia. ¡Usted es quien le ofrece ese recreo! Y quiere sacar el máximo provecho de esta recreación. Si usted es amable y deja fluir la conversación, él utilizará este tiempo para pensar en otras cosas que están fuera de su día a día. Y es un privilegio estar allí en ese momento, pues él está en un breve período de auto-estimulación para participar más en actividades sociales.

Hasta ahora, no se sabe si va a apoyar a la organización o no, pero una cosa es cierta, me convertí en su confidente y en un futuro podemos transformarla en una gran alianza.

Como ya he dicho, este formato de conversación se produce en el 80% de los casos. En el otro 20% de las veces pueden ocurrir 3 tipos de respuestas:

- El que da un sí inmediato después de diez minutos de conversación. Esto es muy raro y si sucede, no se emocione mucho. En general ocurrirán problemas a futuro en el proceso para adquirir el donativo. Puede ser que alguien de la dirección de un departamento X, le diga que el dinero se ha acabado. Si persiste con su búsqueda, alguien va a terminar diciendo que ha cambiado de opinión o que quizá tal vez el donativo sea hasta el próximo año. Este tipo de respuesta muy rápida, es una forma brasileña para cerrar una reunión. En realidad sólo quería terminarla y decir que sí para aparentar que es más positivo.

- Él que dice que no de inmediato. Aunque parece triste, es lo más honesto. Probablemente él estaba fuera de tiempo. Quería ser amable, pero no tenía ningún interés. Fue pragmático sin ser agresivo. Me gusta ese tipo de respuesta por su honestidad. Ahorra tiempo para ambos. En estos casos, cierro la reunión, dejo el resumen que llevaba para él y le digo que espero encontrarlo en un próximo evento de nuestra organización.

- Él que dice que 30,000 es mucho. ¡Bingo! ¡Genial! ¡No puede ser mejor! Eso significa que él estaba dispuesto a contribuir, pero no esperaba este valor. En tales casos y sólo estos, usted toma su otro resumen de la carpeta, que contiene un valor más bajo. Ojo: “solo una categoría más baja”. Este tipo de donante es un fuerte negociador en cuyo caso, vale la pena acordar con él un nuevo valor, con sus alianzas y sus beneficios. En general, estas reuniones

son positivas y nos llevan a un compromiso que asume el donador.

Pero como ya he dicho, los tres casos anteriores se presentan en un total del 20% de las situaciones. El 80% de las veces la reunión continúa, pues como es su tiempo de recreo y se siente satisfecho con su presencia, se estarán creando los vínculos entre usted y su donante, relación que puede extenderse por muchos años.

Con Pedro no fue diferente. Noté en sus ojos un brillo y gran emoción al hablar de su hija. Él me estaba mostrando su sensibilidad a través de su hija. Y yo lo escuchaba, asintiendo con la cabeza, animándolo a sumarse a la acción social y por lo tanto a participar con los jóvenes de nuestra institución.

La media hora estaba terminando. Era mi señal para poner fin a la reunión. Es curioso que con frecuencia los ejecutivos se alargan en su conversación y dejan pasar el tiempo más allá de lo esperado. Mi trabajo era cerrar puntualmente por profesionalismo, pero además porque si no, no llegaría a la cena.

Terminé entregándole el resumen que tenía conmigo junto con un par de invitaciones para la cena, resaltando su valor y que habíamos reservado dos lugares en mi mesa, si quería ir con alguien más. Era el momento de ser más proactivos también. Le dije que al día siguiente iba a recibir un borrador del convenio de la donación, para examinar los términos jurídicos y que los plazos de las donaciones podrían ser definidos por él más adelante. También agregué que en una semana regresaría para cerrar formalmente el trato. Tenga en cuenta que él no había dicho ni sí, ni no. Era hora de ser más objetivo. En general este es el momento en que despierten del viaje y regresen a ser ejecutivos. Y con Pedro no fue diferente. Me dijo que él llamaría, a lo que insistí sutilmente, como siempre lo hago: "Pedro, prefiero hablarle yo; no

quiero molestarle con esta preocupación y es mi trabajo llamarle". Es muy importante que usted salga de las reuniones con la fecha y la responsabilidad de llamar. Si se deja la responsabilidad de llamar en sus manos, lo más probable es que no le devuelva la llamada. Pedro insistió de nuevo: "Pero, yo le llamo", y corté con una respuesta definitiva: "Pedro, entiendo que es posible que necesite más tiempo para decidir, no se preocupe; en lugar de una semana, yo le llamo en quince días". Así que me fui de la reunión con la tarea de llamarle y no con la incertidumbre de que él llame. Eso sería un "no disimulado".

Otro "no disimulado", es muy común cuando llama y recibe como respuesta esto: "Estamos analizándolo". Yo no tengo mucha paciencia para ello y sutilmente les digo que el plazo termina en pocos días (que no es mentira), y si fuera el caso, preferimos considerar esto como un "no" por respuesta. Espero que esto no sea el caso de Pedro. Pero creo que después de esto, lo que queda es ir a casa, tomar una ducha y salir para la cena de gala.

Ocho de la noche

¡Qué gran noche! ¡Todos ya listos! Esta vez fue diferente, dejé a los voluntarios con más libertad de tomar decisiones, no me involucré demasiado. Casi llegué como uno más de los invitados, un poco para sentir el ambiente, y también porque es importante delegar algunas tareas.

¡El salón estaba hermoso! La gente empezó a llegar y antes de sentarse en las mesas, pasé por el estand. Las señoras Lucinda y Martha, voluntarias de la organización, lucen radiantes, como dos estrellas para una premier. La fundadora, se ve maravillosa circulando entre los invitados. Carina, mi asistente, tiene esa sonrisa de juventud, un poco ansiosa, pero emocionada. Todo va muy bien.

El evento ha procurado suficiente dinero con la venta de boletos. Nos aseguramos de que montaran menos mesas que los que se registraron, ya que muchos pagan, pero no llegan. Y las mesas vacías se ven mal en un evento. Tenemos mesas adicionales que se pueden ensamblar rápidamente. En este momento están montando dos justo detrás de mí. ¡Casa llena!

Todas las personas están sentadas, es el momento para una breve presentación. La fundadora de "Jóvenes Globales" hace un discurso rápido, conciso y un llamado a la celebración. Ella ha hecho esto desde hace un tiempo, pues sabe que no es tiempo de pedir nada o mostrar las dificultades. Más bien, es el momento de demostrar el éxito, el desarrollo, el intercambio de alegría.

Una vez me invitaron a una cena con los directores; mientras comíamos hablaban sobre las dificultades de mantener la asociación. ¡Fue terrible! No se ve bien. Tenemos que entender que es un instinto natural del ser humano el aliarse con proyectos exitosos y quien diga lo contrario no conoce la naturaleza humana. He oído a algunos decir que nuestra organización está bien y que prefiere ayudar a los que realmente lo necesitan. ¡Una mentira descarada! Ellos no ayudan para nada, sólo lo usan como pretexto. Una organización puede ser humilde, "pobre, pero decente", y tiene la dignidad para mostrar sus éxitos y logros.

Cuando la gente dona a alguien muy necesitado no lo hacen porque tiene un vínculo, sino para tratar de solucionar el problema. Así, como en los semáforos. Cuando uno da dinero a un niño (usted no está donando), lo hace para que se quite de nuestro camino, lo que crea un círculo vicioso. ¡Cuanto más lo hacemos, más van a estar allí! Una simple razón: porque donde hay personas que dan limosna, los niños están pidiendo. Si ellos quisieran resolver realmente el problema de ese niño, estacionarían el carro, hablaría con el niño para conocerlo creando un vínculo y lo invitaría a que fuera a una institución de la zona... ¡Esa es la verdadera ayuda que necesita! Pero con la prisa y para que el niño se vaya, usted le da limosna.

Otras personas se involucran en la acción social sólo por impulso. Y no tengo nada en contra, sólo que es un perfil más de donante por trabajar. A mi saber, los que están más interesados

son los que van a estar con nosotros asiduamente y en la misma frecuencia. ¡Son esos los que buscamos, pues nos garantizan los recursos constantes! ¡Trabajamos para una ciudadanía activa!

En esta cena tenemos varios tipos de gente: los donantes frecuentes, que además de ser donadores constantes están contentos de participar en estos eventos. Los invitados, que por lo general vienen acompañados de un donante frecuente. Y los que realmente disfrutan de una buena cena, que vinieron porque habían escuchado de la cena por algún colaborador.

No hay razón para considerar a todos iguales. Tampoco hay porque devaluar a los que están interesados sólo en los alimentos. Todo los que están aquí, pagaron para estar aquí y les damos la bienvenida con gusto. Varios llegarán aquí alentados a ayudar a más o para ayudar por primera vez. Otros se van muy contentos de haber participado en un evento y eso es simplemente genial. Toda persona tiene el derecho de no participar o de no sentirse ni siquiera comprometida. En aquella cena pasada, el director de la organización dio un discurso por puro compromiso, como si nos debemos sentir culpables. ¡Nada más equivocado! ¡Hoy es un día de fiesta y hay que celebrarlo!

En medio de la cena, Carina sube al escenario diciendo que hay una sorpresa en algunas sillas. ¡Es un momento de diversión! Pide a los que hayan encontrado la sorpresa a levantarse para dar unas palabras en su implicación con la organización. Todo el mundo está sonriente y feliz de subir al escenario.

La primera en hablar es una señora que dice que no conocía la organización antes, pero está encantada con todo y que se compromete a ayudar. ¡Bravo, generamos un nuevo donante! Su testimonio sin duda, animará a otros de los

presentes a actuar, ya que su voz es más fuerte que cualquier discurso, porque es original, es real, es una historia de vida.

Otros también hablan. Algunos ya son donantes, otros no. Todo es ligero y agradable. De repente, un hombre de no más de cincuenta años está empezando a hablar y se ve que está emocionado. Cuenta que en su juventud, fue beneficiario de una organización similar en su ciudad, él era de una familia humilde y sus padres habían muerto, vivía con su abuela. Su discurso conmovió a todos. Vi algunas lágrimas fluyendo en la mesa de al lado. ¡Aunque quisiéramos planearlo o hiciéramos una película de su historia, esto, tiene la fuerza de la verdad! ¡Nada es más legítimo que una historia de vida; algo que nunca podría igualarse! Es lo que yo digo: basta con dar espacio y la oportunidad para la suerte llegará. ¡Fue una suerte escuchar lo de esta noche!... Pero sin duda, preparamos el terreno para que este tipo de suerte se dé, ¿Entiende?

Todos descienden del escenario y la cena continúa con el postre. Es tiempo para saludar y yo me acercó con algunos que no he hablado durante el evento. Me siento con un consejero y le pregunto si puede subir al escenario a la hora del café para presentar algunos chicos que tocarán dos versiones de canciones contemporáneas: jazz mezclado y samba. ¡Por cierto, los jóvenes me dijeron que quedó maravilloso! El consejero sorprendido, se negó de primer momento, pero yo sabía que le gustaban los escenarios, preveía que iba a aceptar.

En realidad era una sorpresa que queríamos tenerle y por eso, lo invite en el momento. No estaba seguro de cómo lo tomaría y quería honrarlo por su involucramiento con la institución y con los jóvenes. El premio era algo simbólico. Una gorra con su nombre grabado, para que la use al revés, como los chicos.

Llega el tiempo de la presentación y él sube al escenario hablando rápidamente sobre su compromiso hacia la organización, algo un poco formal, como lo esperaba, pero incide en los más desconfiados y pragmáticos. Como buen ejecutivo, habla de números y resultados y convence a los que les gusta ese tipo de discurso. ¡Primera parte cumplida! ¡Ya veremos cómo nos va en la segunda parte!

Llama a los jóvenes, todos se acercan y el más alto, ya preparado, hace un breve discurso en nombre del homenajeado, le da la gorra, él se la pone, la voltea y habla de nuevo en el micrófono.

Comienza con la afirmación: "¡Yo no sabía nada de esto!". Me mira con cara de enojado y feliz al mismo tiempo. Empieza a hablar y se detiene, todos supimos lo que esos dos segundos de silencio significaban, él se había conmocionado verdaderamente. ¡Y era lo que queríamos! A veces soy un maquiavélico del bien, pero las travesuras son buenas, son para agradar a los demás. Veo la mesa de al lado de nuevo con dos chicas secándose las lágrimas. Los jóvenes en el escenario comienzan su presentación mientras el consejero baja del estrado todo emocionado, con su gorra hacia atrás con su nombre estampado. ¡En segundos perdió treinta años de edad, se veía como un niño emocionado! ¡Es un momento especial!

El espectáculo es breve. Sin importar lo bueno que sea, no hay manera de quedarnos a ver un espectáculo largo. Los chicos tocan las dos mejores canciones de una amplia gama que ellos tocan y que fueron muy bien elegidas. Ellos ensayan semanalmente y hoy se ven impecables, músicos perfectos sin defectos, no hay lugar para la improvisación o errores. ¡Son artistas en plenitud!

He visto un montón de eventos mal hechos en el tercer sector en estos años, donde aplaudo por lástima: voces e instrumentos desafinados, mal dirigidos. ¡No se lo deseo a

nadie! Si su institución cuenta con un grupo como éste, hágalo superarse o ensaye con presentaciones más pequeñas en diferentes espacios. Es como esas artesanías feas que no hay ninguna razón para valorarlas, excepto por el efecto emocional que llevan. Los dibujos de mi hija de cuatro años los guardo, me parecen hermosos, pero sólo me lo parece a mí, no tengo porque exponerlos como si fueran una obra de arte. Pero si hay algo que realmente considera una obra de arte y más personas también lo aprecian como tal, guardé esa obra maestra para esos momentos especiales. ¡Fue el caso de estas dos canciones de los chicos, eran obras de arte completamente integradas al resto del evento!

Los chicos fueron muy aplaudidos. Algunos más exagerados, se paraban como lo hacemos con las obras maestras. Terminando la cena, una vez más nuestra fundadora subió al escenario y de una manera muy sutil inició, invitándoles a pasar por nuestro stand con productos con causa: camisas, plumas, tazas, todo para los que no ganaron nada en el sorteo y donde la gente podía inscribirse para recibir más información o llenar el formato para ser donante. Terminó su discurso con un sentido agradecimiento a todos los presentes y se fue muy aplaudida.

La gente comenzó a levantarse y fui al stand para ver si necesitaban ayuda. Era el momento en que la gente estaba buscando comprar algo o incluso inscribirse como donantes. ¡No podíamos desperdiciar ese momento haciéndolos esperar! Ya habíamos colocado dos mesas de lado del stand de izquierda para que pudieran llenar los formularios. Hicimos formatos pequeños, básicamente: nombre, correo electrónico y celular para no perder tiempo y que las personas no desistieran. También teníamos a disposición bolígrafos para los que no lo tenían. En medio de la multitud, agarre un puñado de formas e invité a los que venían a sentarse en las mesas para llenar tranquilamente sus datos,

prestándoles algunas plumas y fui a ayudar en la venta de las tazas. ¡Estaba lleno! ¡Muchos compraron varias! Carina y otros cuatro voluntarios estaban haciéndolo bien, como en la tiendita en el patio de la escuela. ¡Era divertido ver eso!

Hablé brevemente con la fundadora. Los dos estábamos con la sensación de haber llevado a cabo el evento con éxito. Me despedí de los donantes que se encontraban cerca de mí en ese momento, y algunos me pidieron visitarlos e hice una nota mental de eso. ¡Era una señal de que había interés y no era para perderlo! ¡Lo pondría en la agenda de la próxima semana, pero les llamaré mañana!

Al salir de la cena de camino a casa, me di cuenta que había sido un día muy productivo y agradable, pero estaba agotado. ¡Había obtenido la confirmación de 30,000 dólares con Antonio, avanzábamos con la fundación alemana, conocí a Josefina y acorde visitar su guardería, además de reencontrarme con la secretaria de mi escuela, luego, revisamos los puntos para poner en marcha y lanzar el nuevo boletín de la asociación; una puerta se abrió con Pedro Salinas y el evento había sido un éxito! ¡Qué día!

Al mismo tiempo, sabía que era sólo otro día de tantos que tengo. ¡Mañana habrá más! Todas las noches antes de acostarme reflexionaba: "¿Qué he hecho hoy? ¿Valió la pena? ¿Fue útil?". Todas las noches pienso si me hace feliz estar donde estoy, porque sé que el día que ya no me sienta feliz de hacer lo que hago, el trabajo se acabaría y buscaría algo más. ¡Qué bueno que sigo entusiasmado por trabajar con estos jóvenes! ¡Y es por eso que me despierto cada mañana para otro día como procurador!

Eventos de recaudación

Los eventos son siempre buenos. Son momentos lúdicos que animan, donde se convive con gente en un buen estado de ánimo, dispuestos a hablar y participar. Es justo lo contrario de nuestra vida cotidiana y nuestra rutina. Lo opuesto a los días serios y complicados gastados durante la semana.

Muchas organizaciones hacen eventos, pero pocos son eventos cuyo objetivo principal es procurar. ¡Un evento que no es para procurar, no parece una buena idea y debería ser expulsado! Algunos dicen que son eventos de presentación, intercambio, esto o aquello. Yo les digo que cualquier evento puede ser lo que quiera, pero debe ser, en primer lugar para procurar. Se puede vender la entrada o vender algo en él, planear una subasta, no importa. Un evento que no es previsto para procurar tiene el riesgo de parecer innecesario y derrochador.

Un evento de procuración de fondos debe, por supuesto estar bien planificado. El peor de los casos es cuando se tiene previsto procurar con él y luego lo critican. Por lo que es mejor planificar y comenzar con humildad, sin grandes ideas de lujo. No vaya a pensar en un evento para mil personas ni en recaudar decenas de miles de dólares. Comience con un evento que se ajuste a su capacidad. Piense en su aniversario de bodas, su cumpleaños o algo entre estas dos cosas, que sea menos complicado que su boda.

Su institución debe pensar que un evento debe tener continuidad. Es mejor recurrir a una subasta de arte que se llevará a cabo cada año, que a diferentes eventos que no

tienen relación entre sí. También es bueno pensar cuál será el evento mayor y cuáles los eventos más pequeños. Una cena de gala es un gran evento, mientras que las cenas temáticas se pueden realizar cada trimestre.

Otro tipo de evento que se utiliza muy poco, pero es muy interesante es un seminario o conferencia, algo que tiene que ver con el conocimiento adecuado de la institución, si su institución es experta en la materia. Una organización no gubernamental especializada en el género puede hacer perfectamente un seminario, inclusive puede invitar a otros expertos en el tema para hablar. Los que pagarían el evento serían en este caso, estudiantes o profesionales; estos eventos son más serios, pero no menos agradables. Son siempre las oportunidades para trabajar en red.

Las cenas, reuniones, fiestas, bingos y las subastas son actos festivos. Y como tal, debe tener en cuenta la agradable sensación de querer participar.

No importa el tamaño de la organización, puede hacer cualquier evento. Una pequeña guardería en las afueras de una gran ciudad puede albergar un bazar, seguramente va a recolectar suficiente para pasarla unos meses. Una organización grande puede organizar una gran cumbre que procure más de 500 mil dólares. Siempre recomiendo que los eventos sean parte de una mezcla de fuentes de financiamiento, pues así como los donativos de individuos y los eventos reúnen fondos que no están condicionados, recursos que pueden ser útiles para los gastos no cubiertos por los proyectos de inversión, sociedades o patrocinios.

Hablando de patrocinios, un evento puede ser patrocinado. Pero no cometa el error de que el patrocinio sea la única fuente de ingresos, con entradas gratis. Porque cuando hacen eventos como este, entramos al mismo tiempo en un problema: buscar socios que quieran financiar nuestra

organización y no solo nuestro evento. Tenga en cuenta que el problema se repite. Un patrocinio debe ser un elemento adicional a las diferentes fuentes de financiamiento. Buenos eventos pueden traer buenos patrocinios, más un buen evento toma varios años para ser considerado un buen evento. Por lo tanto, desde la primera edición un evento debe tener superávit, con o sin patrocinio. Piénselo de esta manera para asegurar la continuidad del evento en nuevas ediciones. Si desea comenzar con un gran evento, lo único que conseguirá será un agotamiento físico y emocional con altas expectativas, y el estrés resultante no compensará el resultado final. Haga que los eventos crezcan con cada edición, año con año, siendo sencillos, amigables y mostrando el rostro de la organización.

Busqué a alguien para ayudarle a organizar un evento. Si usted toma el cuidado de otras tareas, delegue si es posible la organización del evento a cualquier voluntario que esté muy entusiasmado con la idea de organizarlo. Los eventos toman meses en ser organizados y no deben ocupar su tiempo normal pues corre el riesgo de que usted dedique tanto al evento, que deje otras cosas pendientes. Como resultado, el dinero ganado en el evento no compensa la pérdida del dinero no ganado con otras fuentes.

Un evento es también un momento que está más allá del día a día de la organización. Es cuando se reúnen los empleados, los donantes, los conocidos y en algunos casos también los beneficiarios. ¡Ha llegado el momento de "abrir las puertas" de la organización y celebrar! Para aquellos que están fuera de la organización, no hay momento más propicio para iniciar o ampliar su participación.

Ciudadanía activa

Esto no es un tema práctico, es más una reflexión. Tanto en Brasil como en América Latina, estamos en una etapa intermedia. Hablo de Brasil, mi país de nacimiento, donde no somos más aquel país del tercer mundo, pero todavía vivimos en una de las más fuertes desigualdades del planeta. No veo esta desigualdad sólo como una cuestión financiera, sino que existe una desigualdad en los derechos: buenas escuelas privadas contra malas escuelas públicas. Hospitales excelentes y caros en comparación con los hospitales públicos atestados y de mala calidad. ¡Claro, hay excepciones, por eso digo que vivimos en una situación intermedia! No se ha alcanzado la plena ciudadanía, la conciencia de nuestros derechos y deberes. Vivimos en un país donde algunos tienen más derechos que los demás, y apenas sabemos, cuáles son exactamente nuestros derechos y responsabilidades.

He leído acerca de la expresión “Ciudadanía Activa” ya hace más de diez años, cuando hice la investigación para mi primer libro sobre la procuración de fondos. Este tema no ha salido de mi cabeza desde entonces. Es una idea fuerte, que más allá de la conciencia de nuestros deberes y derechos, tienen un papel activo en la sociedad misma. Esta postura serviría para definirnos mejor como ciudadanos, donde además de cumplir con mis funciones y beneficiarme de mis derechos, desarrolle acciones en defensa de causas en las que creo. ¡Eso es básicamente una ciudadanía activa!

Cada ciudadano puede participar activamente en la sociedad mediante la participación en una o más causas. Esto completa para mí el ciclo de vivir en sociedad. No me hago a la idea egoísta de que somos seres aislados de los demás. “Tenemos genéticamente un sentido gregario: nuestras familias, nuestros amigos, nuestros compañeros de trabajo, nuestro equipo de fútbol... Pero parece que estos grupos que

nos definen siempre terminan reforzando el sentimiento de exclusión: mi equipo es mejor que los otros, no hay nada como mi familia, mis amigos son lo mejor... ¡Inconscientemente creamos exclusión! Nos incluimos en algún grupo excluyéndonos nosotros mismos de todos los demás y... Luego hablamos de inclusión social y la importancia de los ciudadanos que se incluye en la sociedad. ¡Vaya contrasentido!”.

Hace poco leí acerca de un estudio que mostraba que los universitarios estadounidenses apoyan en promedio a 1.9 instituciones, redondeando, ellos apoyan a 2 organizaciones. Tenemos entonces que, cada universitario en Estados Unidos apoya dos iniciativas, donde se desempeña como voluntario o dona recursos. ¿Se imaginan el poder de un país donde cada joven, ya en su edad adulta temprana, actúa para mejorar algo en su sociedad? ¡Yo, no! En Brasil, como ya he dicho, estamos aún en la lucha por la igualdad de derechos y discutimos poco acerca de nuestros deberes, pero con certeza, aún estamos lejos de un enfoque en masa para el compromiso social.

La cultura de la participación no está presente en nuestro país. Las campañas de voluntariado repuntaron en los primeros años del milenio, pero no hay pruebas que demuestren una cultura en masa. A su vez, sabemos que hay una cultura del dar en crecimiento, no estructurada, pero sí sólida y constante. No podemos negar que el brasileño promedio está involucrado con el apoyo a campañas en situaciones de catástrofe, y anualmente bombardeado por maratónicas peticiones de donativos en la televisión como Teletón. En las grandes áreas metropolitanas, a pesar de los consejos que los órganos municipales recomiendan, hay muchos niños que solicitan dinero en los semáforos y miles de conductores que les dan monedas, lo que hace que los niños sigan allí. El éxito de esa procuración se demuestra porque los niños continúan allí. Un modelo absolutamente

viciado, completamente perjudicial para los niños y la sociedad en su conjunto, pero no podemos negar que el problema no es exactamente la falta de recursos, más bien es la falta de una mayor conciencia por parte de los donantes.

Un ciudadano activo entonces sería un ciudadano consciente. No hay manera de estar al tanto de todas las causas en el mundo, pero podemos ser conscientes al menos uno o dos causas en las que creemos. La ciudadanía activa debería ser entonces parte de nuestro currículo: uno apoyando las iniciativas de donación de sangre y reforestación, otro en proyectos con niños, quizá especialmente aquellos con cáncer y algún tercero, desarrollando acciones de sensibilización sobre el reciclaje. ¡Cada ciudadano apoyando sus causas contribuiría en un todo! ¡Se involucraría de lleno en la sociedad, pero dedicado en particular a resolver algunos problemas sociales a conciencia!

El ciudadano activo es también un donante activo. No aquel de las limosnas, sino aquel que dona a organizaciones que conoce y que divulga entre sus amigos. El que conoce las principales motivaciones de la causa que defiende y se siente feliz ayudando en todo lo que puede. Y aquí viene la importancia de este tema y por qué lo destaco: ¡Tenemos que encontrar a estas personas! ¡Ellos son nuestra mayor riqueza, nuestro activo más importante! ¡Tenemos que involucrarlos, capacitarlos y salir del ciclo de donación esporádica! ¡Para lograr su participación y donaciones constantes hasta el punto en que ellos o la mayoría de ellos al menos, se sientan orgullosos de decirle a los demás acerca de su causa y de su organización!

¡Se acabó el tiempo de las asistencialismo puro y llano! La filantropía da paso gradualmente a los inversionistas sociales quienes buscan resultados concretos, no sólo en números sino principalmente en la obtención de nuevas autonomías. La

defensa de las causas sociales se relaciona hoy en día, con estrategias que garantizan la salida del ciclo de la pobreza en las poblaciones en situación de riesgo, que aún reciben asistencia social. Con nuevos mecanismos de garantías ambientales que también garanticen el desarrollo económico. La atención a la salud que busque no solamente minimizar los primeros síntomas, sino que más allá encuentren una cura, influir en políticas públicas y minimizar el daño. Ahora las acciones sociales buscan aliados en los sectores empresariales, gobierno y fundaciones, para juntos innovar y resolver los problemas sociales. No se trata de donaciones o patrocinios, pero sí de recursos que garanticen avances mejoras y soluciones. ¡Este es el mundo de las nuevas tecnologías sociales presentes en las más diversas manifestaciones de los colectivos humanos!

Al mismo tiempo, sabemos que por cada acción innovadora, existen decenas, tal vez cientos de instituciones repitiendo las mismas rutinas de siempre. No es intencional, pero en última instancia es perjudicial para el desarrollo. Miles de ONG's operan con recursos limitados, a menudo actuando solas, cuando podrían en conjunto desarrollar presión para garantizar buenas políticas públicas. Millones de donantes contribuyen aún más por culpa o pena que por estrategia, y con eso, repetimos el ciclo soportando la idea de un problema infinito; como diríamos en Brasil: "*secando hielos imaginarios*". ¡Miles de empresas reciben cientos de proyectos sociales que buscan patrocinios! Pero en ninguno de estos casos citados existe un esfuerzo para trabajar en una red para la resolución real de los problemas sociales. En lugar de una colaboración para dar solución a las problemáticas sociales ya sean locales o particulares, se da mayormente una especie de competencia por los recursos.

Dice la leyenda que todos los problemas del mundo ya se han resuelto en algún rincón del planeta, pero hasta ahora no

había un verdadero deseo de buscar, evaluar y replicar estas soluciones en otros entornos. Tal vez bastaría que cada uno haga su parte, pero que esa parte estuviera conectada con algo o alguien que no sea siempre el mismo. Apuesto a que en diez años vamos a estar más involucrados, más comprometidos con las causas, más activos con nuestra participación en el mejoramiento de nuestro país y del mundo. ¡Por qué creo eso? ¡Porque eso es lo que estamos haciendo ahora! ¡Tú y yo!

Epílogo

No hay mucho más que decir aquí. Este libro tardó diez años en salir a la luz. Nunca imaginé que mi primer libro iba a definir tan fuertemente mi trayectoria profesional, pues cuando apenas empezaba a ejercer mi profesión, tuve una oportunidad única para transformar mi experiencia, y desde entonces, este libro es un manual muy singular. En estos diez años me prometí a mí mismo que era necesario un nuevo libro, una nueva manera de decir lo que he vivido estos años, con miles de estudiantes, decenas de consultorías y cientos de nuevos amigos.

Yo quería algo menos técnico y frío, pero sin generar algo superficial. Jugué al escritor creando una aventura alrededor de un día en la vida de un procurador de fondos. ¡Espero que lo hayan disfrutado! Algunas situaciones son reales o la mezcla de varios acontecimientos, varias son mentiras blancas y muchas son historias que me contaron.

Quería contar que “no todo es miel sobre hojuelas”. Que también se puede sentir rabia, que no tenemos que ser hipócritas y que siempre lidiamos con personas y su idiosincrasia. También quería decir que si hay claridad no hay complicaciones, y la verdad, nos complicamos mucho la vida. Los ejemplos que he dado, más que formatos fijos, son maneras de tratar a la gente. Se debe querer a la gente; a los

de nuestra profesión y a cualquiera en nuestra acción cotidiana.

Es curioso percibir que creo que puse en este libro, todo lo que sé acerca de procuración de fondos... Algunos dirán que si es así, parece poco. Tal vez lo sea. También es curioso que a pesar de todos estos años, no me siento un especialista, quizá porque conozco excelentes expertos en esta área. Yo me veo más generalizando. Pues prefiero centrarme en el trato con las personas, pues esto me ha llevado a experimentar situaciones excelentes y muy agradables.

Este mundo de las organizaciones sociales me gusta porque tiene que ver con las causas. ¡Me encanta la gente que tiene causas por defender! El mundo es complicado, las dificultades son enormes, los problemas parecen acumularse, pero me gusta pasar el rato con estos héroes cotidianos. Para mí, movilizar recursos, es cómo encontrar aliados para la vida. ¡La vida no es fácil, pero vale mucho la pena, más aún al lado de mis aliados!

¡Espero que más allá de lograr una amena lectura, pueda haberle ayudado a usted a encontrar más aliados para su causa!

UN DÍA

DEL PROCURADOR DE FONDOS

UM DIA DE CAPTADOR
Marcelo Estraviz

ISBN-978-85-89109-09-3



9 788589 110909 3

