

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



Fundraising con perspectiva intercultural en las organizaciones sin fines de lucro: Caso TECHO en Perú, Chile y Colombia

MEMORIA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PERIODISMO

AUTORA

KARLA PATRICIA FERNANDINI VARGAS

ASESOR

LUIS HUMBERTO OLIVERA CARDENAS

Lima, abril, 2019

Resumen

La sustentabilidad financiera es una de las preocupaciones prioritarias de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en Latinoamérica, teniendo en cuenta que su crecimiento, consolidación e incluso su permanencia en el tiempo, dependen en gran medida de la efectividad con que logren recaudar aportes financieros. En este contexto el *Fundraising*, definido como el conjunto de acciones desarrolladas para la captación de fondos, cobra vital importancia en el tercer sector. La construcción de estrategias efectivas en este ámbito es un desafío complejo para las OSFL, quienes enfrentan falencias en el proceso de definición e implementación de iniciativas de recaudación de fondos, que se agravan al no tener en cuenta el contexto local y la dimensión cultural del país en el que operan para la toma de decisiones.

Esta investigación aborda la problemática mencionada a partir de tres Estudios de Caso, que están enfocados en la experiencia de la OSFL Techo en sus sedes de Chile, Colombia y Perú, contribuyendo con la sistematización de información referente al desarrollo de la cultura solidaria, la situación del mercado de las OSFL, las tendencias actuales en el ámbito de la donación, la penetración de mensajes comunicacionales y la efectividad de distintas fuentes de financiamiento y canales de donación en cada país. Asimismo, evidencia y valida la importancia de construir estrategias de *Fundraising* con perspectiva intercultural para lograr éxito en la captación de fondos, lo cual implica tener en cuenta el contexto local, la idiosincrasia de cada sociedad y las características culturales, sociales y políticas propias de cada país.

Agradecimientos

A Techo, por incidir de manera fundamental en mi manera de ver el mundo y alentarme a luchar, desde el lugar donde me encuentre, por sociedades justas y solidarias.

A Luis Olivera, por su valioso apoyo y orientación a través de su vasta experiencia, empatía y buen criterio, incentivándome a dar lo mejor de mí durante todo este proceso.

A mis padres, por enseñarme las cosas importantes de la vida con su ejemplo y por darme las herramientas para ser una mujer empoderada y consecuente, que puede volar alto.

A Nico, por ser partícipe de este nuevo logro, compañero imprescindible para lograr espacios de silencio y trabajo en medio del caos diario del hogar.

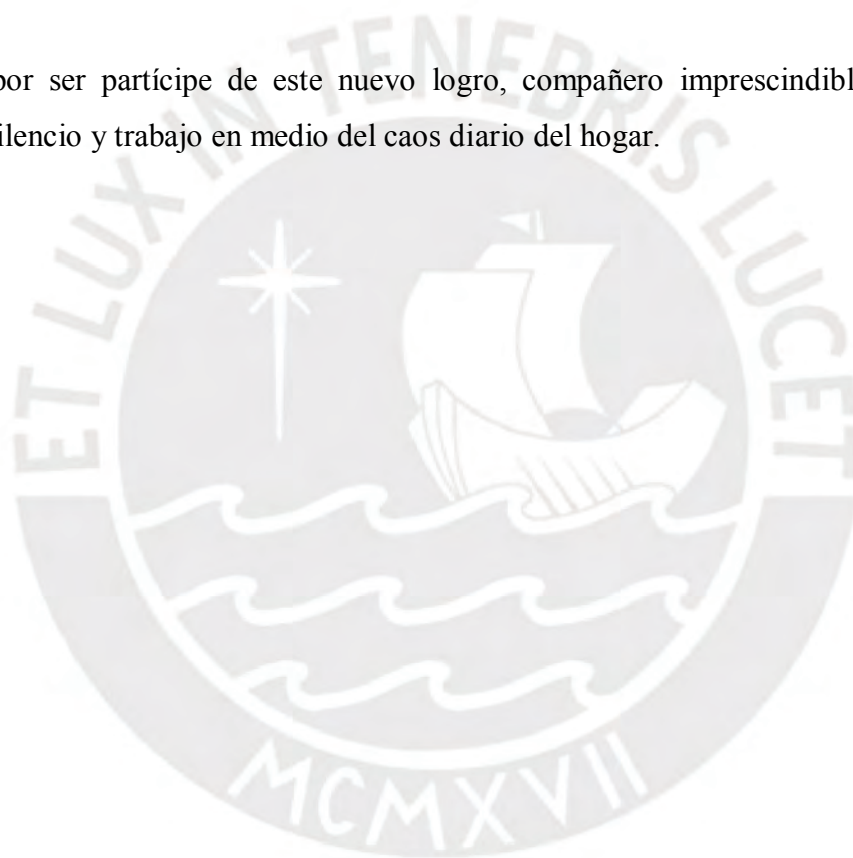


Tabla de contenido

Introducción.....	8
1 Experiencia profesional	9
1.1 Contextualización de la experiencia.....	9
1.2 Breve reseña de Techo.....	10
2 Diseño de la sistematización	15
2.1 Definición del problema	15
2.2 Hipótesis	15
2.3 Preguntas clave.....	15
2.4 Objetivos de la sistematización.....	16
2.5 Proceso de investigación.....	17
3 Marco conceptual	21
3.1 Las organizaciones sin fines de lucro	21
3.2 La importancia del <i>fundraising</i> en las OSFL.....	22
3.3 <i>Fundraising</i> con perspectiva intercultural.....	25
3.4 Cultura solidaria en Latinoamérica	30
3.5 RSE y otras fuentes de financiamiento de las OSFL.....	35
4 Resultados Estudios de Caso.....	39
4.1 Caso Techo chile	39
4.1.1 Breve reseña de Techo Chile	39
4.1.2 <i>Fundraising</i> con perspectiva intercultural.....	40
4.1.3 Desarrollo de la cultura solidaria	49
4.1.4 El mercado de las OSFL en el país	52
4.1.5 Fuentes de financiamiento y canales de donación	54
4.1.6 Caracterización del donante: “individuo recurrente”.....	57
4.1.7 Mensaje comunicacional.....	58
4.1.8 Perfil del <i>Fundraiser</i>	59

4.1.9	Oportunidades de mejora y buenas prácticas	61
4.1.10	Conclusiones.....	63
4.2	Caso Techo Colombia	65
4.2.1	Breve reseña de Techo Colombia.....	65
4.2.2	<i>Fundraising</i> con perspectiva intercultural	66
4.2.3	Desarrollo de la Cultura Solidaria	75
4.2.4	El mercado de las OSFL en el país	77
4.2.5	Fuentes de financiamiento y canales de donación	78
4.2.6	Caracterización del donante: “individuo recurrente”.....	82
4.2.7	Mensaje comunicacional	83
4.2.8	Perfil del <i>Fundraiser</i>	84
4.2.9	Oportunidades de mejora y buenas prácticas	86
4.2.10	Conclusiones.....	87
4.3	Caso Techo Perú.....	89
4.3.1	Breve reseña de TECHO Perú	89
4.3.2	<i>Fundraising</i> con perspectiva intercultural.....	90
4.3.3	Desarrollo de la Cultura Solidaria.....	98
4.3.4	El mercado de las OSFL en el país	101
4.3.5	Fuentes de financiamiento y canales de donación	103
4.3.6	Caracterización del donante: “individuo recurrente”.....	107
4.3.7	Mensaje comunicacional.....	108
4.3.8	Perfil del <i>Fundraiser</i>	109
4.3.9	Oportunidades de mejora y buenas prácticas	112
4.3.10	Conclusiones.....	113
	Conclusiones finales.....	117
	Referencias	127

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> La figura ilustra los ingresos captados por Techo a nivel global en los últimos seis años, visibilizando su fluctuación en el tiempo	12
<i>Figura 2.</i> La figura ilustra los ingresos por empresas comparados en años consecutivos, mostrando su tendencia a la baja	12
<i>Figura 3.</i> La figura ilustra los ingresos por colectas en las calles comparados en años consecutivos, mostrando su tendencia a la baja.....	13
<i>Figura 4.</i> La figura ilustra la matriz de ingresos de Techo a nivel global en el año 2018.....	13
<i>Figura 5.</i> Puntuación por país según Dimensiones Culturales de Hofstede	30
<i>Figura 6.</i> Top 20 de países con puntaje y participación en comportamientos de donación ...	33
<i>Figura 7.</i> Participación global en la donación de dinero, por género	33
<i>Figura 8.</i> Participación global en la donación de dinero, por edad	34
<i>Figura 9.</i> Puntuación Dimensiones de Hofstede, Chile	40
<i>Figura 10.</i> Percepción de la sociedad sobre el nivel de donaciones en Chile	49
<i>Figura 11.</i> Percepción del nivel profesional de las OSFL por parte de Directivos de empresas chilenas	52
<i>Figura 12.</i> Puntuación Dimensiones de Hofstede, Colombia	67
<i>Figura 13.</i> Puntuación Dimensiones de Hofstede, Perú.	90

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Ingresos US\$ Techo Chile</i>	39
Tabla 2. <i>Lo que más se valora en una OSFL en Chile</i>	53
Tabla 3. <i>Matriz de ingresos, año 2018, Techo Chile</i>	54
Tabla 4. <i>Matriz de ingresos por individuos, año 2018, Techo Chile</i>	54
Tabla 5. <i>Efectividad de los canales de donación en Chile</i>	56
Tabla 6. <i>Caracterización del donante “individuo recurrente” en Chile</i>	57
Tabla 7. <i>Ingresos US\$ Techo Colombia</i>	65
Tabla 8. <i>Lo que más se valora en una OSFL en Colombia</i>	78
Tabla 9. <i>Matriz de ingresos, año 2018, Techo Colombia</i>	79
Tabla 10. <i>Matriz de ingresos por Individuos, año 2018, Techo Colombia</i>	79
Tabla 11. <i>Efectividad de los canales de donación en Colombia</i>	81
Tabla 12. <i>Caracterización del donante “individuo recurrente” en Colombia</i>	82
Tabla 13. <i>Ingresos US\$ Techo Perú</i>	89
Tabla 14. <i>Lo que más se valora en una OSFL en Perú</i>	103
Tabla 15. <i>Matriz de ingresos, año 2018, Techo Perú</i>	104
Tabla 16. <i>Efectividad de los canales de donación en el Perú</i>	105
Tabla 17. <i>Caracterización del donante “individuo recurrente” en el Perú</i>	107

Introducción

Fundraising es el noble arte de enseñar la alegría de dar.

Henry Rosso

Esta memoria nació a partir de mi aprendizaje y experiencia profesional en organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Este actor, tan importante en el desarrollo de los países latinoamericanos, ha ido evolucionando en el tiempo, enfrentándose constantemente a nuevos desafíos. Durante mi trayectoria profesional me tocó lidiar con problemáticas relacionadas con la gestión, la alta rotación del personal, la deficiente sistematización de la información, la incapacidad de medir resultados de impacto y la falta de visión estratégica de los equipos. Estas falencias pude observarlas también en otras OSFL, que afrontaban y resolvían estas situaciones como podían, comúnmente solas, sin propiciarse procesos colaborativos entre instituciones que estuvieran pasando por lo mismo.

Si bien las necesidades son distintas en cada OSFL, el común denominador en todas, o en casi todas, es la preocupación por conseguir el financiamiento necesario para poder implementar todos los proyectos planificados y crecer. Algunas miran a largo plazo, con el foco puesto en la sustentabilidad institucional, y otras, por su parte, luchan año a año por subsistir.

Dada la importancia crítica de la captación de fondos para las OSFL, decidí realizar este proceso de investigación que pretende identificar los principales desafíos del *Fundraising* aplicado a distintas realidades latinoamericanas, de modo que se visibilicen tendencias, estrategias exitosas, oportunidades de mejora y con ello se promueva el aprendizaje organizacional. Para esto me basé en la organización Techo, construyendo tres estudios de caso enfocados en sus sedes de Chile, Colombia, y Perú.

Mi experiencia en el área de la comunicación ha sido fundamental en este proceso, pues me ha ayudado a comprender la importancia de la perspectiva intercultural en la construcción de estrategias de *Fundraising* exitosas. Esto a su vez me ha permitido interpretar de manera correcta la realidad de cada país, teniendo en cuenta sus características sociales, culturales y políticas, y comprendiendo la idiosincrasia de cada sociedad.

1. Experiencia profesional

1.1 Contextualización de la experiencia

Mi vinculación con las OSFL inició en diciembre de 2005, al recibir un mail de una pareja de uruguayos en el que me invitaban a participar en un proyecto que se estaba instalando en el Perú llamado Un Techo para mi País. El llamado era a ser voluntaria en una primera construcción de cinco viviendas en un asentamiento humano de Ciudadela Pachacútec, ubicado en el distrito de Ventanilla. Así fue como 15 jóvenes de algunas universidades de Lima, entre ellas la Pontificia Universidad Católica del Perú, fuimos parte de la primera iniciativa de esta organización en el Perú. A partir de esa experiencia, con 23 años y recién egresada de la universidad, inicié mi travesía en el mundo de las OSFL, en el cual me mantengo hasta la actualidad. Mi identificación con Techo y su misión se fue fortaleciendo en los seis meses que participé como voluntaria, tiempo en el cual me involucre progresivamente en sus actividades, hasta el punto de que tomé como reto personal su implementación exitosa en el Perú.

Un año más tarde, en junio de 2006, fui contratada como Directora de Comunicación y Desarrollo de Fondos, entonces era parte de un equipo de tres personas que iniciaría la implementación formal de la institución en el país. El reto era importante y desafiante, se trataba de conseguir financiamiento para la construcción de las primeras 100 viviendas; para lograrlo había que movilizar a 250 voluntarios, lo cual implicaba levantar aproximadamente US\$100.000, sin ser una institución conocida en el país. Las empresas encontraron interesante la causa y el formato de acción, que además de fomentar la participación masiva de jóvenes voluntarios, incluía el involucramiento de sus colaboradores en una construcción de viviendas a familias en situación de pobreza. Scotiabank, Repsol, Maestro y Prosegur fueron las primeras empresas en confiar en Techo Perú, estas donaron cada una US\$25.000, y así se consiguió la primera meta planteada.

Luego, en el año 2007, fui ascendida al cargo de Gerente General de Techo Perú, año que coincidió con el terremoto de Pisco. En ese contexto construimos más de mil viviendas de emergencia, con un presupuesto de más de 1,5 millones de dólares. Posteriormente, en el año 2008, me propusieron ser parte de la Oficina Internacional de la institución ubicada en Santiago de Chile. De esta manera, en septiembre de ese año me trasladé a Chile y empecé a desempeñarme en el cargo de Directora Comercial para Latinoamérica. Como era de esperarse, bajo este rol nacieron nuevas responsabilidades ligadas nuevamente al ámbito de

las comunicaciones y el levantamiento de fondos, pero ahora con una mirada regional que involucraba 19 países de América Latina y la supervisión de la recién instalada oficina de *Fundraising* en Estados Unidos.

Finalmente, en el año 2009, el director ejecutivo de Techo Internacional me invitó a ocupar el cargo de Gerente General para Latinoamérica, en el que me desempeñé hasta diciembre de 2012; allí dirigía un equipo de 30 profesionales de diversas áreas multidisciplinarias, sociales, comerciales y administrativas, y siendo responsable de la planificación estratégica y el monitoreo de metas de la institución a nivel central y latinoamericano. Este rol trajo consigo otro desafío que consistió en asumir la coordinación ejecutiva de dos convenios de cooperación entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Techo, en los que el BID invirtió seis millones de dólares para la implementación de programas de inclusión económica en seis países de Latinoamérica y Haití.

En definitiva, fueron siete años siendo parte de Techo, período en el que adquirí gran desarrollo profesional en el ámbito de la gestión de proyectos sociales. El *Fundraising* fue un área clave en mi especialización, adquiriendo experticia en el arte de recaudar fondos para organizaciones sin fines de lucro. Asimismo, viajar a 17 países de Latinoamérica en los que Techo está presente fue una experiencia enriquecedora en todo sentido; lo anterior me dio la oportunidad de conocer realidades diversas, de reconocer sus diferencias y tomar en cuenta la idiosincrasia de cada sociedad con el fin de adaptar estrategias a cada contexto local, hasta elevar la posibilidad de lograr el éxito.

Sin embargo, mi paso por las organizaciones sin fines de lucro no culminó ahí, ya que en el año 2013 empecé a trabajar en la ONG Acción Emprendedora, cuya misión es apoyar a emprendedores y emprendedoras de Chile para generar movilidad social e inclusión económica. En esta institución me desempeñé como directora regional de Valparaíso, cargo en el que continúo hasta la fecha.

1.2 Breve reseña de Techo

Techo es una organización sin fines de lucro presente en 19 países de América Latina, cuya misión es superar la situación de pobreza que viven millones de personas en asentamientos informales, a través de la acción conjunta de sus habitantes, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores de Techo Internacional (2018). La iniciativa tuvo su inicio en Chile, en el año 1997, cuando un grupo de jóvenes universitarios, guiados por el sacerdote jesuita Felipe Berríos, empezaron a generar acciones conjuntas con familias de la

zona que vivían en situación de extrema pobreza. En el año 2001 la iniciativa se convirtió oficialmente en una fundación sin fines de lucro, instaurándose “Un Techo para Chile”. Durante los siguientes cuatro años se produjo una consolidación de la organización en Chile y se empezaron a dar los primeros pasos de expansión en América Latina, partiendo con intervenciones puntuales en Perú y El Salvador, debido a los terremotos sucedidos en esos países en el año 2001. Posteriormente se replicó la experiencia de Techo Chile en México, Colombia, Ecuador, Argentina y Uruguay.

En el año 2005 se unificaron las redes generadas en otros países y se formó una sola institución llamada Un Techo para mi País. Gracias a un convenio con el BID, enfocado en el fortalecimiento institucional y la inclusión económica de poblaciones vulnerables, se instaló formalmente la organización en Argentina, Uruguay, México, El Salvador, Perú y Colombia. En el año 2010 se culminaron los esfuerzos de expansión, puesto que se cumplió la meta de llegar a 19 países de Latinoamérica y El Caribe.

En el año 2012, Un Techo para mi País se convirtió en Techo, marca que lleva hasta el día de hoy, cuando ya se han consolidado 21 años de trayectoria. Entre los principales resultados históricos alcanzados por esta organización, podemos relevar la movilización de 1.148.303 voluntarios; la presencia actual de la misma en 564 asentamientos; las 122.193 viviendas de emergencia construidas; los 58.032 participantes en programas de educación y trabajo y las 8.104 soluciones permanentes de infraestructura desarrolladas. A pesar del impacto generado a nivel global y del posicionamiento de marca que ha ido construyendo con éxito, Techo identifica que actualmente tiene muchas dificultades para seguir creciendo debido a la falta de financiamiento, además de que internamente se identificó una baja estabilidad de los ingresos y poco o nulo crecimiento en la recaudación anual.

En los últimos seis años, la recaudación global promedio ha sido de US\$22 millones, tendiendo a la baja desde el año 2013, de allí se observa una recuperación en el año 2017, ocasionada por la inyección de ingresos generados a partir de las emergencias ocurridas en algunos países, tales como los incendios en Chile, las inundaciones en Perú y Colombia, el terremoto en México y los huracanes en El Caribe.

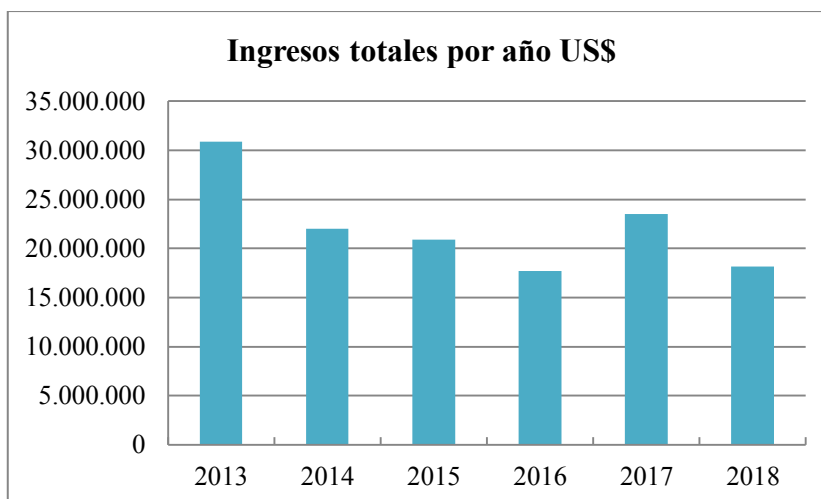


Figura 1. La figura ilustra los ingresos captados por Techo a nivel global en los últimos seis años, visibilizando su fluctuación en el tiempo

Fuente: Techo Internacional

Otra problemática identificada a nivel de *Fundraising* en Techo es que la matriz de ingresos está compuesta por aproximadamente 60% de fondos provenientes de empresas, este tipo de fondos tienen un carácter más restrictivo ya que están destinados a proyectos específicos y no pueden invertir en capacidades organizacionales para apalancar un mayor crecimiento de la OSFL. Por otro lado, son fondos menos estables en el tiempo pues su renovación depende de muchos factores externos e internos propios de las empresas. Los fondos captados por Techo a través de empresas han tendido a la baja en los últimos años, y esto es un fenómeno que también se observa en la recaudación a través de la colecta en las calles; esta última es una iniciativa emblemática de Techo, que consiste en llevar miles de jóvenes a las calles en busca de donaciones puntuales de individuos.

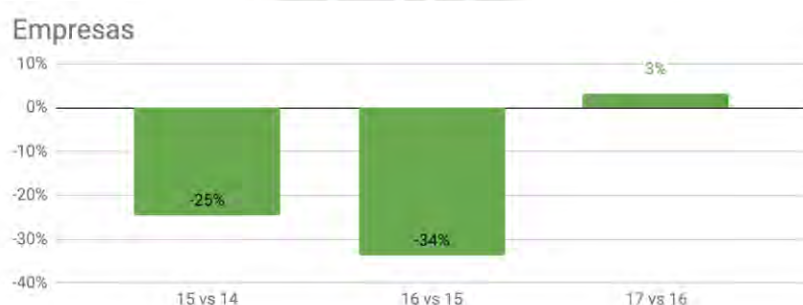


Figura 2. La figura ilustra los ingresos por empresas comparados en años consecutivos, mostrando su tendencia a la baja

Fuente: Techo Internacional

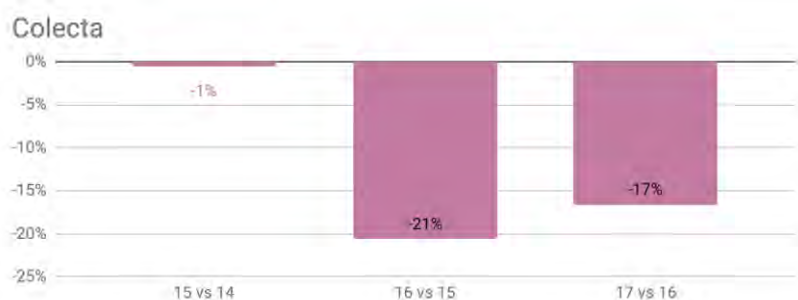


Figura 3. La figura ilustra los ingresos por colectas en las calles comparados en años consecutivos, mostrando su tendencia a la baja

Fuente: Techo Internacional

Frente a estas problemáticas se ve la necesidad de darle una vuelta a la estrategia de *Fundraising* de Techo, mayoritariamente enfocada en la recaudación de fondos a través de empresas; llevando la composición de la matriz de ingresos hacia un balance entre ingresos de empresas e ingresos de individuos. En el año 2018 ya se empezaron a reflejar estos cambios, pues se observó un 44% de ingresos por parte de empresas y un alza en la recaudación a través de particulares (individuos), que alcanzó el 42% del total de donaciones.

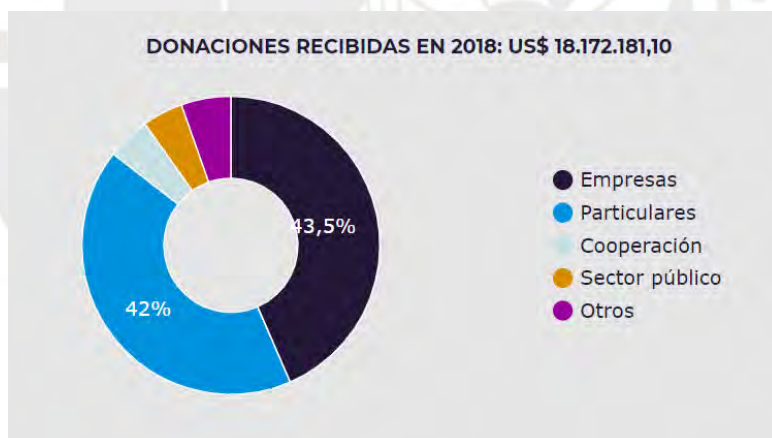


Figura 4. La figura ilustra la matriz de ingresos de Techo a nivel global en el año 2018

Fuente: Techo Internacional

Con el propósito de salir del estancamiento actual en materia de financiamiento, Techo plantea un giro en su estrategia de *Fundraising*, el cual los lleva a focalizarse en iniciativas de recaudación que brinden mayor estabilidad financiera y permitan el crecimiento institucional, por lo tanto aseguren la sostenibilidad en el largo plazo.

El plan de socios será el canal de donación al que le apostará Techo en los próximos años, el cual ya ha demostrado resultados positivos en Chile y Argentina, países en los que más del 50% de los ingresos provienen de donaciones de individuos que aportan de manera recurrente, con periodicidad mensual en su mayoría. La oportunidad de implementar el plan de socios en otros países de Latinoamérica pone sobre la mesa el desafío de obtener el éxito por medio de este canal de donación en distintas realidades y contextos, de tal manera que se logre su adaptación a las costumbres e idiosincrasia de la sociedad local.



2. Diseño de la sistematización

2.1 Definición del problema

Existe dificultad en las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) para alcanzar la sostenibilidad financiera, lo cual indica que afrontan grandes falencias en las estrategias de *Fundraising*; estas se agravan al no tener en cuenta el contexto local y la dimensión cultural del país en el que operan para la toma de decisiones y la definición de iniciativas de recaudación de fondos. Debido a esto, muchas OSFL no logran crecer o, en el peor de los casos, dejan de existir.

2.2 Hipótesis

En el contexto de país las características culturales, sociales, políticas y otros elementos de la idiosincrasia de cada sociedad influyen de manera determinante en la efectividad de la estrategia de *Fundraising* que decida implementar una OSFL. Por lo tanto, construir una estrategia de este tipo con perspectiva intercultural que interprete de manera correcta la realidad de cada país, será clave para lograr el éxito en la recaudación de fondos.

2.3 Preguntas clave

- ¿Qué factores son determinantes para alcanzar la sostenibilidad financiera en las organizaciones sin fines de lucro?
- ¿Cuáles son los criterios y factores que podrían influir en la efectividad de la recaudación de fondos?
- ¿Influye el contexto social y cultural de cada país en el levantamiento de fondos?
- ¿Qué influencia tiene el individualismo, el desarrollo de la conciencia colectiva y otros elementos de la idiosincrasia de una sociedad en la estrategia de *Fundraising* que desarrolle una OSFL?
- ¿Cómo se puede fomentar una cultura solidaria más permanente en cada sociedad?
- ¿Qué relevancia tiene la adaptación del mensaje comunicacional a las distintas realidades y contextos en la estrategia de recaudación de fondos?
- ¿Qué ventajas presenta el *Fundraising* con perspectiva intercultural?
- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que tienen mejores resultados de acuerdo a la realidad de cada país?

- ¿Son las empresas, a través de sus planes de Responsabilidad Social Empresarial, los principales donantes de las OSFL?
- ¿Cambia el perfil del donante “individuo recurrente” dependiendo de cada país?
- ¿Qué características debe tener el *Fundraiser* para ser efectivo en la recaudación de fondos?

2.4 Objetivos de la sistematización

Entre los diversos propósitos que pudieran alcanzarse con esta sistematización, los siguientes a mencionar son los más relevantes:

- Visibilizar la importancia de tomar en cuenta el contexto país y las características sociales, culturales y políticas de cada sociedad en la construcción de una estrategia de *Fundraising* por parte de las OSFL.
- Confirmar la influencia e incidencia que tiene la idiosincrasia de cada sociedad y la instalación de una cultura solidaria en la efectividad del *Fundraising*.
- Identificar estrategias exitosas y tendencias del *Fundraising* en la actualidad, en el marco de su interacción con sociedades latinoamericanas distintas y diversas, a través del análisis del proceso de implementación de dichas iniciativas (qué es lo que funciona, por qué y cómo).
- Caracterizar al donante local y validar canales de captación de fondos, en relación a los tres países que serán objeto de análisis.
- Visibilizar las características de los *Fundraisers* y sus necesidades prioritarias, en relación a los tres países que serán objeto de análisis.
- Identificar los principales desafíos y retos del *Fundraising* aplicado a distintas realidades latinoamericanas, visibilizando oportunidades de mejora y promoviendo el aprendizaje organizacional.
- Difundir y promover “buenas prácticas”, conocimientos y experiencias en el ámbito del *Fundraising* en las OSFL.
- Nutrir la información existente acerca del rol y las tendencias del *Fundraising* en las OSFL, poniéndola a disposición de Directores de *Fundraising*, Directores de Comunicación, Gerentes Generales o cualquier persona involucrada en el quehacer y gestión de las OSFL.

2.5 Proceso de investigación

La metodología de esta sistematización está basada en los estudios de caso, específicamente se presentan tres estudios de caso que están enfocados en la experiencia de la organización sin fines de lucro Techo en sus sedes de Chile, Colombia y Perú; estos fueron construidos principalmente a partir de entrevistas estructuradas que apuntaron a recabar información cualitativa para luego procesarla y analizarla. Cada análisis comprende la realización de cinco entrevistas por cada uno de los países mencionados, cuatro de ellas focalizadas en actores de la institución a nivel local y una de ellas realizada a un informante externo, cuya experiencia en el mundo de las OSFL y el *Fundraising* es relevante para los fundamentos de este trabajo. Para la selección de los informantes internos se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Priorización de personas que ocupen o hayan ocupado los cargos de Director(a) Ejecutivo(a), Gerente General o Director(a) de *Fundraising* (Desarrollo de Fondos). En algunos casos se incluyó el cargo de Director(a) Social, teniendo en cuenta la trayectoria en Techo de la persona y su incidencia en temas de *Fundraising*.
- Balance entre personas contratadas actualmente por Techo y personas que pasaron por la institución años atrás, para así tener una perspectiva más integral y de un período más extenso en el tiempo.
- Con respecto a las personas que pasaron por la institución años atrás, se priorizó a quienes aún tuvieran cierta relación formal o informal con Techo; y/o a quienes siguieran involucrados en el mundo de las OSFL y el *Fundraising*.

La sistematización de cada caso se complementa con información proporcionada por la Fundación Techo, datos adquiridos de diversos estudios relacionados con el tema y la experiencia profesional de la autora. A continuación se mencionan las personas entrevistadas por país:

- **Caso Techo Chile**
 - *Informantes internos*

A. Sebastián Bowen

Nacionalidad: chilena.

Cargo en Techo: actual Director ejecutivo de Techo Chile.

Otros cargos asumidos: Gerente de desarrollo de acción empresas, Director de planificación en América solidaria.

B. Ignacio Cruz

Nacionalidad: chilena

Cargo en Techo: actual Director ejecutivo de Techo Internacional, basado en Chile.

Otros cargos asumidos: Gerente general de Colbún, Gerente general de Minera Los Pelambres, Director de Empresas Conscientes y Director de la Fundación Carlos Vial Espantoso.

C. Juan Pedro Pinochet

Nacionalidad: chilena

Cargo en Techo: Exdirector ejecutivo de Techo Chile y Techo Internacional.

Otros cargos asumidos: actual Presidente ejecutivo de la Consultora de Sostenibilidad Gestión Social, Director de Ciudad Emergente.

D. Rafael Achondo

Nacionalidad: chilena

Cargo en Techo: excoordinador del área comercial de Techo Chile, ExCEO Oficina Techo USA y exdirector de desarrollo de fondos Techo Internacional.

Otros cargos asumidos: actual CEO de Mattered (Empresa de Headhunting), Director ejecutivo de Pegas con Sentido.

- ***Informante externo***

E. Jorge Becerra

Nacionalidad: argentina.

Cargo actual: Senior Partner & Managing Director en The Boston Consulting Group.

- **Caso Techo Colombia**

- ***Informantes internos***

A. Santiago Cano

Nacionalidad: colombiana.

Cargo en Techo: Director de alianzas estratégicas Techo Colombia, exgerente general Techo Colombia, exdirector nacional de desarrollo de fondos.

Otros cargos asumidos: Cofundador de la Asociación de *Fundraisers* de Colombia (AFCOL), Coordinador de proyecto en UNICEF.

B. Felipe Bogotá

Nacionalidad: colombiana.

Cargo en Techo: exgerente general de Techo Colombia, exdirector de desarrollo de fondos de Techo Colombia, actual Director general de regiones de Techo Internacional.

Otros cargos asumidos: Gerente general de Trabajo con Sentido Colombia.

C. Laura Martínez

Nacionalidad: colombiana.

Cargo en Techo: exdirectora social en Techo Colombia, exdirectora de alianzas estratégicas de Techo en oficina de Estados Unidos.

Otros cargos asumidos: actual Directora de sostenibilidad en América Solidaria, Coordinadora nacional de sostenibilidad en Servicio Jesuita a Migrantes.

D. Daniela Carvajalino

Nacionalidad: colombiana.

Cargo en Techo: exdirectora social de Techo Colombia.

Otros cargos asumidos: actual coordinadora general de RedLRA.

○ **Informante externo**

E. Gerónimo Tutusaus

Nacionalidad: argentina.

Cargo actual: Consultor de desarrollo organizacional y recaudación de fondos con foco en organizaciones sociales. Miembro de la Asociación de *Fundraisers* de Colombia (AFCOL).

• **Caso Techo Perú**

○ **Informantes internos**

A. Melanie Sánchez

Nacionalidad: venezolana

Cargo en Techo: Directora nacional de desarrollo de fondos de Techo Perú, Subdirectora de desarrollo de fondos de Techo Perú.

Otros cargos asumidos: coordinadora de administración y ventas de ONG Planeta Océano.

B. Cheska Patow

Nacionalidad: peruana.

Cargo en Techo: exgerente general de Techo Perú, exdirectora regional de Techo Internacional, actual directora de gestión estratégica de Techo Internacional.

Otros cargos asumidos: Directora del programa de proyectos sociales de desarrollo comunitario global en AISEC Perú.

C. Martín Vega

Nacionalidad: peruana.

Cargo en Techo: exdirector de desarrollo de fondos de Techo Perú.

Otros cargos asumidos: actual Gerente y líder del equipo de *Fundraising* Sector Privado (donantes individuales y corporativos) de Unicef Perú, coordinador de *Marketing* y *Fundraising* de Care Perú.

D. Gonzalo Talavera

Nacionalidad: peruana.

Cargo en Techo: exdirector social de Techo Perú.

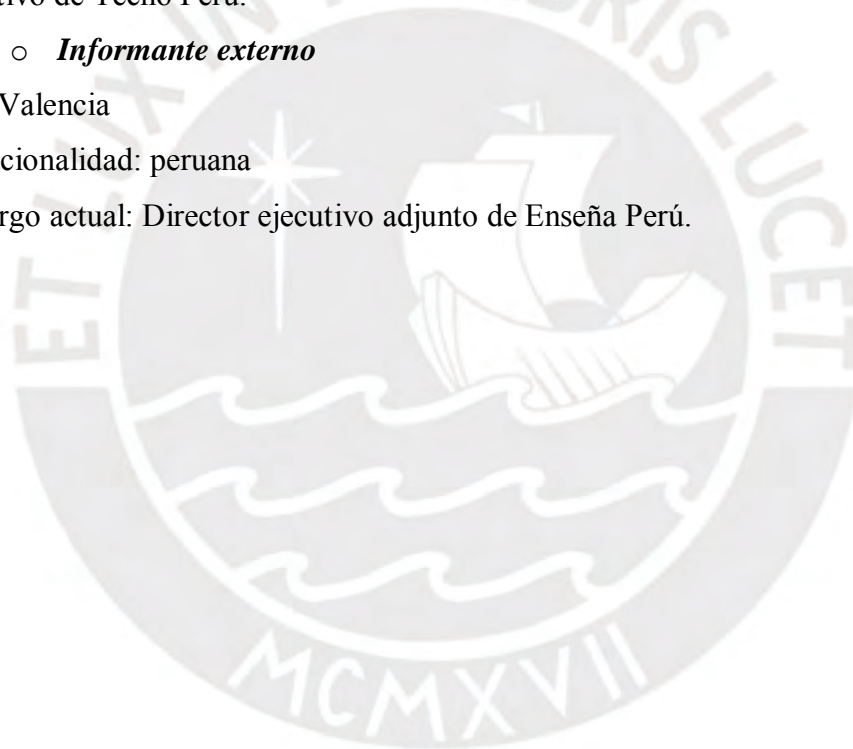
Otros cargos asumidos: Coordinador de diseño de políticas públicas en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú, actual miembro del Consejo Directivo de Techo Perú.

- ***Informante externo***

E. Aldo Valencia

Nacionalidad: peruana

Cargo actual: Director ejecutivo adjunto de Enseña Perú.



3. Marco conceptual

3.1 Las organizaciones sin fines de lucro

En las últimas décadas, las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) han tomado un protagonismo significativo en Latinoamérica al posicionarse como entidades capaces de generar e implementar soluciones a diversas problemáticas sociales, ambientales, económicas, políticas, entre otras, que están presentes en los países de la región. En la mayoría de estos países es posible observar unos Estados desbordados que muchas veces no logran hacerse cargo de aquellas realidades complejas que los aquejan. Precisamente en ese marco las OSFL toman fuerza y plantean programas con el objetivo de contribuir a la mejora de cada sociedad, así como a la resolución de diversos problemas desde distintas perspectivas, en complemento de las acciones estatales y privadas. En este punto se vuelve relevante lo siguiente:

A medida que una sociedad se vuelve más heterogénea, el Estado tiene menores posibilidades de cubrir las necesidades de todos los grupos sociales, por lo que se generan iniciativas desde la sociedad civil que suplen estas fallas del Estado y responden a los requerimientos sociales [...]. En este sentido se enfatiza el rol de las OSFL como proveedoras de bienes y servicios para la sociedad. (Díaz de Valdés, 2017, p.9).

Se caracterizan por dedicarse a causas que apuntan y lideran el interés público, adelantándose en muchos casos a las iniciativas oficiales de los gobiernos, al operar y desarrollarse en nichos de actividad que no se definen por un intercambio económico, sino por su contribución a una sociedad más equitativa y diversa. (Irrázabal & Streeter, 2017b, p.29).

En los años noventa se apreció un auge de este tipo de organizaciones en Latinoamérica, en un contexto en el que muchos países de la región empezaron a volver a la democracia tras vivir períodos de dictadura. Poco a poco se han hecho un lugar que primero fue incipiente, pero han tomado fuerza y protagonismo en la agenda pública. En la actualidad, las OSFL se encuentran en un período de constante expansión, por lo cual se configura un mercado emergente y dinámico en la mayoría de los países de Latinoamérica, sin embargo, muchas de ellas se enfrentan constantemente a importantes desafíos que restringen las oportunidades para desplegar todo su potencial. La profesionalización en la gestión, la retención del talento, el posicionamiento de marca, la sistematización de datos, la optimización de los recursos y la

evaluación de impacto de los programas, son algunos de tales desafíos recurrentes. Empero, se cuenta con un factor continuamente repetido en independencia del tamaño, la antigüedad y la localización de cada organización, esto es la sostenibilidad financiera.

La continuidad de muchas OSFL se ve amenazada año a año por la falta de recursos financieros para sostenerse y cumplir con su misión. Algunas tienen el lema de “hacer mucho con poco”, pero la realidad es que aunque puedan lograr eficiencia en el manejo de los recursos, necesitan generar ingresos para cubrir sus costos administrativos y financiar proyectos en sus líneas de acción:

La sostenibilidad financiera es un factor crucial para la continuidad y expansión de las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, más aún en un entorno económico adverso como al que han hecho frente estas organizaciones durante los últimos años y en un marco institucional que aún presenta varios escollos que dificultan el acceso de las organizaciones a donativos, tanto públicos como privados. (Castañeda, 2015, p.73).

Al reconocerse la sostenibilidad financiera como un punto crítico en las OSFL, la captación de fondos, más conocida como *Fundraising*, toma vital importancia en el quehacer de este tipo de organizaciones. No obstante, a pesar de tomar conciencia del problema, la mayoría encuentra gran dificultad para identificar las fórmulas correctas que permitan lograr el financiamiento que necesitan, no solo para sobrevivir, sino para crecer y proyectarse a largo plazo. Dicho esto, cabe preguntarse, ¿qué factores son determinantes para alcanzar la sostenibilidad financiera? ¿Cuáles son los criterios que podrían influir en la efectividad de la captación de fondos? ¿Influye el contexto social y cultural de cada país en el levantamiento de fondos? Entonces surgen estos y otros cuestionamientos que deben ser respondidos para abordar la problemática de manera efectiva.

3.2 La importancia del *Fundraising* en las OSFL

El *Fundraising* es la actividad de captación de recursos para financiar actividades de las OSFL (ONG, fundaciones, asociaciones y otras agrupaciones sin fines de lucro). Por lo general, dichos recursos suelen ser financieros, pero también pueden ser otro tipo de bienes o especies. Es de resaltar que sin el *Fundraising* se torna muy difícil, o imposible, que estas organizaciones ejecuten sus proyectos y logren sus objetivos.

El *Fundraising* es el proceso de cultivar relaciones con personas que apoyarán a una organización sin fines de lucro. El cultivo se define como cualquier actividad que crea

conciencia y conexión para los donantes y posibles donantes con su organización. El *Fundraising* incluye la recaudación de fondos, que son los métodos específicos utilizados para asegurar donaciones caritativas. Por ejemplo, fondo anual, solicitudes personales *face to face*, propuestas, etc. (Bell & Cornelius, 2013, p.3).

Sus antecedentes históricos se pueden encontrar en los movimientos políticos y religiosos que cuentan con amplia antigüedad en la práctica habitual de recaudación de fondos para financiar sus causas. Cada vez son más las organizaciones en Latinoamérica que se encuentran con la necesidad de recaudar fondos localmente, varias de ellas en su pasado dependían casi exclusivamente de fondos gubernamentales e internacionales, pero con la caída de la cooperación internacional, muchas tuvieron que centrar su estrategia de sustentabilidad en otras fuentes de financiamiento como donantes individuales, empresas locales, campañas de donación, entre otras iniciativas.

Hoy en día el *Fundraising* ha evolucionado, y se han ido abriendo nuevas líneas de financiamiento, y con ello, nuevas formas de recaudar fondos. En efecto, se trata de una actividad en constante transformación que está sujeta a los avances tecnológicos, al entorno macroeconómico y al marco ideológico de cada contexto. Dicho esto, resulta de vital importancia que la estrategia de *Fundraising* de cada OSFL sea flexible y se adapte a cada realidad, siendo capaz de leer contextos particulares de cada país, territorio y coyuntura cultural y socioeconómica.

Frente a una sociedad dinámica y progresivamente más diversa, que cada vez se ha vuelto más informada y exigente de sus instituciones, las OSFL han debido adaptarse y se han visto en la necesidad de hacer cambios internos profundos, relacionados especialmente con su nivel de profesionalización interna, con la captación y formación del capital humano que trabaja en ellas, en la manera de conseguir y manejar sus recursos económicos, y en la forma de posicionar sus discursos y demandas en la opinión pública. (Irrázaval & Streeter, 2017a, p.92)

A pesar de su relevancia en el mundo de las OSFL, el *Fundraising* sigue siendo un área de experticia poco explorada aún; de hecho, en Latinoamérica no existe una masa crítica de especialistas en el arte de recaudar fondos, ni una carrera universitaria que forme expertos en este ámbito. De acuerdo con Jorge Becerra, Senior Partner y Managing Director de Boston Consulting Group –empresa global experta en consultoría estratégica para la alta dirección– no hay un mercado profesional, sofisticado y efectivo de *Fundraisers*. En general hay *Fundraisers* jóvenes o personas con trayectoria laboral genérica, y en ambos casos con baja

efectividad en la estrategia de *Fundraising*, es decir, no hay especialistas. Es una asignatura pendiente por desarrollar (Jorge Becerra, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Asimismo, un estudio desarrollado por la Fundación Evelyn & Walter Haas Jr. Fund, revela que en Estados Unidos los ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro reportan una falta de candidatos aptos para los puestos de *Fundraising*, y por otro lado, que muchos están insatisfechos con el rendimiento y las habilidades de sus actuales directores de *Fundraising* (Bell & Cornelius, 2013). El talento experimentado es escaso y se hace inaccesible para las organizaciones más pequeñas, que no pueden competir con los altos salarios que ofrecen las organizaciones más grandes. Esta situación se replica en Latinoamérica, en donde el *Fundraising* sigue siendo aún más incipiente que en países de Norteamérica y Europa.

La profesionalización se ha ido dando de manera forzada, bajo la presión permanente de las OSFL por conseguir fondos en un panorama constante de recursos limitados. Tiempo atrás, el *Fundraising* descansaba en la filantropía, en las ganas de las personas y las empresas de donar recursos para el bien común de manera desinteresada, sin esperar nada a cambio. Pero en la actualidad esos potenciales donantes se han vuelto más exigentes y esperan un retorno, ya sea a nivel emocional, de visualización de resultados o de demostración de impacto. Así que ya no es suficiente pedir dinero “para cambiar el mundo”, sino que es necesario especificar cómo se cambiará el mundo, qué se hará con ese dinero, en qué territorio se trabajará, qué resultados se conseguirán, a cuánta gente se llegará y muchas otras exigencias que son determinantes de aclarar y comunicar para ganar la confianza del potencial donante. Este escenario abre una ventana de nuevos desafíos para el *Fundraising*, que de no ser abordados repercutirán negativamente en el crecimiento y la permanencia a largo plazo de las OSFL.

Es común también que dichas organizaciones no desarrollen una cultura de *Fundraising* de manera transversal en la institución, y que no le den la relevancia que merece dentro de su planificación estratégica. Citando a Aldo Valencia, Director ejecutivo adjunto de Enseña Perú, se puede decir que “es un grave error no priorizar el *Fundraising* como clave organizacional, pensar que es back office, cuando el *Fundraising* es misión” (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

En ese sentido, para que haya éxito en la recaudación de fondos es necesario hacerse algunas preguntas al interior de la organización, tales como las siguientes: ¿El *Fundraising* es ampliamente comprendido y valorado por todas las áreas de la organización? ¿Los esfuerzos de recaudación están centrados en los donantes y en la necesidad de establecer relaciones

profundas a lo largo del tiempo con ellos? o ¿Solo están centradas en pedir dinero cuando se necesita? (Bell y Cornelius, 2013).

Se trata entonces de un área que evidencia una falta de priorización, de profesionalización y de necesidad de herramientas. En el caso de Latinoamérica, existe mucha improvisación, poca sistematización y perfiles poco preparados y sin experiencia, siendo escasos los profesionales con trayectoria y especialización en temas de *Fundraising* que sean capaces de afrontar grandes desafíos y lograr la sustentabilidad de una OSFL. Si bien países como Argentina y México, con mayor trayectoria y experiencia en *Fundraising*, han ido avanzando en esta materia, aún queda mucho por recorrer.

3.3 *Fundraising* con perspectiva intercultural

A partir del crecimiento del *Fundraising* en el mercado de las OSFL, se han desarrollado diversas estrategias con respecto a la captación de donaciones, ya sea de individuos, de empresas, de cooperación internacional u otros potenciales sectores de donación. Muchas de esas estrategias han sido concebidas en Estados Unidos o Europa y luego han sido importadas a Latinoamérica por las distintas organizaciones que operan en dicho territorio, imitando modelos, iterando propuestas y adaptando iniciativas. Este proceso de apropiación de estrategias trae consigo diversos desafíos, como por ejemplo que en un país funcione algo que en otro no, o que una institución tenga éxito con una estrategia mientras que en otra resulte ineficaz.

Por eso la importancia de que el *Fundraising* sea una actividad en constante transformación y adaptación al contexto institucional, a la realidad local, a la coyuntura y a la idiosincrasia de cada sociedad. ¿Por qué personas de diferentes culturas reaccionan de manera distinta ante contextos similares? Se preguntó Geert Hofstede, influyente psicólogo social, a esto respondió mediante la creación de la “Teoría de las Dimensiones Culturales” para mostrar que dicha discrepancia en el comportamiento podía ser explicada por las diferencias culturales. Creó entonces un marco de trabajo para ayudar a evaluar una cultura concreta y de ese modo, orientar mejor las decisiones de quien lo necesite.

Las seis Dimensiones Culturales de Hofstede son herramientas que nos permiten hacer comparaciones generales de culturas alrededor del mundo. Comprendiendo esto, podemos entender los valores y normas de una sociedad y por qué puede haber diferencias en el comportamiento de la gente. Hoy día, esta teoría es ampliamente utilizada en organizaciones educativas, lugares de trabajo, instituciones y otros

ambientes interculturales para llevar más comprensión a sus miembros dentro de un contexto internacional (AFS Intercultural Programs, 2012, p.5).

A continuación, se toman cuatro de las seis dimensiones de Hofstede con el objetivo de poder relacionar la influencia de las diferencias culturales en la implementación de estrategias de *Fundraising* en distintas instituciones y realidades locales. Cabe mencionar que se excluyen dos dimensiones, la de “Masculinidad” y la de “Indulgencia”, pues se considera que no son relevantes en relación con el *Fundraising* y la influencia que pudieran tener en él.

Distancia al poder

Esta dimensión se refiere a la medida en la cual los miembros de la sociedad aceptan y tienen la expectativa de que el poder sea distribuido en forma desigual y consecuentemente consideran las jerarquías como algo natural (Hofstede, Jan Hofstede & Minkov, 2010):

El índice de *Distancia al Poder* (PDI) describe cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan una inequidad del poder. En sociedades con un gran índice de distancia al poder, los miembros de la sociedad no cuestionan a aquellos que están en los niveles más altos. Además, ellos esperan que los miembros más poderosos les sirvan de guía. El PDI es típicamente más grande en las sociedades de Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y África. En culturas con poca distancia al poder, las personas tienen igual poder entre sus miembros, y avanzar a un estatus superior (vía educación, ingresos, posición laboral, etc.) es posible. Algunas culturas nacionales con poca distancia al poder son: Noruega, Nueva Zelanda y Australia. (AFS Intercultural Programs, 2012, p.2)

Latinoamérica puntúa alto en *Distancia al poder*, observándose en varios países de la región gran desigualdad y jerarquías asumidas con naturalidad. Se torna normal que las personas de estrato socioeconómico alto, de raza más blanca o con apellidos reconocidos, asuman que tienen más poder frente a otros; y lo que es más grave es que aquellos otros lo aceptan sin cuestionarlo, generándose relaciones cotidianas de gran verticalidad entre clases sociales, que contribuyen a alimentar el clasismo, el racismo y la desigualdad.

Se debe indicar que estas sociedades tan fragmentadas socialmente complejizan la labor de *Fundraising* pues se debe enfrentar a sociedades más indiferentes, en donde se “normalizan” ciertas problemáticas sociales como la pobreza y se logra poca empatía entre las clases sociales más altas y las más bajas debido a la poca horizontalidad y diálogo que hay entre ellas. Frente a este contexto, las OSFL deberán potenciar su labor de concientización y

sensibilización, luchando contra estas brechas y posicionando problemáticas. Además, será clave para un *Fundraiser* estar muy bien vinculado con la clase alta del país, de tal manera que a través de contactos clave pueda acceder a los círculos de poder en donde se toman decisiones con respecto a donaciones empresariales, financiamiento estatal u otras formas de recaudar fondos para distintos proyectos.

Individualismo vs. Colectivismo

El individualismo pertenece a sociedades en las que los lazos entre individuos están sueltos, se espera que todos cuiden de sí mismos y de su familia inmediata. El colectivismo, en oposición, se refiere a las sociedades en las que las personas desde el nacimiento en adelante están integradas en grupos fuertes y cohesivos que a lo largo de la vida de las personas continúan protegiéndolos a cambio de lealtad incuestionable (Hofstede, Jan Hofstede & Minkov, 2010):

En una sociedad individualista, los miembros tienden a tomar decisiones de forma independiente y se preocupan por sí mismos y por sus familiares más inmediatos. Algunas culturas nacionales individualistas son Estados Unidos, Australia, e Inglaterra. Del otro lado, en las sociedades colectivistas, los lazos grupales son fuertes y la familia incluye a la familia extendida (tías y tíos, primos, etc.). Algunas culturas nacionales colectivistas son Pakistán, Indonesia y países Latinoamericanos como Guatemala (AFS Intercultural Programs, 2012, p.2).

Latinoamérica es considerada históricamente como una cultura colectivista, con prácticas y tradiciones comunitarias importantes que se han ido transmitiendo de generación en generación. Ollas comunes, trabajos comunitarios y colectas barriales para ayudar a algún vecino son algunas iniciativas que siguen replicándose, sobre todo en zonas más rurales. Sin embargo, esa tendencia colectivista va perdiendo fuerza en ciertas capitales latinoamericanas y grandes ciudades, en donde el individualismo empieza a tomar fuerza y buscar el bien común pasa a segundo plano.

Sociedades individualistas tienden a tener mayor desconocimiento de las problemáticas sociales, por lo que les cuesta más empatizar con ciertas iniciativas. Se torna más difícil convencerlos de apoyar causas colectivas, pues no tienen mucho interés en ellas o consideran que es el Estado quien tiene la responsabilidad de resolver problemáticas de esa índole. Por lo tanto, el fortalecimiento de la conciencia colectiva será una tarea clave para las OSFL si quieren promover un mayor índice de solidaridad en la sociedad.

Así, entre mayor sea el índice del individualismo, más se va perdiendo el sentido de la solidaridad cotidiana. Esta deja de ser una característica intrínseca de la sociedad y pasa a ser algo puntual, ligado a eventos extraordinarios, como las catástrofes, en donde sale a relucir un sentimiento colectivo, una causa país que moviliza de manera masiva y transversal:

Colectivismo se puede interpretar por ejemplo como una mayor relevancia de la solidaridad expresada en actos de entrega de apoyo otorgada en forma voluntaria o en base de una obligación moral de ayudar a los más necesitados o débiles. Esta solidaridad se manifiesta típicamente en la base de un vínculo emocional con ciertos individuos o de una noción de grupo. Como ejemplo nos podemos referir al trabajo de la Teletón en Chile en el cual se establecen vínculos emocionales y se recurre a una noción de grupo para obtener los fondos necesarios para un gran proyecto social, particularmente el apoyo a niños con discapacidades (Montt & Rehner, 2012, p.10).

Evasión a la incertidumbre

Esta dimensión se refiere a la tendencia de una cultura de anticipar situaciones imprevistas y controlarlas. Esto se refleja en una tendencia de sus miembros de planificar, pero también una cierta rigidez en cuanto al manejo de reglas y tiempos. En términos generales se puede esperar de culturas con mayor nivel de *Evasión a la incertidumbre* un mayor rechazo a lo desconocido. (Hofstede, Jan Hofstede y Minkov, 2010):

El Índice de *Evasión a la Incertidumbre* (UAI por sus siglas en inglés) explica cómo los miembros se sienten al manejar situaciones desconocidas. En culturas con fuerte UAI, la gente tiende a evitar riesgos y situaciones inesperadas. La situación desconocida crea alta ansiedad y estrés. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica, Japón, Grecia y Rusia son países cuyas culturas nacionales tienen un alto UAI, donde hay una alta preferencia por lo predecible o situaciones controladas. Los miembros de culturas con un débil UAI tienden a ser más tolerantes con aquello que no pueden controlar. La incertidumbre es aceptada como parte de la vida y las personas son generalmente más relajadas y flexibles ante situaciones desconocidas. Países como Jamaica y Singapur tienen culturas que tienden a aceptar la ambigüedad (AFS Intercultural Programs, 2012, p.3).

A pesar de estar conformada por sociedades muy resilientes, que han tenido que adaptarse de manera brusca a nuevos contextos y mostrarse flexibles ante situaciones de inestabilidad y cambios constantes, Latinoamérica es en general conservadora y rígida en temas valóricos.

Nuevas luchas como la legalización del aborto, el matrimonio gay y las políticas flexibles de migración los asustan y les generan desconfianza a priori. Hay muchos prejuicios que contribuyen al rechazo de “lo distinto”, de “lo nuevo”, de “lo desconocido”, de lo que se sale del paradigma común.

Situaciones históricas de violencia, guerras internas, dictaduras, narcotráfico, conservadurismo ideológico, entre otras cosas, han contribuido a que esa desconfianza se acreciente en diversos contextos y realidades latinoamericanas. Hay países en donde la desconfianza es más marcada y no solo se da en las relaciones interpersonales sino también frente a la institucionalidad. En este contexto, la reputación y la confiabilidad que pueda transmitir una OSFL será clave para poder posicionarse y acceder a financiamiento, ya sea de individuos, de empresas o del Estado.

Orientación a largo plazo vs. Orientación al corto plazo

Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste con las preocupaciones inmediatas (Hofstede, Jan Hofstede y Minkov, 2010):

Las sociedades con orientación a largo plazo tienden a adaptar las tradiciones a los contextos modernos. Los países del Este de Asia tales como China, Corea y Japón tienden a tener culturas nacionales orientadas a largo plazo. Las sociedades que tienen orientación a corto plazo respetan las tradiciones pero incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. [...] las relaciones son vistas como algo importante solo si se puede obtener algún provecho de ellas. Estados Unidos, Inglaterra y España son algunos países con orientación a corto plazo (AFS Intercultural Programs, 2012, p.4).

Cabe destacar que en Latinoamérica se valoran más los resultados inmediatos. En general, se cuestionan aquellas políticas de Estado que tengan proyección de mostrar resultados en más de cuatro años y en cambio se prefieren soluciones paliativas que muestren resultados al corto plazo. Para las OSFL, esta tendencia puede ser perjudicial, pues muchas veces se ven en la necesidad de priorizar programas que muestren resultados inmediatos, pero que no necesariamente resuelven el problema de manera estructural y permanente. Los donantes quieren ver los resultados de su aporte y quieren verlos ahora, no en cuatro años.

Chile, Colombia, Perú y las Dimensiones Culturales de Hofstede

Observando los casos específicos de Chile, Colombia y Perú, se puede ver en el siguiente gráfico que estos son países con tendencias similares en las cuatro dimensiones mencionadas.

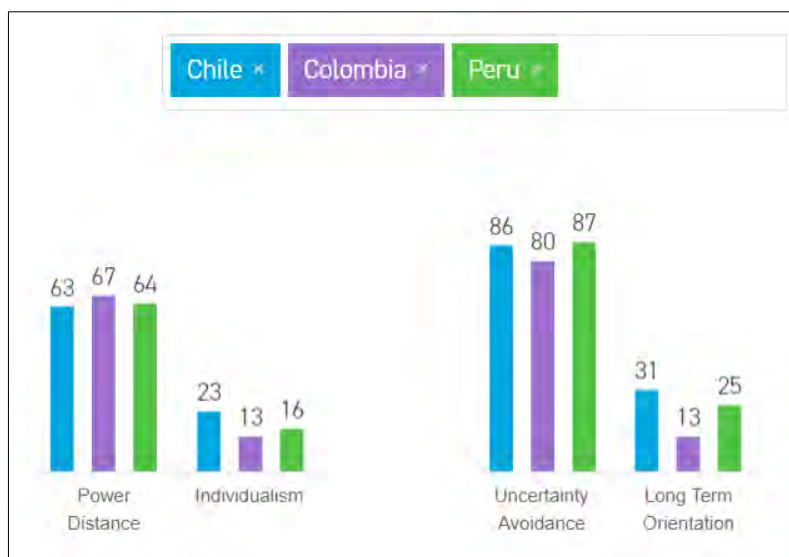


Figura 5. Puntuación por país según Dimensiones Culturales de Hofstede

Fuente: Hofstede Insights (2018)

Como puede verse, los tres países presentan alto puntaje en la dimensión de *Evasión a la incertidumbre* (alrededor de 80 puntos) y un puntaje mayor a la media en la dimensión *Distancia al poder* (alrededor de 65 puntos). Esto indica que en líneas generales son países con altos niveles de desigualdad y jerarquía aceptada, y además son adversos a situaciones desconocidas y desconfiados frente a lo distinto. En el caso de la dimensión de *Individualismo vs. Colectivismo*, los tres tienen una puntuación por debajo de la media, siendo Colombia el país que tiende a ser más colectivo. En cuanto a la dimensión de *Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo*, los tres países puntúan también bajo la media, lo cual indica que poseen sociedades con tendencia a priorizar el corto plazo, siendo Colombia el que predomina en esa visión. Chile obtiene 31 puntos en esta dimensión, demostrando un poco más de orientación a largo plazo que los demás.

3.4 Cultura solidaria en Latinoamérica

“La cultura solidaria no es un sentimiento pasajero. No es una emoción, solamente. Es una convicción. Es una determinación firme de cambiar el mundo” (Caro, 2018, párr.6). Así

define la solidaridad Juan Carr, creador de Red Solidaria en Argentina, quien considera que para hablar de sociedades realmente solidarias es necesario relacionarlas con una actitud constante y cotidiana (Caro, 2018). A primera vista se podría decir que muchos países de Latinoamérica son solidarios, pero cuando se analiza con más profundidad es posible darse cuenta de que la solidaridad aflora sobre todo frente a circunstancias extraordinarias, como las emergencias y las catástrofes. Se pueden ver países que se movilizan de manera masiva y dedicada frente a terremotos, inundaciones e incendios; pero al mismo tiempo siguen siendo indiferentes ante la emergencia social permanente. La solidaridad masiva no se deja ver tan fácilmente en el día a día de las personas, de tal manera que no es una condición permanente y cotidiana, sino más bien una solidaridad reactiva:

La necesidad del ejercicio de la solidaridad supone un primer paso que depende más de un acto de voluntad, de un esfuerzo por salir de los propios límites, por trascender la propia individualidad, rompiendo las murallas simbólicas detrás de las cuales solemos atrincherarnos, especialmente en estos tiempos. (Valenzuela, 2003, p.505)

Ahora bien, para crear una real cultura de solidaridad es necesario inculcar una solidaridad permanente, que trascienda el individualismo y que sea transversal a situaciones cotidianas, como por ejemplo, ayudar a alguien en la calle, ceder el paso a un transeúnte o darle el asiento a un adulto mayor. Las motivaciones que llevan a los seres humanos a ser solidarios pueden ser diversas, y responder a la búsqueda del bien común, a las ganas de aportar en la resolución de una problemática que resulte de interés particular o incluso por satisfacción personal:

A nadie le está prohibida la satisfacción obtenida de ser copartícipe en la gestión del bien ajeno; vale decir que la satisfacción personal puede ser incluso de igual grado, por aquello de la solidaridad compartida. Que también nosotros obtengamos algún provecho –menor– no desvirtúa la solidaridad de nuestra acción; lo central es la legitimidad del interés por el otro. En resumen: nos solidarizamos con el doliente y por su dolor, del que de alguna manera participamos, y tratamos de ayudarlo de manera efectiva para que lo supere. (Valenzuela, 2003, p.510)

Las OSFL que trabajan a diario en la lucha contra diversas problemáticas sociales concuerdan en que las emergencias o catástrofes generan períodos de movilización y donaciones masivas por parte de la sociedad civil. Se generan “causas país”, en donde las ganas de aportar, ya sea con mano de obra, especies o dinero, son transversales a toda la sociedad. Pero las OSFL necesitan que los aportes sean más constantes y no esporádicos, para así lograr la sustentabilidad económica que les permita llevar a cabo sus programas:

La filantropía es agente colaborador en el desarrollo y fortalecimiento de la sociedad civil, al promover su sustentabilidad no solo con nuevas fuentes de financiamiento, sino también canalizando la construcción de redes y promoviendo la innovación de modelos sociales escalables. (Fukuyama, 1996, p.384)

Por su parte, Charities Aid Foundation realiza desde hace 9 años el informe *CAF World Giving Index*, que analiza el comportamiento solidario en todo el mundo y comparte información sobre la naturaleza de las donaciones y las tendencias en la generosidad global, son 146 los países del mundo que participan en este informe. Con el fin de garantizar que se entienda el “dar” en sus diversas formas, el informe analiza tres aspectos de la conducta en torno a esto, para ello, las preguntas que plantea el informe son: En el último mes usted ¿Ayudó a un extraño o a alguien que no sabía que necesitaba ayuda?, ¿Donó dinero a una organización benéfica?, ¿Donó tiempo como voluntariado a una organización?

En el último informe publicado en octubre de 2018, se observa que significativamente más personas en el mundo ayudaron a un extraño y se ofrecieron como voluntarios, mientras que la proporción de quienes donaron dinero se redujo por segundo año consecutivo; así:

La proporción de personas en todo el mundo que donaron dinero se encuentra en su nivel más bajo desde 2013. La donación de dinero ha aumentado entre los países desarrollados (del 40% al 42%), pero ha disminuido entre los países en desarrollo (del 25% al 24%). También ha disminuido entre los grupos de mayor edad, que históricamente han sido los más propensos a dar de esta manera. (Charities Aid Foundation, 2018)

En el top 20 de países con puntajes más altos en comportamientos de donación, Indonesia ocupa el primer lugar. Vale resaltar que Haití es el único país de Latinoamérica que se encuentra entre los 20 primeros. Los países latinoamericanos peor *rankeados* son Brasil (122) y El Salvador (127), mientras que encontramos a Chile en el puesto 61, a Colombia en el 80 y a Perú en el 100.





	 CAF World Giving Index ranking	 CAF World Giving Index score (%)	 Helping a stranger (%)	 Donating money (%)	 Volunteering time (%)
Indonesia	1	59	46	78	53
Australia	2	59	65	71	40
New Zealand	3	58	66	68	40
United States of America	4	58	72	61	39
Ireland	5	56	64	64	40
United Kingdom	6	55	63	68	33
Singapore	7	54	67	58	39
Kenya	8	54	72	46	45
Myanmar	9	54	40	88	34
Bahrain	10	53	74	53	33
Netherlands	11	51	52	66	37
United Arab Emirates	12	51	68	62	23
Norway	13	50	54	65	32
Haiti	14	49	62	54	31
Canada	15	49	57	56	33
Nigeria	16	48	71	36	37
Iceland	17	48	50	65	27
Malta	18	47	53	64	25
Liberia	19	47	80	14	47
Sierra Leone	20	47	80	23	37

Figura 6. Top 20 de países con puntaje y participación en comportamientos de donación
Fuente: *CAF World Giving Index* (2018)

A nivel mundial, este informe encuentra muy poca diferencia entre la proporción de hombres y mujeres que donaron dinero, y de hecho, la brecha se ha cerrado un poco desde el año pasado, con los hombres solo 0.2 puntos porcentuales más que las mujeres.



Figura 7. Participación global en la donación de dinero, por género
Fuente: *CAF World Giving Index* (2018)

Los países donde las mujeres tienen más probabilidades de donar dinero incluyen Suecia, Nueva Zelanda y Noruega, tres países que se encuentran entre los niveles más altos del desarrollo humano en el mundo, y todos en los diez primeros puestos en el *ranking* de las Naciones Unidas para la igualdad de género. Por lo tanto, es probable que los esfuerzos para mejorar la igualdad de género y el desarrollo humano a nivel mundial aumenten la proporción de mujeres que donan dinero. (Charities Aid Foundation, 2018)

Si bien el *CAF World Giving Index* ha encontrado continuamente que a nivel mundial la probabilidad de donar dinero aumenta con la edad, el informe de 2018 muestra que las personas mayores de 50 años ahora no son más propensas a donar que las personas entre 30 y 49 años. Por otro lado, los dos grupos etarios ahora son significativamente menos propensos a reportar la donación de dinero que antes:

Si observamos de cerca el tipo de país, los datos muestran que en los países desarrollados, las personas mayores de 50 años son aún más propensas que sus contrapartes más jóvenes a donar dinero. En las economías en desarrollo y en transición, las personas de 30 a 49 años son el grupo de edad con mayor probabilidad de haberlo hecho. (Charities Aid Foundation, 2018).



Figura 8. Participación global en la donación de dinero, por edad

Fuente: *CAF World Giving Index* (2018)

En consecuencia, dentro de sus acciones de *Fundraising*, las OSFL deberán tener en cuenta las tendencias de solidaridad que se observan a nivel mundial y trabajar de manera estratégica para poder captar la atención de la sociedad. En el mercado en mención se observa

hoy un gran potencial en la captación de donaciones de individuos (donaciones particulares recurrentes), que apuntan a generar ingresos permanentes que den sustentabilidad a las OSFL que antes solían depender de aportes anuales de empresas o de fondos de cooperación internacional, los cuales han ido a la baja en los últimos años. Será clave tomar en cuenta ese público objetivo emergente de 30 a 49 años, que hoy empieza a mostrar mayor interés en realizar donaciones y aportar al desarrollo de sus países.

3.5 Responsabilidad social empresarial y otras fuentes de financiamiento de las OSFL

En 2002, el World Business Council for Sustainable Development, que agrupa a más de 200 empresas multinacionales, definió la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en su conjunto (WBCSD, 2002), a lo que el Banco Mundial añadió “de manera que sea bueno para las empresas y para el desarrollo”. Bajo esta perspectiva, las empresas empiezan a ver en las OSFL aliados importantes que pueden apoyarlos a dar forma a sus estrategias de RSE y a implementar proyectos que contribuyan al desarrollo del país en el que operan. Años atrás no era raro confundir la RSE con filantropía y la relación entre las OSFL y el sector privado podía verse limitada a la entrega de la donación, así como a una mínima rendición de cuentas posterior a la ejecución:

Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a pedir, a una relación en la cual las empresas y las organizaciones no gubernamentales empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar un valor agregado y un impacto social en el país o la comunidad. Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social empresarial y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad (Austin, 2000, p.75).

La RSE ha ido evolucionando, profesionalizándose y generando mayores exigencias para las OSFL. Las empresas tienden a pasar de ver sus aportes como donaciones, a verlos como inversiones, por lo que esperan retribuciones que impacten positivamente en el negocio:

Se encuentra un cambio en la manera de adoptar los problemas sociales en el mundo empresarial, aunque los estudios de opinión arrojan cierta desconfianza en torno al compromiso de los empresarios frente al desarrollo social. En este escenario, parecen

converger dos procesos: primero la necesidad de las empresas de presentarse frente a la sociedad y la opinión pública desde un nuevo rol, no solo en el ámbito del mercado sino que sensible y comprometida con los temas sociales; y por otro lado, las empresas se enfrentan a la necesidad de modernizar su acción social, es decir, la forma en que así establecen sus relaciones de cooperación con la comunidad y empleados, abandonando una mirada paternalista (Teixidó, Chavarri & Castro, 2002, p.11).

En esa medida, en las empresas de Latinoamérica se pueden identificar distintos niveles de desarrollo en cuanto a estrategias de RSE. Se pueden encontrar empresas con la RSE poco desarrollada o en estado más incipiente, que centran sus intereses generalmente en el *marketing* y la imagen de la empresa frente a la sociedad, o también en generar experiencias de *team building* para sus colaboradores. Por otro lado, hay empresas que han ido evolucionando en sus estrategias de RSE, de tal modo que ahora hacen énfasis en programas que muestren resultados concretos al corto o mediano plazo en el mejoramiento de la relación con sus distintos *stakeholders* y la creación de departamentos internos especializados en temas de responsabilidad social y sustentabilidad (Teixidó, Chavarri & Castro, 2002).

El punto clave es que no se trata de propaganda, sino de una búsqueda de competitividad a largo plazo. La realidad es que la relación entre organizaciones y comunidad no descansa sobre la base de que yo gano si tú pierdes; sino, yo gano, si tú ganas. (Correa, 2007, p.92).

Finalmente, existen empresas que han llegado a un desarrollo mucho mayor de la RSE, ejecutando programas integrales y de alto impacto, con proyecciones de mediano y largo plazo. Algunas tercerizan la implementación de dichos proyectos en OSFL, pero otras deciden crear fundaciones propias a través de las cuáles canalizan sus programas de RSE, mantienen equipos especializados y un alto nivel de profesionalización en el ámbito de la gestión social y la sustentabilidad, por eso:

En este nivel, la profesionalización de la política de RSE es una característica fundamental, desde al ámbito de las donaciones así como en la dirección de los programas. La RSE pasa a ser un área más del negocio, con tanta importancia como la estrategia de *marketing* o su contabilidad. (Teixidó, Chavarri & Castro, 2002, p.18)

Así pues, las empresas se configuran como aliados importantes para las OSFL, con quienes pueden generar alianzas estratégicas, preferiblemente a largo plazo. Puede haber una priorización mayor o menor del sector privado como fuente de financiamiento, pero muchas suelen percibir donaciones por parte de empresas locales o multinacionales.

Con respecto a la cooperación internacional como otra fuente de financiamiento, es posible mencionar que América Latina no ocupa un lugar prioritario en la distribución de fondos que se canalizan a través de este sector. Todos los países de esta región, excepto Haití, son considerados países de renta media baja y renta media alta, por lo que no son considerados prioridad para el sistema de cooperación internacional pese a seguir teniendo altísimos niveles de desigualdad y padecer importantes debilidades institucionales, problemas ambientales e injusticias sociales (RedEAmérica, 2016).

Siendo así, los fondos de cooperación internacional seguirán decreciendo en la región y se acotarán a situaciones especiales tales como desastres naturales, lucha contra el narcotráfico, desplazados, migración forzada y conflicto armado interno. Algunas OSFL que dependían años atrás de fondos de cooperación internacional, han empezado a generar contratos con los Estados, esto les ha traído consecuencias no menores, como por ejemplo que empiecen a ser vistas como ejecutoras o proveedoras de servicios al Estado, de modo que pierden así independencia e incluso a veces se desvían de su misión.

Por otra parte, en la búsqueda constante de las OSFL por descubrir la estrategia de financiamiento que genere mayor sustentabilidad a largo plazo, se visualiza a los individuos como una fuente de financiamiento con gran potencial de crecimiento, apelando a la masividad y a la recurrencia de las donaciones para lograr estabilidad financiera y fondos con menores “restricciones” que puedan ser invertidos tanto en la operación como en gastos administrativos. El Informe “Global Trends in Giving” (Nonprofit Tech for Good, 2018), que encuestó a 6.057 donantes en todo el mundo, arrojó entre sus resultados que el 50% de los donantes de Sudamérica estaba inscrito en un programa de donaciones mensuales. Tal tendencia podría ir al alza en los próximos años si las OSFL construyen buenas estrategias de captación y fidelización de individuos. Igualmente, “el 60% de los encuestados dice que es más probable que donen repetidamente a una organización si reciben comunicación regular sobre el trabajo que está haciendo la organización y el impacto que está haciendo su donación” (Nonprofit Tech for Good, 2018, p.22).

Asimismo, la penetración de internet en los países latinoamericanos, junto a la democratización en el acceso a la misma y las tendencias globales, le han dado gran protagonismo a las plataformas digitales como medio de recaudación de fondos a través de individuos. “El 46% de los donantes en Sudamérica prefieren hacer donaciones *online* a través de tarjeta de débito o crédito, el 20% a través de transferencias bancarias, el 11% vía Paypal, el 10% en efectivo y 5% a través de correo postal” (Nonprofit Tech for Good, 2018, p.22). Con respecto a la edad, según este informe, son sobre todo los Millennials y la

Generación X quienes consideran que la comunicación digital influye de manera significativa en sus donaciones y prefieren donar por estos medios frente a otras formas.

Dentro del mundo digital, las redes sociales se han vuelto una herramienta muy potente, siendo un elemento clave en la captación de donantes individuos, superando largamente a los medios más tradicionales como la radio y la televisión. El 41% de los donantes está más inspirado a donar a través de las redes sociales, un sitio web de la organización (19%) y correo electrónico (18%). A su vez, de los inspirados en las redes sociales, Facebook (50%) tiene el mayor impacto, luego Instagram (30%) y YouTube (8%). Los anuncios de radio (2%), los mensajes de texto (2%), y las llamadas telefónicas (5%) son las menos inspiradoras. La televisión y la radio inspiran a un bajo porcentaje de donantes, sin embargo, el informe infiere que ese número podría aumentar si las aplicaciones de radio y televisión basadas en internet como Netflix y Pandora adaptaran su programación y publicidad a este campo (Nonprofit Tech for Good, 2018).

Con respecto a las principales causas que apoyan los individuos en la actualidad, el informe destaca las relacionadas con niños y jóvenes (15%), salud y bienestar (11%) y aquellas que involucran animales y medioambiente (11%). En cambio, la paz y la no violencia son las que menos inspiran a donar.

Los individuos, como fuente de financiamiento, abren nuevos desafíos a las OSFL, como por ejemplo, la inversión en campañas digitales, el acercamiento a nuevas tecnologías, la mayor innovación en campañas comunicacionales y nuevas estrategias de fidelización.

Se visualiza entonces en la actualidad un abanico de distintas posibilidades de financiamiento para las OSFL, ya sea a través de empresas, del gobierno, de individuos u otras iniciativas tales como eventos de recaudación, campañas y colectas. Cada fuente de financiamiento adquirirá distinta relevancia según la idiosincrasia de cada institución y el contexto local en el que se desenvuelve. Por su parte, la situación país, las características de la cultura local, el estado de la Responsabilidad Social Empresarial, el desarrollo del mercado de las mismas OSFL, entre otros factores, serán cruciales en la construcción de una estrategia de *Fundraising* exitosa, que por ende, brinde sustentabilidad a largo plazo para las OSFL.

4. Resultados Estudios de Caso

4.1 Caso Techo Chile

4.1.1 Breve reseña de Techo Chile

Techo Chile tuvo sus inicios en el año 1997, dicha iniciativa nació a partir de un grupo de jóvenes que decidió actuar frente a la pobreza. Estos jóvenes fueron apoyados y guiados por el sacerdote jesuita Felipe Berríos, a quien se le considera fundador de la institución. En el año 2001 se convierte oficialmente en una Fundación sin fines de lucro (Techo Internacional, 2018).

A nivel interno, se considera que esta organización ha tenido éxito en la recaudación de fondos, teniendo altos y bajos, pero manteniendo en los últimos cuatro años una recaudación promedio que bordea los cinco millones de dólares. Las épocas de mayor auge se observan en sus primeros 10 años de existencia y en situaciones de emergencia y catástrofes, como el terremoto de 2010 y los incendios de 2017. De los 20 países en los que opera Techo, Chile es el país que actualmente genera mayores ingresos, seguido de cerca por Argentina.

Tabla 1. *Ingresos US\$ Techo Chile*

País	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Chile	9.938.546	4.837.177	3.993.871	6.820.098	3.935.000	29.524.692

Fuente: Techo Internacional

El llevar 20 años y tener la capacidad de levantar cerca de 3 mil millones de pesos¹ sin un financiamiento estable, sino que todos los años buscándolo, es exitoso. Hoy día lo que más tenemos es la base de socios, tenemos como 17 mil socios, pero lo demás lo levantamos año a año. Yo creo que ha sido un éxito, el tema es cómo sostener eso (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Aunque se reconoce el éxito, hay una percepción interna de necesidad de renovación y de sacar mayor provecho al valor de la marca Techo, para no quedar estancados en la recaudación promedio que viene alcanzando y así redoblar esfuerzos con respecto a la captación de fondos que le permitan seguir creciendo y no iniciar una curva decreciente.

¹ 3 mil millones de pesos chilenos equivalen aproximadamente a 4.5 millones de dólares.

La estrategia no ha sido capaz de adaptarse a los cambios del entorno de la donación, que se profesionalizó, que está pidiendo más accountability, mayor impacto. Todas esas variables se han conjugado para que el nivel de recaudación de Techo haya bajado a prácticamente el 50% de lo que se recolectaba 10 años atrás (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

4.1.2 Fundraising con perspectiva intercultural

Si se mira a Chile bajo el lente de las cuatro Dimensiones Culturales de Hofstede seleccionadas, se verá que tiene una alta puntuación en *Evasión a la incertidumbre* y *Distancia al poder*, lo cual la clasifica como una sociedad conservadora frente a los cambios y las situaciones nuevas. Además, como una sociedad que acepta y considera natural que el poder se distribuya de manera desigual.

Por otro lado, posee bajo puntaje en las dimensiones de *Individualismo vs. Colectivismo* y de *Orientación al largo plazo vs. Orientación al corto plazo*, aunque estos son un poco más altos en comparación con los de varios países latinoamericanos como Colombia y Perú. Esto refleja que a pesar de ser considerada una sociedad colectivista, tiende hacia el individualismo con mayor ímpetu que otros países de la región. Por otro lado, si bien es catalogada como una sociedad que valora resultados inmediatos, se observa una tendencia mayor que en otros países vecinos a validar una mirada a largo plazo y planificar mejor el futuro.



Figura 9. Puntuación Dimensiones de Hofstede, Chile

Fuente: Hofstede Insights (2018)

A continuación se realizará un análisis con respecto a la influencia de estas cuatro Dimensiones Culturales en el *Fundraising*, tomando en cuenta la realidad chilena, la experiencia de Techo, datos disponibles, la percepción de las personas entrevistadas y la experiencia profesional de la autora.

Distancia al poder y *Fundraising*

Chile se encuentra entre los 10 países más desiguales del mundo, obteniendo una puntuación de 0.48 en el Índice de Gini, en donde 0 es la igualdad perfecta y 1 es la desigualdad extrema. Según datos del Banco Central de Chile, el 72% de la riqueza del país es concentrada únicamente por el 20% más rico de la población, reflejándose una distribución muy desigual, similar a la de Alemania, Austria y Estados Unidos.

En el último informe del Global Wealth, elaborado por el Credit Suisse, aparece Chile con 67.000 millonarios, que tienen un patrimonio de más de un millón de dólares. Creo que son 80 mil chilenos que están dentro del 1% más rico del mundo. Hay un grupo, que ya no es tan chico, que tiene un patrimonio altísimo, entonces la diferencia entre el 1% y la media en Chile es muy alta (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Teniendo en cuenta esta realidad, generar una red de contactos en las altas esferas de poder será clave para las OSFL en materia de acceso a financiamiento. Chile es percibido como altamente clasista, por lo que generar sentido de pertenencia, confianza y validación en un círculo en donde los apellidos e historias familiares perpetúan poder, será un camino para lograr éxito en el *Fundraising*, especialmente con empresas y gobierno. Aunque Chile presenta una puntuación algo menor a la de otros países latinoamericanos en esta dimensión, su pasado autoritario encarnado en períodos como el de la dictadura militar de los años setenta y ochenta, se sigue viendo reflejado en la actualidad, al mantenerse estructuras sociales muy rígidas y privilegios para los poseedores del poder. En palabras de Ignacio Cruz (2018):

Hay bastante desigualdad de derechos. En la sociedad chilena se da mucho que el poder económico tiene mucha influencia en el poder político y en el ejercicio de la autoridad. Tiene entonces mucha influencia en cómo vive la sociedad y eso genera que sea una clase privilegiada, no solo por el acceso que tiene a muchas cosas, sino también por el ejercicio de los derechos. Y ese poder dominante también excluye,

porque hay gente con la que no quiere convivir, no la quiere integrar y entonces segrega (comunicación personal, 20 de agosto).

La realidad es que es una sociedad extremadamente jerárquica en todos los niveles, privados y públicos. Ejemplos anecdóticos: yo voy a hacer un trámite, la persona de seguridad en Argentina me va a guiar hacia la fila grande y no me va a hablar. En Chile vas con convicción, vestido con traje y corbata, buen aspecto y pasas delante y no te va a decir mucho. Esto está cambiando, pero hay una cultura de jerarquía muy marcada y sobre todo, lo más importante, de aceptación hacia las percepciones y atributos de jerarquía en la sociedad, básicamente un poco clasistas (Jorge Becerra, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

En contraposición con este sentir frente a la desigualdad y las jerarquías, también está la percepción un poco más positiva de que el servilismo colonial que aún se reproduce con fuerza en muchos países latinoamericanos parece disiparse de a poco en Chile, tal y como se señala a continuación:

Yo creo que es menor el respeto por la jerarquía que en otros países, por ejemplo que el caso del Perú, México o Colombia, en donde se ve casi una cultura demasiado colonial, un respeto demasiado exagerado frente a esa jerarquía, que en Chile es menor. Pero por lo conservadores que somos y la desigualdad que tenemos, seguimos siendo un país en donde el apellido pesa muchísimo (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Hay que admitir que parte de este proceso de generar poco a poco una mayor movilidad social se da gracias al crecimiento de una clase media emergente en Chile, que se ha ido empoderando en el tiempo y que cada vez tiene más conciencia de sus derechos y por ende, los exige. Se reconoce que hay avances importantes en el país en materia de garantía de derechos básicos, como el de la vivienda, la salud y la educación. Es decir, existe la percepción de un cierto nivel de Estado de derecho, pero aún no la igualdad en el acceso transversal a ellos.

En este panorama cobra sentido que el discurso de las OSFL pueda estar ligado a la exigencia del acceso a derechos para las poblaciones vulnerables y en posicionarse como entes que contribuyen a garantizar una distribución más equitativa de la riqueza en la sociedad. En ese orden de ideas, un llamado a la donación que incluya el posicionamiento de estos temas en la agenda pública podrá tener éxito si capta la atención de una clase media más empoderada, que está en busca de la reivindicación de derechos, que suele conocer la realidad de su país y tener empatía con los más vulnerables.

Por otro lado, en Chile está empezando a emerger la conciencia del valor frente a las relaciones horizontales, particularmente en instituciones con una mirada más moderna, como las OSFL y las empresas multinacionales, así como en las generaciones más jóvenes.

Se han ido construyendo relaciones bastante más horizontales, pero todavía falta mucho por andar en eso. Hay harta innovación en el mundo empresarial en buscar otras formas de organizarse, así aparece el concepto de la *redarquía* para sustituir al de la jerarquía en las organizaciones. Las instituciones se empiezan a organizar en función de redes y de centros de operación y eso ha ido generando relaciones más horizontales (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Individualismo vs. Colectivismo y *Fundraising*

La percepción general es unánime entre los entrevistados, se considera que la sociedad chilena es individualista y que posee una baja conciencia colectiva. Hay una sensación general de que el bienestar personal prima sobre el colectivo y que esta actitud ha ido permeando a todas las clases sociales de manera transversal:

Tenemos una cultura bien anclada a rascarse con sus propias uñas cada uno, es bien privada, a lo más se extiende a la familia, hay pocas comunidades creo yo en Chile. Es más bien individualista, incluso en sectores más vulnerables en donde uno creería que debería existir, por sobrevivencia, mayor comunitarismo, más colectivismo. Incluso ahí, es más difícil que en otras culturas (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Esta configuración individualista de la sociedad ha llevado a las personas a encerrarse más en sus círculos cercanos y a propiciar la segregación. En consecuencia, se ha perdido bastante la vida de barrio, las acciones vecinales, los trabajos comunitarios y otras expresiones propias de un pueblo más colectivista. Esto parece reflejarse en todas las clases sociales, como lo enunció Juan Pedro Pinochet (2018), uno de los entrevistados:

Cada vez nos encerramos más en círculos familiares, ya ni siquiera de amistad o vecindad. Mi teoría es que nuestra pobreza mayor es de vínculo, más que pobreza material, es de vínculo. No hay conciencia colectiva, no hay capital social y las fundaciones están careciendo de focalización en eso, por lo tanto cada día va a ser menor la donación, porque no estamos enfocándonos en humanizar a nuestra sociedad (comunicación personal, 20 de agosto).

Para mi ese espíritu más colectivo tiene que ver con una empatía de entender que soy parte de un todo más grande. Eso me lleva a pensar que desde un punto de vista económico hay familias que simplemente no nacieron con una cancha pareja y, que si yo puedo ayudar en algo y estoy en condiciones de hacerlo, lo puedo hacer; más allá del beneficio que eso tiene para uno (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

En este escenario será importante que las OSFL hagan esfuerzos por romper las “burbujas” de segregación en las que viven las distintas clases. No bastará mostrar la realidad para sensibilizar, el discurso deberá ser más profundo e interpelador, para que transmita la importancia de construir una empatía colectiva que promueva acercarse al otro, entender sus problemas y ser más solidario. Las OFSL pueden influir en la disposición a donar de las personas, propiciando mayor vínculo e interés entre clases sociales y promoviendo que todos piensen en cómo hacer progresar a la sociedad.

Fíjate que siempre prima una visión individualista. Tenemos una visión sobre el problema de la educación, pero lo hacemos muy ideologizadamente o desde la situación de mi hijo en el colegio subvencionado. No hay una conciencia profunda, sistémica, que nos llevara a hacer algo de manera genérica. Entonces, cualquier acción para fortalecer ese sustrato subyacente que mueve o promueve los comportamientos más colectivos, genuinos y duraderos, claramente ayudará (Jorge Becerra, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

No obstante, el predominante individualismo parece romperse frente a situaciones extremas, como las catástrofes, los terremotos, las lluvias e incendios que movilizan al país entero; cuando esto ocurre se recaudan sumas importantes de dinero y se genera un sentimiento colectivo que encuentra un *pick* en estos contextos, pero que luego se diluye en la cotidianidad.

Chile tiene expresiones de colectivismo en las que uno dice “aquí hay una semilla de algo mejor, que no hemos sabido aprovechar”. Uno ve cómo reacciona la gente ante las emergencias y aparece una solidaridad que en el resto del tiempo no está presente (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

El reto para las OSFL en este sentido estará en descubrir los mecanismos para generar el mismo nivel de movilización de la gente frente a las problemáticas más permanentes que aquejan al país. Capitalizar ese chispazo de solidaridad y empatía con el fin de lograr que se arraigue en el actuar más cotidiano de la sociedad. Para ello, el fortalecimiento del vínculo entre clases sociales y el fortalecimiento de la conciencia colectiva serán fundamentales.

Evasión a la incertidumbre y *Fundraising*

Chile se percibe como una sociedad cauta, conservadora, con respecto a temas valóricos y con prejuicios bastante arraigados con respecto a “lo distinto”. Los entrevistados perciben un alto grado de desconfianza hacia las personas desconocidas, una desconfianza que se alimenta de dichos prejuicios.

Los estudios dicen que es una de las sociedades más desconfiadas del mundo. No confiamos en nadie, ni en los amigos, es una cosa de locos. Somos una sociedad súper desconfiada, desconfiados de los desconocidos. Por eso nos cuestan los inmigrantes, y es que además somos una sociedad súper prejuiciosa, entonces tenemos catalogados a todos. Y como además nos gusta juntarnos con los iguales y no con los distintos, entonces el prejuicio nos separa del resto (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Con respecto a la adaptación ante situaciones nuevas, la percepción de los entrevistados es que se trata de una sociedad que por un lado se adapta de manera flexible a cambios que trae consigo la globalización y el neoliberalismo, como el uso de nuevas tecnologías y la innovación en formas de consumo, pero que por otro lado, es bastante conservadora y poco flexible con respecto a cambios más radicales en sus costumbres.

Cuando hablamos del chileno promedio, creo que seguimos siendo una sociedad conservadora a la que le cuestan los cambios, que cuando nos sacuden nuestra base ideológica, nuestra base religiosa, todavía nos cuesta mucho. Hay una mochila cultural enorme. Todos estos cambios que estamos teniendo hoy día, que son de evolución humana, vienen a sacudir estos pilares, que son imaginarios colectivos que nosotros mismos hemos venido construyendo (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Sin embargo, se identifica cierto grado de apertura con respecto a temas como el aborto y el matrimonio igualitario. Más allá de su aceptación o rechazo, se reconoce el inicio de un diálogo en torno a estos temas, que se espera vaya abriendo el camino hacia una sociedad más abierta y receptiva frente a nuevas situaciones y posturas ideológicas.

En general la sociedad latinoamericana, y en particular la chilena, no es flexible, le cuesta adaptarse mucho al cambio. Pero si miramos los últimos cinco u ocho años, en los temas sociales de identidad de género, matrimonio igualitario, LGTB, etc.; que uno diría “en Chile jamás va a pasar”, la realidad es que va llegando. Creo que la capacidad de adaptación de una sociedad históricamente rígida, más estructurada y

poco flexible se va acelerando frente a esa evolución. Son momentos muy especiales para entender estos cambios e incluirlos (Jorge Becerra, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Las OSFL deben aprovechar esta coyuntura que muestra cierto grado de apertura a dialogar sobre temas sociales de esta índole, posicionando en la agenda pública temas como la discriminación, la vulneración de derechos y la igualdad de género, los cuales son transversales a diversos grupos vulnerables. Visibilizar estos temas podrá contribuir con la activación y la movilización de la sociedad frente a causas más colectivas.

La percepción de los entrevistados es unánime en cuanto a que la sociedad no desconfía de las OSFL, coincidiendo con la línea general de respeto y confianza hacia las diversas instituciones en Chile. En ese sentido, estas tienen un camino ganado con respecto a la buena reputación general y la percepción positiva de la gente. Entonces, a partir de esa base de confiabilidad, tendrán que construir un posicionamiento propio para apalancar recursos.

Yo veo que en otros países hay mucha más desconfianza en las instituciones sin fines de lucro. Yo creo que a lo mejor porque en Chile no ha habido un problema grande por lavado de dinero, ni que las ONG se roben la plata. Pienso que en Chile son bien vistas por la sociedad en general (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

El chileno, cuando le dona a la Teletón, siente que se va a invertir bien el dinero, siente que hacen las cosas bien. También cuando le dona al Techo, a Enseña Chile, a Cáritas, a quien sea. Yo creo que el chileno dona porque siente que esas instituciones tienen un rol que ni el Estado ni el mercado están cumpliendo y hay un voto de confianza súper fuerte y, al final, la donación es un voto de confianza, no es nada más que eso (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

En resumidas cuentas, así como hay una muestra de confianza a priori hacia las OSFL, también existe cierta percepción de que no es tan fácil convencer a la sociedad de sumarse a una causa. Es necesario entonces construir confianza adicional hacia la temática que aborda la OSFL; en ese sentido, se requiere mostrar que realmente los beneficiarios necesitan apoyo. Como ya se ha dicho, en las emergencias la necesidad es claramente visible, pero en problemáticas más permanentes pueden surgir cuestionamientos por parte de los potenciales donantes. Por tal motivo, las OSFL tienen que incluir dentro de sus iniciativas de comunicación mensajes concretos que justifiquen y argumenten de una manera óptima la solicitud de apoyo.

Nuestra desconfianza no va hacia si la institución se va a guardar la plata o la va a utilizar mal. La gente va a pelear porque el pobre es flojo o porque el cojo podría hacer algo. Es como la desconfianza hacia el beneficiario, no hacia el intermediario, ya que sí hay una validación hacia las ONG en Chile (Juan Pedro Pinochet, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

La urgencia moviliza. Las catástrofes y las emergencias están asociadas a esa urgencia. No sé, miles de familias que quedaron destruidas por un tsunami, es súper urgente eso de ayudar. La desgracia también moviliza a la donación de la sociedad chilena. La desgracia de la Teletón, la desgracia de los niños que nacieron con situación de discapacidad. El hecho de que existan personas que sin motivo o razón alguna, están en una condición claramente desfavorecida. Eso tiende a movilizar. No así cuando esa condición tiende a estar bañada de algunas razones de por qué existen, que es lo que nos pasa a nosotros cuando tratamos de levantar plata para los campamentos², entonces la gente dice “bueno, pero por qué están en los campamentos, por qué no se van para otro lado”. No se percibe esa desgracia, no hay un hecho fortuito que haya hecho que esas familias estén viviendo en campamentos (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Orientación a largo plazo vs. Orientación al corto plazo y *Fundraising*

Los entrevistados coinciden en que Chile es un país en donde predomina la visión de corto plazo. Ellos perciben que la sociedad espera resultados inmediatos, y debido a esto, le dan valor y prioridad a las iniciativas que rápidamente empiezan a visibilizar cambios concretos:

La sociedad espera resultados más inmediatos. Creo que tal vez tiene relación con esta cultura más individualista, de verlo todo rápido. Lo otro exige un efecto mucho más en cadena, en donde tal vez el resultado no me va a tocar verlo a mí, sino que va a ser para otro (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

De la misma manera, esta actitud se refleja también en las exigencias de la sociedad al donar a una causa, es decir, esperan ver resultados pronto para sentir que su donación está siendo efectiva y para poder tangibilizar su aporte, sintiendo la satisfacción individual de contribuir con algo.

Yo creo que la donación siempre apunta a una solución de corto plazo. Pensar que mi donación, más la otra donación, va a ayudar a algo en concreto. Porque la donación es

² En Chile se utiliza la palabra *campamento* para referirse a los asentamientos humanos.

una transacción y las transacciones son de corto plazo. Pero creo que siempre está el optimismo de que en algún minuto voy a tener que dejar de donar, porque al largo plazo todo debería ser todo un poco más equitativo. Creo que hay una acción de corto plazo, pero siempre está la esperanza de que los problemas se solucionen. Yo esperaría que poco a poco el chileno busque más una solución de largo plazo (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

A pesar de esta percepción sobre la valoración del corto plazo, según los índices de Hofstede, en Chile se observa una tendencia mayor frente a otros países de Latinoamérica a validar una mirada a largo plazo. Esto puede verse reflejado en ciertas actitudes e iniciativas, como por ejemplo, las reformas estructurales que se están llevando a cabo a nivel de educación, trabajo y temas tributarios, las cuales están pensadas desde una visión de mejora sustancial a futuro que proyecta resultados importantes a mediano y largo plazo, más allá de los cuatro años que dura un gobierno. Otro ejemplo son las causas que llevan a marchar a la sociedad en las calles, las cuales apuntan a reivindicar derechos y a buscar cambios en políticas públicas de más largo aliento. Más allá de la inmediatez del resultado, la sociedad empieza a cambiar de mirada, criticando las soluciones paliativas en reacción a algún problema y esperando soluciones más permanentes que mejoren su futuro. Otras iniciativas podrían ser la apertura a la innovación, las acciones que contribuyen al fortalecimiento institucional y la inversión en proyectos de infraestructura, que van transformando las ciudades y su nivel de conectividad a largo plazo.

Uno pensaría que a las instituciones preocupadas por la educación les debería costar mucho levantar plata, porque sus resultados son a muy largo plazo. Sin embargo, está el convencimiento más absoluto de que lo que más necesita esta sociedad es mejorar su educación, entonces, hay mucho interés por invertir en educación. Y los empresarios, lo que más han hecho ellos desde su gestión solidaria, es invertir en educación. Hay quienes sí están mirando a largo plazo, entonces invierten a largo plazo (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Por consiguiente, las OSFL tendrán que definir muy bien sus programas y “productos”, considerando la importancia de mostrar resultados concretos en el tiempo, tanto a corto plazo, para mostrar efectividad, como a mediano y largo plazo, para validar soluciones estructurales, de alto impacto. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad (Fundación Trascender y Cadem, 2018), “el 54% de los chilenos no sabe en qué se usa el dinero que dona”. Con base en esto, se puede decir que las OSFL deben redoblar esfuerzos para comunicar mejor lo que hacen y el impacto que generan. Una mayor captación de

donaciones irá relacionada a esa capacidad de validar su causa, de mostrar resultados concretos a corto plazo y convencer al donante del valor que tiene el impacto que se generará a largo plazo, incidiendo en transformaciones importantes en el país.

4.1.3 Desarrollo de la cultura solidaria

De manera general, los entrevistados manifestaron que no consideran a Chile como un país solidario. Esto se atribuye a que no se identifica una solidaridad cotidiana, esto es, una necesidad de ayudar que se refleje en el actuar de las personas en el día a día. Esto significa que no se da una solidaridad constante. Esta situación, según su juicio, está influida por el individualismo y la segregación que existe en Chile, como puede entenderse de lo dicho a continuación:

A mi juicio, el principal elemento para poder ser solidario es la integración. La sociedad chilena es una sociedad sumamente segregada, entonces es difícil aplicar solidaridad en contextos de mucha segregación y creo que eso pone un obstáculo para que la sociedad chilena pueda efectivamente ser más solidaria (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Por otro lado, así como puede verse en la Figura 10, el estudio “Percepción ciudadana de las donaciones sociales empresariales” (Aninat, 2015a), arroja que alrededor del 70% de los encuestados considera que las donaciones en Chile son moderadas o bajas.

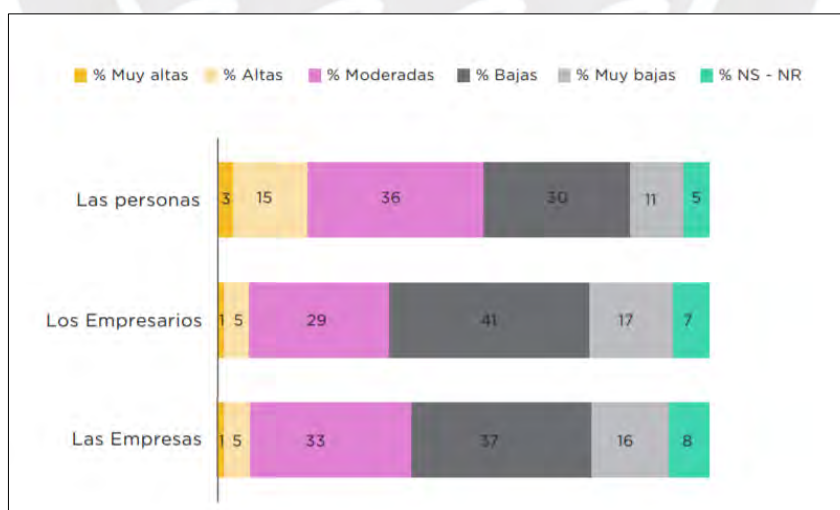


Figura 10. Percepción de la sociedad sobre el nivel de donaciones en Chile

Fuente: (Aninat, 2015a)

Se reconoce entonces que el chileno demuestra un alto grado de solidaridad frente a causas que logran conmoverlo y a causas que son visiblemente urgentes o dolorosas, pero aun así, el individualismo atenta contra la posibilidad de que esa solidaridad se vuelva más cotidiana.

Yo veo algunas situaciones en las que la sociedad es muy solidaria. Cuando logras sensibilizarla es solidaria y es bien solidaria, pero hay que tocarla en lo profundo de las emociones. En el día a día somos muy poco solidarios, he visto cómo en la vida cotidiana hay ciertas actitudes que a mí me hacen ver que la sociedad chilena cada vez se enfría más. Hoy día tú entras a una de las grandes tiendas, el guardia te saluda y la gente no lo saluda de vuelta. Esas cosas han ido cambiando, esta sociedad era más cálida antes. Para mí, esa es una indicación de que la solidaridad surge solo cuando me agarran el corazón y me duele. Pero la solidaridad tiene que ver también con el vivir en comunidad y hoy día el individualismo te aleja de la solidaridad (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

A pesar de no identificarse una solidaridad permanente, sí existe una cultura de donación desarrollada en Chile, en donde se reconoce el hábito de donar en campañas impulsadas por distintas OSFL, generalmente una vez al año. La Teletón es el gran ícono al respecto, recaudando alrededor de US\$60 millones en una jornada maratónica de un día, cifra que supera ampliamente a sus campañas similares en otros países de la región.

Hay esfuerzos más comunitarios alrededor de unas marcas nacionales o íconos que distinguen a Chile. El fenómeno Techo es uno, por algo surgió aquí y no en otro lugar. El otro la Teletón, que hoy es una marca nacional que se ha expandido a otros países, pero que dentro de la red de las Teletones es posiblemente la más fuerte y la más reconocida, siendo capaz de recaudar todo su presupuesto anual en un evento de 24 horas en televisión. Eso es muy singular. Está el Hogar de Cristo y otras que buscan promover un sentimiento de afiliación y actuación colectiva. De todas formas, para estas causas nacionales, la sociedad es más reactiva que proactiva. Yo puedo donar, pero me tienen que ir a pedir y *bandejear* la alcancía. Creo que ahí es donde puede venir un cambio, que no sea más con campañas de una vez al año, sino quizás con las membresías, encontrar otros mecanismos para hacer las donaciones más sostenidas y más proactivas (Jorge Becerra, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Según datos de la “Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad” (Fundación Trascender y Cadem, 2018), “el 77% de los chilenos declara haber donado dinero en los últimos 12 meses”, cifra que ayuda a corroborar que el hábito de donación está instalado. Sin embargo, esta donación suele tener un carácter más puntual, con periodicidad más anual que

mensual. De tal forma que el mayor desafío de las OSFL en Chile está en avanzar hacia una recurrencia en las donaciones, que logre llevar a sus donantes hacia una mayor periodicidad en sus aportes.

Con respecto a la disposición a donar de las clases sociales, los entrevistados indicaron que la clase media y media alta tiene muy buena disposición hacia la donación y quizá sean un poco más solidarias pero en general, se afirma que la solidaridad es más transversal a todas las clases sociales. Si la situación lo amerita y el tema genera fuertes emociones y empatía, no importa el nivel socioeconómico, todos tratarán de colaborar. Será útil entonces que los esfuerzos por captar individuos que donen de manera más recurrente estén focalizados en la clase media y media alta, pero sin dejar de lado el potencial que puede haber en las clases alta y media baja. Más allá de la focalización en una clase social, la clave estará en mostrar temas que movilicen a la sociedad como país, que emocionen y que generen conexión con el potencial beneficiario. De acuerdo con la percepción de los entrevistados, la solidaridad suele ser inculcada en Chile mayoritariamente por la familia y las vivencias de cada persona. Por otro lado, la religión católica tiene un peso importante, su influencia existe aún, pero va disminuyendo de a poco.

Yo creo que el tema ideológico religioso sigue siendo muy fuerte en Chile. Hay gente que sigue donando a ciertas causas por ese componente religioso, porque desde muy pequeños nos enseñaron que la solidaridad y la empatía eran un valor [...]. Yo creo que eso sigue pesando mucho, pero con el tiempo debería ir disminuyendo. Las organizaciones lideradas por la iglesia católica tienen un peso muy fuerte en la sociedad chilena todavía, sobre todo en la clase alta, que es la más conservadora (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Claramente hay una tradición católica en Chile. Cuando uno mira el Hogar de Cristo, Techo y otras instituciones chilenas, ve una raíz católica importante [...]. Pero creo que al final las comunidades van madurando y el desarrollo de la vocación de ayudar no está influenciado necesariamente por temas de religión católica (Jorge Becerra, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

En el caso de Techo Chile, podría ser de ayuda para entrar en ciertos círculos, la visibilización de sus raíces católicas, utilizando el discurso de su fundación a través de un sacerdote jesuita, todo ello con el objetivo de captar donaciones en círculos específicos, quizá en los más conservadores dentro de la clase alta y media alta.

4.1.4 El mercado de las OSFL en el país

Siguiendo la percepción de los entrevistados, el mercado de las OSFL en Chile varía entre maduro y emergente. En primera instancia, es maduro porque hay un número importante de OSFL con cierta historia y trayectoria, pero se recalca que es esta una madurez con necesidad de renovación, porque les falta profesionalización e innovación. Por otro lado, se considera emergente porque hay OSFL en crecimiento, que están en proceso de desarrollo, expansión y aprendizaje. “Creo que Chile hace mucho tiempo que tiene ONG muy respetadas y posicionadas, que entregan muy buenos resultados o que pueden demostrar un impacto potente. Al punto que también se empiezan a exportar hacia otros países” (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018). Esto se relaciona con lo expresado por Sebastián Bowen (2018):

Hay varias ONG que llevan mucho tiempo. Uno ve que todas esas ONG y otras que están surgiendo, están creciendo, profesionalizando sus sistemas, sus modelos de intervención, sus modelos de captación de recursos. Hay mucho más *accountability*³, hay más preocupación por la transparencia (comunicación personal, 26 de octubre).

Aunque varias OSFL están dando pasos con respecto a la profesionalización, este sigue siendo un tema que preocupa al sector empresarial en Chile que como potenciales donantes, cuestionan la capacidad de las OSFL en planificación estratégica, medición de impacto y eficiencia. Sí se reconoce que las OSFL con mayor trayectoria manejan mejor estos temas, pero en el resto se percibe un bajo nivel de *management* profesional.

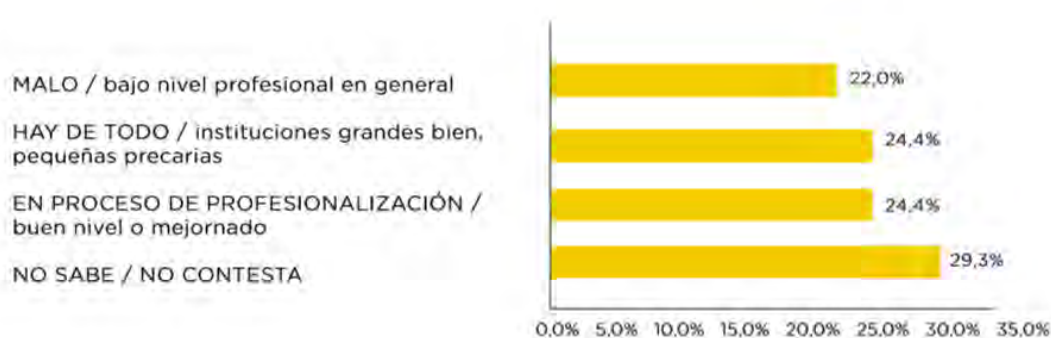


Figura 11. Percepción del nivel profesional de las OSFL por parte de Directivos de empresas chilenas

Fuente: (Aninat, 2015b)

³ El término *Accountability* se refiere a la rendición de cuentas, a la muestra de resultados.

De esta manera, al ser la profesionalización un factor de importancia frente a donantes del ámbito empresarial, será necesario que las OSFL empiecen a implementar buenas prácticas en dicha materia, así puedan mejorar sus procesos de gestión estratégica, *accountability* y transparencia. Vale añadir que mientras mayor sea el nivel de profesionalización que logre una OSFL, mayor será la posibilidad de acceder a donaciones del sector privado en Chile. Con respecto a lo que más se valora en una OSFL, teniendo en cuenta dos grandes grupos de donantes, a saber, las empresas y los individuos, se puede destacar lo siguiente:

Tabla 2. *Lo que más se valora en una OSFL en Chile*

Empresas	Individuos
Temática de intervención.	Temática de intervención.
Capacidad de mostrar resultados.	Capacidad de mostrar resultados.
Profesionalización, Accountability.	Accountability.
Que genere impacto.	Imagen de la Institución.
Valor agregado para los colaboradores de la empresa.	Posicionamiento de la ONG en medios de comunicación.
Ser intermediario efectivo entre empresa y comunidad.	
Que genere confianza.	

Fuente: elaboración propia

Por su parte, el estudio “Filantropía en Chile” (2015) destaca dentro de la valorización de las empresas, algunos atributos adicionales a los ya mencionados, tales como la confianza en el líder de la OSFL y la sustentabilidad de los proyectos. Lo anterior reafirma la tendencia a valorar el largo plazo por parte de las empresas en temas de RSE. Tomar en cuenta estas apreciaciones será clave para construir una estrategia de *Fundraising* por público objetivo. La temática de la intervención tiene gran relevancia, tanto a nivel de individuos como de empresas, lo que valida las percepciones descritas anteriormente con respecto a que la activación de los donantes en Chile se da mayoritariamente frente a los temas que generan fuertes emociones y empatía. Por otro lado, la capacidad de mostrar resultados e impacto también tiene relevancia, ya que los donantes exigen la tangibilidad de su donación, para así saber cómo están contribuyendo.

4.1.5 Fuentes de financiamiento y canales de donación

Al analizar la composición de los ingresos generados en el último año por Techo Chile, las principales fuentes de financiamiento fueron individuos (65%) y empresas (21%).

Tabla 3. *Matriz de ingresos, año 2018, Techo Chile*

	Chile
Individuos	65%
Empresas	21%
Cooperación internacional	0%
Sector público	4%
Internos	1%
Otros ingresos	9%

Fuente: Techo Internacional

A partir de la información anterior, se destaca el caso de individuos como la principal fuente de ingresos, así se verá que el mayor porcentaje de ese tipo de donaciones se realiza a través de socios con aportes mensuales. Esta es una tendencia reciente, pues años atrás en la matriz de ingresos de Techo Chile predominaba la donación de empresas; empero, esa tendencia fue disminuyendo de forma paulatina.

Tabla 4. *Matriz de ingresos por individuos, año 2018, Techo Chile*

	Chile
Socios	75%
Vueltos	2%
Construcciones con familias o colegios	0%
Altos patrimonios	5%
Anónimas	0%
Colecta anual	18%
Eventos	0%

Fuente: Techo Internacional

Yo diría que un plan de socios es una muy buena fuente de ingresos. Una campaña de socios es muy buen canal de financiamiento para una ONG, porque te da una base

más estable. Yo creo que funciona en Chile, pero hay que saber hacerlo para que resulte. UNICEF, *Green Peace* y otras instituciones, tienen una cantidad de socios muy importante. Hoy Techo Chile tiene más o menos 17.000 socios (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

En ese sentido, el posicionamiento de marca será fundamental para la captación de socios, pues las organizaciones más reconocidas son las que actualmente están teniendo más éxito en esta línea. Techo Chile tiene grandes posibilidades de seguir potenciando los ingresos a través de individuos, teniendo en cuenta los 20 años de trayectoria que lo respaldan.

En el caso de las empresas como potenciales donantes, se visualiza una cultura de RSE desarrollada en Chile. Las empresas han alcanzado un buen nivel de especialización en el tema, lo cual las ha llevado a buscar programas más integrales y con proyecciones de más largo plazo. Hoy el sector privado muestra mayores exigencias hacia las OSFL, valorando a las que son capaces de mostrar resultados concretos y de medir su impacto. Al percibir un bajo nivel de profesionalización en las OSFL, algunas empresas deciden crear sus propias fundaciones; esa decisión ha impactado en la reducción de presupuestos que se canalizan desde el sector privado hacia las OSFL, así lo manifestó uno de los entrevistados:

Yo creo que el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial lo que ha hecho es justamente disminuir la capacidad de las ONG de capturar fondos de las empresas. Porque las mismas empresas fueron cerrando la cancha a los temas más propios de su negocio, armaron equipos especializados. Hoy día tienen gente que sabe mucho de relacionamiento con la comunidad, de cómo resolver problemáticas sociales, las empresas se están llenando de sociólogos [...]. Entonces le fueron comiendo espacio a las ONG, resolviendo las temáticas desde el interior de la empresa. Entonces su donación es menor (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Nuevamente se visualiza la necesidad imperante de profesionalización y *accountability* para acceder a donaciones del sector empresarial; de allí que con el fin de tener éxito en la estrategia de *Fundraising*, las OSFL deberán priorizar el desarrollo de estas capacidades institucionales:

La ONG tiene que ser capaz de presentar proyectos con un “ganar-ganar” para las empresas y la comunidad. Cada día las empresas van a dejar de hacer el cheque así no más, sin saber cuál es el beneficio. [...]. Al especializarse, la Responsabilidad Social Empresarial se vuelve mucho más exigente para las ONG y si no están a la altura, no van a acceder a esos recursos (Juan Pedro Pinochet, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Las áreas de sustentabilidad y RSE no son las únicas puertas para acceder a donaciones del sector privado. Existe la percepción de que en Chile aún hay muchas empresas que canalizan sus donaciones a través de acciones de *marketing*. Allí se valora la asociación de marca con OSFL que tengan trayectoria y prestigio y además que sean valoradas por la sociedad. Las empresas están dispuestas a “pagar” por estar al lado de dichas marcas, por lo tanto las OSFL deben aprovechar la oportunidad que se abre en esa línea.

[...] hoy todos te dicen que te vincules por sostenibilidad y no por *marketing*. Pero todavía hay cosas que siguen siendo muy importantes como la confianza, el *marketing*, la filantropía, y si no vemos esas cuestiones, tu presupuesto va a empezar a bajar. Muchas veces uno se puede *cabecear* horas tratando de armar un programa que le quede bien a la empresa desde el punto de vista de la sostenibilidad y con eso vas a sacar 50 millones de pesos⁴. Pero si de pronto tú llegas y dices “armemos juntos este evento, que va a aparecer en un partido de fútbol de la selección chilena”, vas a poder conseguir 300 millones de pesos⁵ por asociación de marca (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

En este sentido, será importante sacarle más partido a la marca desde el punto de vista del *Fundraising*, sobre todo en el caso de OSFL como Techo Chile, que está muy bien posicionada en el imaginario colectivo de la sociedad chilena.

Con respecto a los canales de donación que funcionan y no funcionan en el país, los entrevistados priorizaron los siguientes:

Tabla 5. *Efectividad de los canales de donación en Chile*

Canales de donación con mayor efectividad en el país	Canales de donación con menor efectividad en el país
Plan de Socios	Cooperación internacional
Colecta en las calles	<i>Crowdfunding</i>
<i>Marketing</i> con empresas (asociación de marcas)	
Eventos o campañas de recaudación anual	

Fuente: elaboración propia

⁴ 50 millones de pesos chilenos equivalen a aproximadamente US\$75 mil.

⁵ 300 millones de pesos chilenos equivale a aproximadamente US\$450 mil.

El plan de socios se instala como el canal de donación con mayor potencial de efectividad y la vía para alcanzar mayor sostenibilidad financiera a largo plazo en las OSFL. En Chile ya funciona y tiene buena aceptación por parte de la sociedad, eso está demostrado por muchas OSFL que hoy recaudan gran parte de su presupuesto a través de donaciones recurrentes de individuos, incluyendo a Techo Chile, con una red de más de 17.000 socios en la actualidad.

La colecta en las calles sigue siendo una buena fórmula para recaudar dinero, pero los entrevistados coinciden en que esta iniciativa contribuye más al posicionamiento de marca que a una recaudación significativa para la institución. El *marketing* con empresas es valorado y puede ser fuente de acceso a importantes donaciones. Finalmente, eventos bien realizados o campañas de recaudación anual tienen también buena recepción en el país.

Por el contrario, el *Crowdfunding* se ve como un canal de donación que aún no ha tenido éxito en Chile, a pesar de que en otros mercados funciona bien.

4.1.6 Caracterización del donante: “individuo recurrente”

Los entrevistados fueron consultados con respecto a ciertas variables para lograr la caracterización de un donante “tipo” en Chile, pensando en una persona natural que tenga potencial de donar a una OSFL de manera recurrente. A continuación se muestra la caracterización construida a través de los testimonios de los entrevistados:

Tabla 6. Caracterización del donante “individuo recurrente” en Chile

Donante “individuo recurrente”	Chile
Edad	30 a 60 años (algunos priorizan rango 30 a 40 y otros rango 40 a 60).
Sexo	Irrelevante.
Nivel educacional	Universitario y técnico.
NSE	Clase media y media alta.
Localización	Capital y ciudades grandes.
Temas de interés	Educación, salud, medio ambiente, niñez y pobreza.
Canal de donación	Plan de socios, banco, aplicaciones digitales.

Fuente: elaboración propia

En la anterior tabla se valida la clase media y media alta como el nicho más interesante para apuntar hacia una estrategia de captación de donaciones recurrentes. Con respecto al rango de edad, los entrevistados mencionan dos, el de 30 a 40 y el de 40 a 60. Identifican el interés de los adultos jóvenes en sumarse a ciertas causas. En este grupo etario sería importante incluir una focalización especial en personas que hayan realizado voluntariado en la institución, teniendo en cuenta que Techo Chile moviliza un promedio de 1.400 voluntarios al año, los cuales tienen alta probabilidad de simpatizar con la causa.

El Plan de socios se vuelve a validar como canal de donación con mayor potencial, siendo mencionado por todos los entrevistados. Asimismo, las aplicaciones digitales también cuentan con gran penetración y aceptación en la sociedad chilena.

En cuanto a las temáticas de interés mencionadas, se da mayor relevancia a la educación y la salud, esta última enfocada en la discapacidad. La pobreza, la niñez y el medio ambiente aparecen también dentro de las preferencias.

4.1.7 Mensaje comunicacional

Con respecto al tono que debiera tener un mensaje comunicacional para captar la atención de la sociedad y concretar donaciones, se destaca la importancia de que este sea propositivo. El drama y la desgracia logran conmover, pero el mensaje no debe limitarse a eso, debe ser capaz de mostrar la solución, los resultados, las transformaciones positivas. En definitiva, es importante dejar ver la posibilidad de cambio en situaciones que duelen.

Yo creo que la sociedad se mueve por lo que más la conmueve. Y por eso frente a las catástrofes reacciona y da plata. Las causas que son exitosas, son las que logran conmover. Por ejemplo, la Teletón, si uno mira el programa de la Teletón, es un drama detrás del otro y es para terminar agotado. Pero la gracia de la Teletón es que todos esos dramas siempre tienen un final feliz. Uno lo que ve es alguien que salió adelante, alguien que tiene un resultado positivo. Entonces uno ve un drama que lo conmueve mucho pero con solución y te hacen parte de la solución y ahí caes (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Otro aspecto que vale la pena resaltar, es que la televisión sigue teniendo mucho peso en Chile para llegar a un público masivo, posicionar un tema o causa y tener mayor efectividad en la captación de donaciones, con mayor énfasis en un público objetivo de 40 a 60 años. “Va cambiando la ponderación, pero el principal cañón para una campaña sigue siendo la televisión. Cuando estás en la televisión llegaste a todas partes y te posicionaste en la agenda

pública” (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018). Pese a ello, se reconoce que las nuevas tendencias mundiales apuntan hacia las redes sociales, los medios digitales y las aplicaciones como canales importantes de comunicación en campañas de recaudación de fondos.

El celular es clave. Ves cómo te van poniendo la publicidad a través de las aplicaciones y las aplicaciones son por lejos las más inteligentes al captar la atención del ser humano y tienen un ejército de programadores pensando en eso, en cómo yo mantengo más a la persona pegada al teléfono (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

Innovar en campañas de *marketing* digital será importante para recaudar fondos a través de las redes sociales y otras plataformas digitales. La captación de donaciones y socios a través de aplicaciones ligadas al celular aún no se han convertido en una práctica común entre las OSFL, por lo que puede ser una oportunidad para innovar, desarrollando aplicaciones que permitan donar de manera fácil e instantánea a través del dispositivo celular. Según datos del estudio “Global Trends in Giving” (Nonprofit Tech for Good, 2017, p.15):

Solo el 6% de los donantes en todo el mundo prefieren donar a través de la tecnología móvil, sin embargo, el 66% dice que usaría una aplicación móvil si es que esta les permitiera realizar donaciones en dos toques, ganar insignias y puntos canjeables.

El estudio agrega que a pesar de que se ha trabajado una década en aplicaciones de dispositivos móviles que permitan realizar donaciones, la aplicación que los donantes quieren aún no existe (Nonprofit Tech for Good, 2017).

4.1.8 Perfil del *Fundraiser*

Techo Chile a lo largo de su historia abordó el área de *Fundraising* a través de una dupla de profesionales. Por un lado, el joven con poca experiencia pero con mucha pasión y conocimiento del trabajo en terreno. Por otro lado, el adulto, generalmente mayor de 50 años, con trayectoria y experiencia inserto en el cargo de Director ejecutivo. Gracias a esa fórmula han logrado recaudar alrededor de US\$5 millones cada año.

La mezcla era perfecta, Felipe Berríos y yo, dos viejos con más experiencia, y la juventud al lado. [...]. Para que el joven pueda hacer todo lo que hizo necesita un viejo detrás de bambalinas. No es que el viejo sea figura, pero le da respaldo (Juan Pedro Pinochet, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Creo que la estrategia del Techo es que la seguridad, la estabilidad, la garantía, los montos, lo dan las canas. Pero la acción, las ideas, la energía, el trabajo propiamente tal, lo da la juventud. Entonces, ese *mix* es lo que al Techo le puede permitir conseguir más recursos (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Por supuesto, la inclusión de la figura de alguien con mayor trayectoria y experiencia ha sido exitosa, en especial para acceder a financiamiento del sector privado. En este ámbito, su rol incide positivamente en la apertura de puertas, en la llegada a los cargos más altos en la toma de decisiones, en el acceso a montos mayores de donación y en la generación de confianza con respecto al buen uso de los recursos; en pocas palabras, todo ello funciona como una especie de “aval” de la propuesta realizada por los *Fundraisers* jóvenes. En ese sentido:

Todo ese idealismo, toda esa actitud, esa hambre de hacer más por cambiar el mundo, al final lo cerrabas con un apretón de manos con alguien con canas. Porque estabas frente a *Assist Card*, *Bank of América*, *Semex*, o quien fuera y llegaba un punto en que decían “me caen muy bien estos chicos, pero no les voy a pasar un millón de dólares, quién está detrás de ellos”. Y eso pasaba en Chile, tú hacías toda la venta y luego llegaba el Director ejecutivo y decía “yo estoy acá y yo te garantizo que esto va a salir muy bien”. Yo creo que esa mezcla para Techo fue explosiva, fue potente (Rafael Achondo, comunicación personal, 27 de septiembre, 2018).

El joven va a llegar siempre a la red de abajo, va a llegar a los equipos de sostenibilidad, que finalmente debido a su margen de maniobra te podrán dar entre 20 y 100 millones de pesos⁶. Pero si tú quieres llegar al dueño, al Gerente general, el que va a llegar a ese cargo es un adulto, o sea, alguien cercano a los 40 años o más. Y son esos los que te van a dar 200, 300, 400 millones de pesos (Sebastián Bowen, comunicación personal, 26 de octubre, 2018).

Entonces, es unánime la percepción a nivel interno de Techo Chile con respecto a la reacción positiva que genera un joven al pedir donaciones, pero se reconocen sus limitaciones y el valor agregado que puede generar el respaldo de una persona de mayor trayectoria. Este último además podrá contribuir de manera relevante no solo en el proceso de captación de fondos, sino también en la generación de acciones de *Fundraising* más estratégicas y con una mirada de más largo plazo, apuntando a la sustentabilidad de la OSFL en el tiempo.

⁶ Un millón de pesos chilenos equivale a US\$ 1.500.

No podemos perder al joven que le brillan los ojitos, que ha estado construyendo en una comunidad y que te transmite esa energía, no lo podemos perder. Pero tienes que tener un par de personas que sepan más y que se queden más tiempo, para generar la cultura del *Fundraising* y que la gente entienda que *Fundraising* no es solo ir a pedir plata. El *Fundraising* son relaciones, es pedir que se involucren por la causa, y en ese proceso va a caer plata, voluntariado, redes y otras cosas que te van a ir generando un mayor flujo de donaciones y eso es lo que hay que trabajar (Ignacio Cruz, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Desde una mirada más externa y pensando en las OSFL en general, se validan otras características que van más allá de la edad de un *Fundraiser* y que son fundamentales para lograr el éxito en la recaudación. Por lo tanto, es de gran importancia tomarlas en cuenta, puesto que de lo contrario, tanto una persona joven como una persona más adulta con mayor experiencia laboral, podrán fracasar en la labor. En este punto, es conveniente anotar lo que sigue:

Creo que el éxito de la recaudación no está asociado a la edad, sino más bien a la efectividad, la capacidad, la sofisticación, cuán bien lo haces. Y habrá gente de 28 años que lo puede hacer muy bien y gente de 60 que lo puede hacer muy bien. No es un tema de edad ni de trayectoria laboral, ya que pueden tener mucha trayectoria porque trabajaron en empresas, pero no en *Fundraising*, esto es algo muy específico. Entonces, no se trata tanto de la edad sino de la especialización y, por tanto, tampoco de la trayectoria laboral genérica (Jorge Becerra, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Con respecto a la nacionalidad de los *Fundraisers*, se considera que hay una valoración positiva en Chile por lo local y que no influiría mucho que fuera un extranjero, ya que no hay una valoración significativa, positiva ni negativa, por el extranjero en esta área.

4.1.9 Oportunidades de mejora y buenas prácticas

A continuación se enumeran las principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora mencionadas por los entrevistados en materia de *Fundraising*:

- No es bueno generar estructuras muy autónomas en el *Fundraising*, las cuales permitan que el resto de la organización se separe de esta función.
- Es un error ser muy reactivos ante el tema de financiamiento, es importante planificar a largo plazo las acciones de *Fundraising* para lograr sustentabilidad.

- Ver el potencial de no centralizar los esfuerzos de *Fundraising* solo en el equipo de Santiago, ya que las regiones también podrían colaborar.
- Pedir donaciones sin dar nada a cambio ya no funciona.
- Mejorar el *accountability* y medir mejor el impacto de los programas.
- Sacarle más provecho a la marca posicionada para acceder a donaciones de empresas a través de activaciones de *marketing*.
- Gestionar la transición necesaria para incorporar las nuevas tendencias del *Fundraising*, para innovar y no hacer año a año lo mismo.
- Diversificar las fuentes de financiamiento y lograr un balance entre aportantes institucionales e individuales.
- Lograr una mayor frecuencia o periodicidad sistemática en las donaciones individuales, potenciando las membresías mensuales.

Entre las buenas prácticas mencionadas por los entrevistados en materia de *Fundraising* y focalizadas en el contexto chileno es posible mencionar las que abajo se consignan:

- Las grandes cosas que impulsan a las ONG son los propósitos, por lo que es muy importante tener un propósito organizacional ambicioso.
- Transmitir el ADN de la organización hacia afuera, eso a cualquier empresa le permite vender más y a cualquier ONG le permite recaudar más fondos.
- Llegar a los más altos cargos de las empresas, al Presidente y al Gerente general, no al equipo, para así acceder a mayores donaciones.
- Aunque la tendencia de la RSE diga que hay que vincularse con una empresa a través de su estrategia de sustentabilidad, es importante no subestimar la efectividad que puede tener el vincularse a partir de su estrategia de *marketing*.
- Innovar en el tema de la captación de socios recurrentes, ya que hay gran potencial en esa fuente de financiamiento.
- Fortalecer los procesos de rendición de cuentas hacia los donantes, mostrando resultados concretos y mostrando impacto.
- Dar relevancia a la tangibilidad. Se puede vender un proceso, pero ese proceso tiene que tener metas intermedias que den cuenta de avances concretos.
- Potenciar voceros o figuras emblemáticas que estén asociadas al esfuerzo de recaudación de fondos, para así dar mayor visibilidad a la OSFL.

4.1.10 Conclusiones

Llegado este punto, es preciso dejar consignadas las siguientes conclusiones que se obtuvieron a partir de este proceso de investigación y sistematización realizado:

- Para promover el fortalecimiento de la conciencia colectiva, las OSFL no deberán focalizarse en mostrar la realidad del país para sensibilizar, sino partir de la base de que hay cierto conocimiento de dicha realidad, sobre todo por parte de la clase media, cada vez más amplia y empoderada. Lo que se necesita es generar mayor empatía frente a diferentes causas; posicionar la idea de que los cambios se lograrán si hay una colaboración transversal a todos, fomentar una adhesión colectiva que logre vincular al donante con el beneficiario y romper la barrera del individualismo.
- En general, los entrevistados consideran que Chile no es un país solidario, y esto se lo atribuyen al individualismo y a la segregación, que no permiten que haya una preocupación más cotidiana por el otro. Entonces, para lograr que la sociedad esté más dispuesta a colaborar, será importante que las OSFL promuevan un mayor vínculo entre personas y clases sociales, de modo que derriben los prejuicios y las acerquen a través de relaciones más horizontales entre distintas realidades.
- La sociedad chilena se moviliza de manera masiva y reacciona, y así dona de manera efectiva frente a desgracias o situaciones extremas como las emergencias. Además, hay una cultura instalada de donar a campañas anuales, promovidas por OSFL de marcas reconocidas. El reto para las OSFL entonces estará en descubrir los mecanismos para generar el mismo nivel de movilización frente a las problemáticas más permanentes y además avanzar hacia la recurrencia de las donaciones.
- La temática que aborde cada OSFL toma gran relevancia en la recaudación de fondos, ya que la activación de los donantes en Chile se da mayoritariamente frente a causas que generan emociones profundas, que logran conmover y por tanto, generan empatía.
- Si se logra validar la causa como relevante y el tema genera empatía, se visualiza una disposición a donar bastante transversal a los diferentes niveles socioeconómicos, con altas posibilidades de lograr aportes recurrentes a través de un plan de socios.
- En Chile hay una confianza instalada con respecto a las OSFL, por lo cual tienen un camino ganado en la valoración positiva de la sociedad. El desafío entonces estará en construir un posicionamiento propio para apalancar recursos, teniendo en cuenta que aunque tengan un respeto a priori de la sociedad, esta es escéptica frente a ciertas

problemáticas. Validar la temática de intervención de la OSFL será clave, y demostrar que realmente los beneficiarios necesitan el apoyo de la sociedad.

- La sociedad chilena muestra la necesidad de ver los resultados inmediatos de su donación, para tangibilizar su aporte y corroborar que está contribuyendo con algo, lo que a su vez conlleva a sentimientos de satisfacción personal. Sin embargo, esta tendencia convive con una valoración creciente del largo plazo, que ha llevado a la sociedad a exigir soluciones más duraderas y cambios más estructurales, entendiendo que los resultados de estos procesos se verán en un horizonte mayor de tiempo.
- Chile es percibido como altamente clasista, por lo que generar sentido de pertenencia en los círculos de poder será un camino para tener éxito en el *Fundraising*, sobre todo en el ligado a empresas y gobierno.
- El donante “individuo recurrente” chileno tiene las siguientes características: 30 a 60 años, clase media y media alta, con estudios universitarios o técnicos, hombre y/o mujer, vive en la capital o en ciudades grandes, está interesado mayoritariamente en temas como educación, salud, medio ambiente, niñez y pobreza. Dona a través de plan de socios, banco y aplicaciones digitales.
- El desarrollo y especialización de la RSE en Chile ha llevado a las empresas a crear sus propias fundaciones para implementar programas sociales bajo sus propios parámetros, decisión que ha impactado en la reducción de presupuestos que se canalizan desde las empresas a las OSFL.
- El desarrollo de la RSE en Chile plantea nuevas exigencias para las OSFL, quienes deben ser capaces de mostrar resultados, medir su impacto y tener una visión más estratégica. Mientras mayor sea el nivel de profesionalización que logre una OSFL, mayor será la posibilidad de acceder a donaciones del sector privado.
- Las OSFL con alto nivel de posicionamiento tienen grandes posibilidades de acceder a donaciones empresariales a través del área de *marketing*, pues parte del sector privado valora asociarse a una marca social con gran aceptación en la sociedad.
- El plan de socios se instala como el canal de donación con mayor potencial de efectividad y la vía para alcanzar mayor sostenibilidad financiera a largo plazo. En Chile ya funciona, y eso está demostrado por muchas OSFL que hoy recaudan gran parte de su presupuesto a través de donaciones recurrentes de individuos.
- Las redes sociales tienen un gran potencial de lograr éxito en campañas de recaudación, por lo que las OSFL deben incursionar más e innovar en este ámbito. Sin

embargo, en Chile, la televisión sigue teniendo mucha relevancia para instalar temas en la agenda pública y llegar de manera masiva a la sociedad, por lo que las OSFL deberán seguir teniéndola en cuenta en sus campañas masivas.

- El tono que debiera tener un mensaje comunicacional para captar la atención de la sociedad chilena y concretar donaciones debiera ser propositivo. El drama y la desgracia logran conmover, pero el mensaje no debe quedar solo en eso, sino ser capaz de mostrar la solución, resultados y transformaciones positivas.
- La figura del joven como *Fundraiser* es mirada de manera positiva en Chile, debido a la energía y la pasión que transmite. Sin embargo, la presencia de una persona con más edad y experiencia será necesaria y fundamental para respaldar a ese joven y acceder a donaciones de mayor envergadura. Más allá de la edad, será clave para tener éxito desarrollar capacidades como la efectividad, la profesionalización y la especialización en el área de captación de fondos alcanzada por el *Fundraiser*.

4.2 Caso Techo Colombia

4.2.1 Breve reseña de Techo Colombia

Techo Colombia se estableció formalmente en el país en el año 2006, como parte de los esfuerzos de expansión a nivel latinoamericano de la Fundación Techo. Inició su operación en Bogotá y actualmente se encuentra presente en varias regiones del país. A nivel interno, se considera que Techo Colombia ha tenido un éxito aceptable en la recaudación de fondos, manteniendo en los últimos cinco años una recaudación promedio que rodea el millón de dólares y teniendo épocas de mayor bonanza en contextos de emergencias naturales, como las inundaciones de 2017. En el 2018, Colombia estuvo entre los cinco países que recaudaron más fondos en Techo, siendo superado por Chile, México, Argentina y Brasil.

Tabla 7. *Ingresos US\$ Techo Colombia*

País	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Colombia	1.298.299	1.050.464	862.335	1.005.396	863.000	5.079.494

Fuente: Techo Internacional

A nivel país, los últimos tres años han sido súper turbulentos. Tuvimos el acuerdo de paz, que es un contexto político, económico y social donde se volcó la atención de la gente, entonces se podría decir que disminuyeron las donaciones en general para las instituciones sin fines de lucro, pero Techo se mantuvo. Este año (2018), tuvimos elecciones presidenciales y el año pasado (2017), tuvimos una movida política bastante fuerte, a lo que se sumó la reforma tributaria. Han sido los años más complejos en Colombia y aun así, nos hemos mantenido (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Ahora bien, las estrategias de *Fundraising* implementadas en el país han permitido que los ingresos se mantengan estables, pero hay una percepción interna de que no han sido capaces de generar un aumento significativo de donaciones, que se traduzca en un crecimiento exponencial de la institución a nivel local. De tal forma, hay expectativas de que los ingresos vayan en aumento, teniendo en cuenta la situación país y el crecimiento económico que ha mostrado Colombia.

4.2.2 *Fundraising* con perspectiva intercultural

Si se mira a Colombia bajo el lente de las cuatro Dimensiones Culturales de Hofstede seleccionadas, se puede evidenciar que tiene una alta puntuación en *Evasión a la Incertidumbre* y *Distancia al Poder*, lo cual la clasifica como una sociedad que le cuesta adaptarse a cambios, tendiendo a ser conservadora y desconfiada frente a situaciones nuevas y escenarios desconocidos. Además, la sitúa como una cultura en donde la jerarquía es aceptada de manera natural por las personas, generando una brecha amplia entre los que tienen mayor poder, ya sea por estatus social o económico, y los que tienen menor poder. Por lo tanto, se espera y se acepta que el poder se distribuya de manera desigual.

Por otro lado, posee bajo puntaje en las dimensiones de *Individualismo vs. Colectivismo* y también en la de *Orientación al largo plazo vs. Orientación al corto plazo*. Esto quiere decir que los colombianos se perciben como una sociedad más colectivista, en donde los individuos valoran ser parte de una comunidad, ya sea con respecto a los grupos más próximos como lo son la familia, o con respecto al barrio, la región o al país mismo. Igualmente, es una sociedad cortoplacista, que valora más los resultados inmediatos.



Figura 12. Puntuación Dimensiones de Hofstede, Colombia

Fuente: (Hofstede Insights, 2018)

A continuación se realiza un análisis con respecto a la influencia de estas cuatro Dimensiones Culturales en el *Fundraising*, tomando en cuenta la realidad colombiana, la experiencia de Techo, datos disponibles, la percepción de las personas entrevistadas y la experiencia profesional de la autora.

Distancia al poder y Fundraising

Colombia es el segundo país más desigual de América Latina, solo superado por Haití en la región, y el séptimo a nivel mundial. El 1% más rico de la población concentra el 20% del ingreso; el 10% de la población más rica del país gana cuatro veces más que el 40% más pobre; casi el 30% de la población vive en situación de pobreza (Banco Mundial, 2017). Todas estas cifras reflejan la desigualdad que se perpetúa en Colombia, lo que a su vez se traduce en una gran jerarquía a nivel de la sociedad, clasismo, clientelismo y otras expresiones propias de países con bajos niveles de equidad.

Colombia es el segundo país más desigual de la región y eso ya nos demarca que hay una brecha gigante. Esto ubica al país en un contexto donde está la burbuja de la gente que tiene mucho y de la gente que tiene poco (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Es una sociedad que aparenta ser horizontal, pero es muy vertical. Mandan los mismos de siempre. Lo ves en la política, tú revisas los presidentes de los últimos cien

años y son de las mismas familias (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Esta sensación de verticalidad y disociación se vive de manera transversal en la sociedad, en instituciones públicas y en la empresa privada. Las OSFL y otras instituciones similares son las que están tratando de cambiar esta tendencia, promoviendo relaciones más horizontales y posicionando en la agenda pública diversas problemáticas sociales.

Es una sociedad verticalista en su distribución de la riqueza y eso se reproduce en todas las relaciones. Imagínate con las historias con las que me he cruzado. A una colega de mi novia le descontaban plata, 70 centavos de dólar por cada error que tuviera en una planilla de Excel, ese es el nivel de verticalismo que tiene Colombia. Ni hablar de “su merced” y las mujeres vestidas de miriñaque⁷ para que te atiendan (Gerónimo Tutusaús, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

Cabe señalar que Colombia es una sociedad fragmentada, en donde ciertas problemáticas sociales se normalizan o no son tomadas en cuenta por los estratos socioeconómicos más altos. Debido a las relaciones tan verticales y jerárquicas, no se produce un diálogo natural entre ambas realidades, por tanto no se genera empatía sino más bien indiferencia.

Es de mencionar que Techo Colombia ha tenido mucho éxito en su programa de voluntariado corporativo, a través del cual los colaboradores de empresas participan dos días en la construcción de viviendas a familias de asentamientos precarios, en los cuales enfrentan la pobreza cara a cara, compartiendo y trabajando con familias en situaciones vulnerables. Asimismo, es gracias a esa experiencia que muchas personas de estratos socioeconómicos altos han logrado finalmente empatizar con esta realidad, saliendo de la burbuja en la que viven a diario, para generar relaciones más horizontales con personas con las que en situaciones cotidianas no tendrían mucho contacto o tendrían un contacto muy vertical. En sociedades tan fragmentadas como la colombiana resulta muy acertado promover desde las OSFL experiencias de voluntariado de esta naturaleza. Es importante mostrar el problema y generar conciencia, a través de esa participación activa en la construcción de la solución.

Según el estudio “Global Trends in Giving” (Nonprofit Tech for Good, 2017), el 67% de los donantes de todo el mundo se ha ofrecido como voluntario para apoyar una organización sin ánimo de lucro en los últimos 12 meses. De esos voluntarios, el 97% consideró que su voluntariado tuvo un impacto positivo y en consecuencia, el 97% de estos voluntarios también donó dinero a la organización para la que se ofrecieron como voluntarios. Estos

⁷ Miriñaque eran los vestidos usados antiguamente por las mujeres, hasta principios del siglo XIX.

datos avalan el gran valor que tiene el generar conciencia por medio del voluntariado y a su vez, la real posibilidad de capitalizar esta experiencia, invitando a quienes fueron voluntarios a seguir aportando a dicha causa de otra manera, como donar dinero.

Vale aclarar que en Colombia se ha visualizado un “despertar” de las nuevas generaciones frente a las configuraciones actuales del poder, lo cual se refleja en el interés de los jóvenes por participar en instituciones más horizontales, en involucrarse en las problemáticas del país.

Venimos de un escenario donde las estructuras son mayormente jerárquicas y donde romper esos esquemas significa cambiar culturas organizacionales enteras y también, incluso, cultura colombiana. Pero esta generación de Millennials, que tiene aspiraciones distintas, está en una constante búsqueda de escenarios más horizontales y de trabajo colaborativo, y luchan contra muchos sectores que no son así (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

En este sentido, seguir potenciando el voluntariado enfocado en jóvenes también es clave para generar conciencia social en ellos y para sembrar una semilla de empatía con el que menos “poder” tiene, configurando nuevas relaciones de poder impulsadas por ellos mismos. Tres cifras que destacan en el “Primer Informe de la experiencia de voluntariado en Techo” (Techo Internacional, 2018) se refieren a que el 60% de voluntarios que participaron en Techo no conocía ni había estado en asentamientos populares antes; el 64% señaló que Techo aporta al fomento de la participación ciudadana y permite conocer diferentes realidades; por último, uno de cada dos jóvenes reorienta su proyección y carrera profesional después de ser voluntario. Estos datos dan cuenta del impacto significativo que genera el voluntariado en los jóvenes y de cómo esta experiencia puede aportar a cambios más estructurales en la sociedad.

Además de los esfuerzos por involucrar a potenciales donantes en experiencias de voluntariado o iniciativas que los acerquen a las realidades más vulnerables del país, es importante dentro de la estrategia de *Fundraising* considerar la vinculación de la OSFL con la clase alta del país. En una sociedad en donde pocas familias concentran el poder económico y político, el éxito de las OSFL depende en gran medida de la manera en que se relacionan con los círculos de poder, accediendo a contactos clave en la jerarquía de toma de decisiones.

Individualismo vs. Colectivismo y *Fundraising*

De acuerdo con las Dimensiones Culturales de Hofstede, Colombia es un país con mayor tendencia al colectivismo. Sin embargo, la percepción de los entrevistados se inclina a que es más bien una sociedad individualista, con ciertas expresiones y actitudes de colectivismo a

nivel familiar y comunitario, pero con grandes rasgos individualistas, sobre todo en la capital. Este individualismo lleva a un desconocimiento de las problemáticas sociales y a la desconfianza frente al otro, por lo que se hace difícil convencer a la población de sumarse a causas colectivas y de que aporten a ellas.

Es una sociedad muy acomodada, busca que no la saquen de su zona de confort. Está pensando mucho en su propio beneficio, en su propia aspiración y tú lo ves en los temas sociales. No es una sociedad que se moviliza por injusticias, por causas, en comparación a Chile por ejemplo (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Tuve la sorpresa de encontrar una Colombia muy disgregada, muy separada, producto de la desconfianza que ha generado tantos años de guerra y de enfrentamiento entre compatriotas [...]. Para mí, si hay algo que lo podría hacer muy grande a Colombia, es que se vuelvan a unir, a confiar los unos en los otros. Creo que la sociedad está muy desconectada y disgregada. La desigualdad del país también es una muestra de eso (Gerónimo Tutusaús, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

De igual modo, se reconoce que hay una tendencia al colectivismo en ciertos barrios y regiones del país en contraposición con la capital. Existen zonas de Colombia en donde el colectivismo es una costumbre que sigue vigente en lo cotidiano.

Diferente, por ejemplo, a lugares en donde hay más un espíritu colaborativo, lugares como Antioquia, como en el eje cafetero por ejemplo, en donde al haber un poco más de compañerismo, se puede decir que la gente es más presta a colaborar, a escuchar al otro, a que alguien te pare en la calle y que tú puedas con tranquilidad escuchar su discurso (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

En tanto, el individualismo influye en la recaudación de fondos, dado que tiende a primar en el individuo una motivación de donar movida por la satisfacción personal, frente a una motivación más altruista de buscar el bien común. “En el momento de hacer efectiva esa donación, empiezan a surgir los cuestionamientos más individualistas: Qué gano yo, en qué me beneficia, cómo esto me impacta a mí. Esas preguntas que son más individualistas que colectivas” (Laura Martínez, comunicación personal, 17 de octubre, 2018).

No obstante, enfocando el mensaje comunicacional y la estrategia de captación de donantes desde otra perspectiva, quizá se podría sacar cierto provecho a dicho individualismo.

El individualismo también puede influir para bien en la recaudación de fondos, ya que al ser una sociedad individualista, en el tema de socios, Colombia es una mina de oro,

porque como está muy relacionado a tú como persona, a cómo aportas a algo, eso de alguna forma te trae un beneficio y estás vinculado con algo importante (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Por otro lado, resulta más difícil movilizar a las personas en torno a una causa y se tendrán que hacer más esfuerzos previos de sensibilización para que la población haga efectiva una donación. “[...] no creen mucho en proyectos, es difícil de convencerlos de una causa colectiva. Buscan un beneficio puntual, entonces eso hace más complejo ese mercado para quienes se mueven ahí” (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018). En este contexto, es posible que para implementar una estrategia de *Fundraising* viable resulte importante tomar muy en cuenta un público objetivo joven, puesto que las nuevas generaciones se están mostrando más abiertas al cambio y dispuestas a construir conciencia colectiva.

Tenemos esa generación más adulta que vivió toda la guerra, que vivió Pablo Escobar, que vivió las FARC, donde ahí es “sálvense quien pueda” y surge un sentimiento muy individualista. Creo que hoy estamos en un momento de transición como generación, de sí querer entender por qué todos estos problemas existen, cuáles son las decisiones que como país tenemos que tomar. Entonces, siento que sí hay una generación mucho más joven, entre los 20 y 40 años, que está mucho más empática y tratando de apostarle al desarrollo del país. Creo que eso es un primer paso para identificarse con causas y cuando pasa eso, quieres aportar, quieres ayudar (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Los jóvenes estamos muy volcados a trabajar colaborativamente. Ves más marchas en las calles, ves más activismo social, ves más activismo en las redes sociales. Eso significa que hay un cambio generacional en donde estamos pasando, gracias a las nuevas generaciones, a tener una conciencia colectiva (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Así pues, una de las labores primordiales de las OSFL será promover la conciencia colectiva, ayudando a visibilizar las problemáticas del país y haciendo un llamado a la acción.

Evasión a la incertidumbre y *Fundraising*

Colombia tiene una puntuación alta en esta dimensión, lo cual la sitúa como una sociedad reacia a los cambios y desconfiada de las situaciones desconocidas. Así mismo, se percibe como un país conservador en temas valóricos y con mucho temor a romper con el *statu quo*.

Este país no quiere que cambie nada, por nuestro individualismo, por nuestra manera de ser, a nosotros que no nos toquen nuestra estabilidad. Algo que me gusta mucho de Chile y de Argentina, es ver cómo la gente lucha por sus derechos. En Colombia no se sale a la calle a pelear por nada, por un conformismo, una comodidad que no queremos que se nos vaya. Y te digo que es un país con muchos problemas, con una vulneración fea de derechos, pasan cosas muy feas que no pasan en otros lugares (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

En concordancia con lo anterior, se puede afirmar que es una sociedad que le cuesta adaptarse a situaciones de cambio y romper esquemas, pero que a la vez le ha tocado ser resiliente a lo largo de la historia, lo cual produce cierto grado de flexibilidad.

Yo creo que Colombia está en una transición, donde sería irresponsable decir que somos muy flexibles y al mismo tiempo, sería desconocer muchos procesos en donde yo hallo que es sumamente estructurada. Colombia sigue siendo un país que tiene unos principios a nivel social sumamente machistas, una cultura también muy regionalista, una cultura en algunos ámbitos bastante cerrada y un poco retrógrada. Pero sí diría que está en un tránsito a volcarse a ser más flexible en ciertos temas, diría que está un poco más abierto a los cambios y a adaptarse a las agendas globales (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Por otro lado, se percibe un alto grado de desconfianza hacia una persona desconocida, lo cual contribuye al crecimiento de la indiferencia. Esto se da mayormente en la capital y en las grandes ciudades de Colombia.

Es que yo pienso que todo lo que ha generado la violencia en Colombia ha desencadenado mucho ese tema de la desconfianza hacia el otro. Creo que hasta caminar en las calles de Bogotá, de pronto en un pueblo es más tranquilo, pero al caminar en las calles de Bogotá, tú ves la reacción de la gente cuando se le acerca alguien. Y yo creo que todos esos miedos son genuinos por toda esa violencia que se vivió, por los índices de inseguridad que existen en las ciudades (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Somos desconfiados por defecto, todos en América Latina; por las dudas desconfiamos. Si tengo dudas desconfío y después vemos. Tristemente es así, está llena la calle de gente pobre, de gente pidiéndote ayuda y la gente se cruza de vereda (Gerónimo Tutusaus, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

Como puede evidenciarse, la percepción de los entrevistados es unánime en cuanto a que la sociedad tiende a ser desconfiada cuando se trata de colaborar con una institución sin fines

de lucro. Esto hace más difícil la labor de una OSFL en Colombia, pues tiene que recorrer un camino previo de validación y posicionamiento para construir una imagen de credibilidad que le permita, posteriormente, captar fondos con mayor facilidad.

Hay una falta de confianza hacia las ONG porque hubo una época en la historia colombiana en donde las ONG fueron entidades de lavado de dinero por el narcotráfico y eso afectó mucho la reputación del sector social. Y es más difícil cuando eres una ONG poco conocida. Creo que en la medida en que una organización logra vincular al donante con la causa y mostrarle resultados y el impacto, es más sencillo fidelizar al donante. Acá funciona mucho lo de los *facers* con UNICEF, pero porque es una marca internacional, pero las organizaciones nacionales tienen que trabajar mucho más creativamente para posicionarse y lograr enganchar a más personas (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Es preciso indicar que gran parte de esa desconfianza hacia las OSFL fue ganada a través del narcotráfico, estigmatizándolas como entidades para lavar activos y generando prejuicios hacia ellas. Esa reputación ha sido muy difícil de cambiar a lo largo del tiempo.

[...] y esto de verdad pasa. Yo, trabajando en el Techo, tuve dos propuestas de lavar activos. Siendo Gerente, llegaron dos personas ofreciendo ingresos. Hay una droguería que se llama Drogas La Rebaja, que es muy conocida en Colombia, y eso era del cártel de Cali, de los Rodríguez Orejuela, y todo mundo lo sabía, estaba en la lista Clinton. Y un día llegó a la oficina una persona de Drogas La Rebaja a decirnos que nos donaba sesenta mil dólares cada mes, así nada más, y que entraban sin pedirnos nada. Pero cuando supimos que era de Drogas La Rebaja y nos pusimos a investigar, al otro día rezábamos para que el tipo no nos volviera a contactar porque te da miedo nada más de pensar lo que pueden hacer [...]. Entonces la gente desconfía, desconfía de a dónde va la plata. Ganarse una buena reputación cuesta un montón y ni hablar si cometes un error, perderla es muy fácil (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Entre tanto, para enfrentar esta problemática y generar un mayor control y regulación en el sector de las OSFL, el gobierno colombiano implementó una reforma tributaria en el año 2017, que estableció que desde el primero de enero de 2018 las fundaciones, entidades sin ánimo de lucro y similares tendrían que reportar sus actividades y acogerse a un nuevo régimen tributario especial, el cual, según un artículo de la revista Dinero (Impuestos, 2018), “estableció la obligación de reportar toda su información financiera a la Dirección de

Impuestos y Aduanas Nacionales e impuso límites en la redistribución de recursos, para evitar que las mismas sean utilizadas como figuras de evasión de impuestos”.

Pienso que eso le da mucha más confianza a la ciudadanía. Si ves que hay una reforma que se puso a revisar y a regular, fiscalizar de forma mucho más fuerte y focalizada, significa que las organizaciones que sobrevivieron a eso tenían todo en orden y eso permite que la gente tenga más confianza. De cierta manera, hoy están más validadas esas ONG que sobrevivieron a la reforma tributaria (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

La reforma tributaria ha contribuido entonces al posicionamiento positivo de un cierto número de OSFL en el país, facilitándoles el camino para recaudar fondos y ganar la confianza y credibilidad de la sociedad.

Orientación a largo plazo vs. Orientación al corto plazo y *Fundraising*

Según la percepción de los entrevistados, lo que más desea la sociedad colombiana son resultados inmediatos; una orientación al corto plazo que puede ser consecuencia de esa desconfianza latente. En el caso de las OSFL, se espera la muestra de resultados inmediatos, pues si no se ven resultados, los donantes empiezan a dudar que el dinero se esté utilizando de manera correcta y para el fin que fue comprometido.

El colombiano es muy impaciente, quiere ver resultados ya, el impacto ya y le cuesta entender que muchas veces hay procesos, procesos de largo plazo. Yo creo que muchos de los programas que buscan atender los problemas sociales de Colombia buscan que el impacto se de en un período de cuatro años y eso no funciona así (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

[...] también va muy asociado a ese individualismo de que quiero yo mostrar los resultados o que quiero yo ver los resultados con el aporte que yo hago. Y me da la sensación de que es eso, de que queremos ver resultados ya pronto y como no los hubo, pensamos que ese aporte no funciona, que esa organización no está haciendo nada (Laura Martínez, comunicación personal, 17 de octubre, 2018).

En este contexto, resulta importante que las OSFL vayan contra la corriente, instalando de a pocos la importancia de la mirada al largo plazo y de la validación de programas que generen resultados más estructurales en un horizonte mayor de tiempo. Sin embargo, deben tener en cuenta la importancia de ir mostrando resultados parciales a lo largo de la ejecución de sus programas, para que así los donantes no cuestionen su ejecución.

Para mí ese es el mundo de las ONG, de cómo recaudan fondos. Hay quienes tienen esta visión cortoplacista y operan con el dolor, la angustia, la desesperación, la tristeza y todas estas cosas que generan culpa. Y hay quienes trabajan más en el largo plazo y operan más con la racionalidad, con el proyecto, con el voluntariado, con el compromiso. Yo creo en esta segunda opción y es la que promuevo (Gerónimo Tutusaú, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

4.2.3 Desarrollo de la Cultura Solidaria

La percepción de los entrevistados con respecto a si Colombia es un país solidario es bastante positiva. Se reconoce como una sociedad que tiende a ser solidaria, sin embargo, se observa que reacciona con mayor agilidad ante situaciones más extremas, como las emergencias, que frente a problemáticas sociales más permanentes.

Por la experiencia, puedo decir que cuando es en temas de emergencia momentánea creo que reacciona muy rápido y activamente. Emergencias ambientales, emergencias sociales, ese tipo de situaciones y de campañas de recaudación se mueven muy pronto, muy rápido y muy alto. He visto empresas compitiendo, uniéndose por emergencias y haciendo campañas en conjunto para responder a ese tipo de situaciones. No es así en campañas permanentes, en la problemática social permanente, ahí baja bastante. En emergencias dicen “OK, yo voy al banco a donar, yo voy a hacer una colecta”. En lo otro, casi que tienes que ir a la puerta de la casa de la persona (Laura Martínez, comunicación personal, 17 de octubre, 2018).

Entonces, se percibe indiferencia y pasividad frente a campañas que apunten a resolver problemáticas más permanentes. No existe una cultura instalada de donación anual ni de aportes recurrentes, pero sí una apertura por parte de la sociedad a escuchar propuestas sociales y sumarse a ellas. Una de las estrategias que se identifica como efectiva para sacar a flote esa solidaridad latente en los colombianos es la búsqueda de simbolismos comunes o de posicionamiento de “causas país”, que toquen la fibra de la sociedad y finalmente, los impulse a traducir esa solidaridad en donaciones u otras acciones de apoyo.

Nos gusta tener esa cosa, un simbolismo que nos haga unir porque de alguna manera nos interpela a todos por igual, y entonces tú y yo nos sentimos pares en esta pelea, y no discrimina por diferencias sociales. Pero entonces hay que ser inteligente si eres una ONG para saber encontrar el simbolismo, porque si no tú puedes estar contando la

realidad más dura del mundo sin ver resultados (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Por ende, es relevante el rol de las OSFL en el proceso de promover esta cultura solidaria y de hacerla algo más permanente, puesto que actualmente se encuentra más sujeta a eventos puntuales o a estrategias comunicacionales exitosas de ciertas instituciones. Así, se convierte en una responsabilidad de las OSFL instalar esa cultura solidaria en el país. Del mismo modo, se ve gran potencial en la clase media, como nivel socioeconómico que se muestra más solidario entre otros. Teniendo en cuenta esa clase media emergente, con mayor actitud solidaria y con más sensibilidad hacia las problemáticas sociales del país, esta podría ser un buen público objetivo para captar donaciones recurrentes, mediante un plan mensual de socios, formato que empieza a tener éxito en Colombia.

La clase media y media alta es un sector que ha crecido mucho, tiene mucha voluntad a donar. Por eso yo creo que el tema de los socios creció tanto, porque las instituciones buscan mucho ese nicho, gente muy dispuesta a donar, de ese nivel. Lo que sí va a pasar es que una donación de 2000 gentes de estratos cuatro y cinco⁸ puede que no sea lo mismo que la donación de un tipo rico en el país, pero si estamos hablando de la disposición a donar de manera más permanente, me quedo con la clase media y media alta (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Por último, los entrevistados comentan de manera unánime que la religión es un factor que ha influenciado históricamente en la configuración de personas más solidarias. La iglesia católica tiene un papel muy relevante en Colombia y ha propiciado la donación a diversas causas, el voluntariado y otras formas de colaborar con temas sociales.

Colombia es un país supremamente religioso y las iglesias tienen capacidad de movilización de masas en estos temas muy fuertes. La costa es sumamente religiosa, hay ciertos lugares y sectores de Colombia que son mucho más conservadores y que la solidaridad se la inculca mucho la iglesia. Incluso los colegios católicos inculcan mucho la solidaridad, el servicio social es muy importante. No sucede tanto eso en universidades públicas y colegios laicos (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

A la religión se suman los valores inculcados en el colegio, sobre todo en colegios católicos, y los valores inculcados en la familia, núcleo de gran relevancia en Colombia. En este sentido, vale la pena fijarse en ese nicho de potenciales donantes, conformado por

⁸ Los estratos cuatro y cinco en Colombia son equivalentes a la clase media y media alta respectivamente.

personas que fueron parte de colegios católicos y que ya tienen cierto conocimiento y acercamiento con la realización de acciones sociales o de voluntariado. En ese público objetivo ya habrá un camino recorrido en cuanto a conciencia social y por ello, será más fácil captar su atención e invitarlos a donar.

4.2.4 El mercado de las OSFL en el país

De acuerdo con la percepción de los entrevistados, el mercado de las OSFL en Colombia es un mercado emergente que se encuentra en crecimiento y tratando de madurar de a pocos, empezando a tener un rol más protagónico en el país.

Yo creo que es un mercado que está en un punto de inflexión, que está pasando de estar en crecimiento a maduro. Y me refiero a maduro porque hay muchas organizaciones a nivel social que están trabajando hace tiempo y hay un *expertise* formado, se están convirtiendo en aliados del gobierno para ejecutar políticas públicas, para trabajar en territorios y en comunidades de forma avanzada. Pero al mismo tiempo, considero que sí está complementando en crecimiento en la línea de recaudación (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Vale resaltar que el mercado es bastante variado en Colombia y existen grandes brechas entre las OSFL; hay algunas más maduras, con más profesionalización, mayores presupuestos y mayor impacto.

En Colombia hay alrededor de 7.500 ONG inscritas (dato del año 2014). De esas, yo logré identificar unas ochenta grandes y más maduras. El resto, las otras 7.420, están en otra lucha, una lucha de menos aportes, presupuestos de cien mil dólares por año, algunas de cincuenta mil. Techo, a nivel presupuesto, no pertenece a esas ochenta ONG grandes, porque su presupuesto es entre un millón y un millón y medio de dólares, y estas otras organizaciones tienen presupuestos de diez a quince millones de dólares. Pero hay gremios de las grandes donde Techo está participando, entonces, lo bueno es que es parte de la familia, pero es como el hermano chico (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Las OSFL extranjeras que trabajan por solucionar problemáticas locales son muy bien vistas y valoradas en Colombia. Lo extranjero o internacional suele generar confianza, validarse por sí solo en un mercado en donde la desconfianza prima de antemano, debido al historial de lavado de dinero que se mencionó. De esa forma, Techo puede sacar provecho, incluyendo como parte de su estrategia de posicionamiento la valoración de su identidad local

e internacional, dado que su presencia en veinte países de Latinoamérica avala, para el colombiano, su seriedad y prestigio. “Existe esta percepción de que lo extranjero a veces es mejor; de que si es extranjero y está acá, es porque es confiable. Entonces está bien y está presente en otros lugares y otros ya han confiado en ella” (Laura Martínez, comunicación personal, 17 de octubre, 2018).

Con respecto a lo que más se valora en una OSFL, teniendo en cuenta dos grandes grupos de potenciales donantes, las empresas y los individuos, se puede destacar lo siguiente:

Tabla 8. *Lo que más se valora en una OSFL en Colombia*

Empresas	Individuos
Reputación de la ONG y transparencia	Temática de intervención
Capacidad de mostrar resultados	Capacidad de mostrar resultados
Que genere impacto	Involucramiento, que los hagan partícipes
Que de valor agregado para la empresa	
Involucramiento del RRHH de la empresa	
Propuesta comunicacional para mejorar imagen de la empresa	

Fuente: elaboración propia

Para finalizar, tener presente estas apreciaciones es primordial en el momento de construir la estrategia de *Fundraising* por público objetivo. La capacidad de mostrar resultados e impacto parece ser clave en el éxito de la recaudación de fondos, debido a que de esta forma la OSFL se valida y demuestra que es capaz de ejecutar los recursos financieros obtenidos con eficiencia y transparencia, generando cambios tangibles y significativos en el país. Otro aspecto a destacar es la reputación de la ONG, elemento importante para cultivar en un contexto de desconfianza.

4.2.5 Fuentes de financiamiento y canales de donación

Al analizar la composición de los ingresos generados en el último año por Techo Colombia, las principales fuentes de financiamiento identificadas fueron Individuos (42%),

Empresas (32%) y Cooperación Internacional (24%); tal como se puede observar a continuación:

Tabla 9. *Matriz de ingresos, año 2018, Techo Colombia*

Colombia	
Individuos	42%
Empresas	32%
Cooperación Internacional	24%
Sector Público	0%
Internos	2%
Otros Ingresos	0%

Fuente: Techo Internacional

Ahora, destacando el caso de individuos como la principal fuente de ingresos en Techo Colombia, se puede ver que el mayor porcentaje de ese tipo de donaciones se realiza a través del sistema de “donación de vueltos”, para lo cual es necesario realizar una alianza con alguna empresa que permita la recaudación de vueltos por medio de su red de tiendas.

Tabla 10. *Matriz de ingresos por Individuos, año 2018, Techo Colombia*

Colombia	
Socios	9%
Vueltos	51%
Construcciones con familias o colegios	21%
Altos Patrimonios	0%
Anónimas	8%
Colecta anual	11%
Eventos	0%
Otros	0%

Fuente: Techo Internacional

Cabe resaltar que la captación de socios recurrentes mediante la inscripción de individuos en un plan mensual de donaciones no ha despegado aún, recaudando solo un 9% del porcentaje total que generan los individuos. No obstante, es uno de los mercados que ven necesario explorar durante el año 2019, debido a su gran potencial de efectividad.

Es una locura lo que está creciendo el mercado de socios. Mira a UNICEF, les dan cinco millones de dólares para invertir en socios por año, imagínate entonces cuánto deben captar por año para darse el lujo de invertir esa plata. Y así están otras también. Es un país de cincuenta millones de habitantes, con plata. Entonces, yo creo que ese mercado debe generar mucha más plata para la ONG, a la larga, que el empresarial (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

En el caso de las empresas como potenciales donantes, se visualiza una cultura de RSE en desarrollo que va tomando fuerza en Colombia. La mayoría de las empresas aún centra sus intereses en el marketing, en la imagen que proyectan frente a la sociedad y en el involucramiento de sus colaboradores en actividades de voluntariado. Sin embargo, hay un grupo de empresas que ha evolucionado un poco más, exigiendo mayor profesionalismo e indicadores de impacto a las OSFL. Además, existe una desigualdad dentro del sector empresarial con respecto a empresas grandes, con mayor desarrollo de la RSE y empresas de menor tamaño, que aún tienen en un nivel muy incipiente sus planes de responsabilidad social.

Está creciendo a todos los niveles el auge de la responsabilidad social. Muchas empresas hoy entienden que no se trata de donar y ya, sino que tú ves grupos empresariales con planes increíbles, que tocan todos los *stakeholders*, miden impacto, sus inversiones tienen mucho sentido a largo plazo, tocan todos sus empleados, sus proveedores, todo. Pero quiénes son, las grandes empresas (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Hay empresas medianas que están totalmente ajenas a esto; y ahí hay un escenario súper potente que explorar, porque en la medida en que tú involucres a las medianas empresas a participar en conjunto, el impacto puede ser igual de grande al que podría hacer una gran empresa. Pero es más difícil que la mediana empresa haga eso, porque no hay ese músculo de tener un área de RSE (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Es necesario señalar que en Colombia existen grandes empresas que han empezado a crear sus propias fundaciones, a través de las cuales tercerizan los temas de RSE, dejando de aportar los presupuestos que tienen destinados para causas sociales a las OSFL, lo cual es un

escenario negativo para ellas. “Hay pocos dueños de todo y esos ya tienen sus propias fundaciones. Fundación Carulla, Fundación Corona, son todas mega fundaciones. Millones de dólares que les proveen a través de sus empresas” (Gerónimo Tutusaus, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

En el caso de Techo Colombia, la recaudación por medio de empresas en el año 2018 significó la tercera parte del total de ingresos, lo cual indica que es una fuente de financiamiento que no hay que dejar de lado, que funciona bien en Colombia y de la que se podría sacar más provecho. Mientras tanto, lo que sí será importante es tener en cuenta los nuevos intereses de las empresas, para ofrecer programas que estén acorde con las exigencias y necesidades de cada nicho.

Con relación a los canales de donación que funcionan y no funcionan en el país, los entrevistados priorizaron los siguientes:

Tabla 11. *Efectividad de los canales de donación en Colombia*

Canales de donación con mayor efectividad en el país	Canales de donación con menor efectividad en el país
Empresas	Cooperación Internacional
Plan de Socios	Eventos
Donación por plataformas digitales (banco, tarjeta de crédito o débito, etc.)	Puerta a Puerta
Gobierno	
Colecta en las calles	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, las empresas y los individuos (a través de plan de socios y donaciones por plataformas digitales) aparecen dentro de los canales de donación considerados como más efectivos. A través de individuos, Techo Colombia recaudó en el 2018 el 42% del total de ingresos, predominando la donación de vueltos en cadenas comerciales como la forma que fue más efectiva en el nicho de individuos. Mediante el plan de socios se ha recaudado un porcentaje muy poco significativo, sin embargo, es una modalidad que se percibe como efectiva para otras instituciones que operan en el país y que

se considera debería ser explorada con mayor ímpetu por Techo en Colombia, augurando buenos resultados.

Llama la atención que se mencione la Cooperación Internacional entre los canales de recaudación que no funcionan en el país, siendo que se recaudó 24% de los ingresos del año 2018 a través de dicha fuente. Eso puede responder a que Colombia, a pesar de no estar entre los países prioritarios de la Cooperación Internacional, aún tiene problemáticas específicas que sí son de su interés, como por ejemplo el tema de desplazados y la violencia interna, los cuales pueden ser incluidos en los programas de Techo que se implementan en los asentamientos precarios y así captar la atención de este tipo de donantes.

Para concluir, el Gobierno podría ser también una nueva alternativa a explorar, teniendo en cuenta el prestigio que ha ganado Techo y su presencia en distintas regiones de Colombia; esto a través de convenios con alcaldías y gobiernos locales.

4.2.6 Caracterización del donante: “individuo recurrente”

Los entrevistados fueron consultados con respecto a ciertas variables para lograr la caracterización de un donante “tipo” en Colombia, pensando en una persona natural que tenga potencial de donar de manera recurrente a una OSFL. Seguidamente, se muestra la caracterización construida a través de los testimonios de los entrevistados, los cuales coincidieron en el perfil de este tipo de donante.

Tabla 12. *Caracterización del donante “individuo recurrente” en Colombia*

Donante “individuo recurrente”	Colombia
Edad	25 a 45 años
Sexo	Irrelevante
Nivel educacional	Universitario
NSE	Clase media
Localización	Capital y ciudades grandes
Temas de interés	Niñez, educación, salud, pobreza
Canal de donación	Plan de Socios, banco, colecta en las calles, aplicaciones digitales.

Fuente: elaboración propia

De esa manera, se valida nuevamente la clase media como el nicho más interesante para apuntar una estrategia de captación de socios recurrentes; se determina que un rango etario de entre 25 a 45 años, adulto joven, sería el más dispuesto a donar. Esto genera ventajas si se piensa en la implementación de estrategias de captación de socios a través de campañas de marketing digital y aplicaciones digitales, debido a la familiaridad y cercanía que tiene ese público con la tecnología y el mundo digital.

En cuanto a temáticas de interés, la niñez fue el más mencionado por los entrevistados e identificado como prioritario. En ese sentido, relacionar cómo afecta la pobreza a los niños que viven en asentamientos precarios, relevando programas que enfoquen esfuerzos en el desarrollo de los niños más vulnerables del país, podría ser una buena estrategia de Techo para captar el interés de más donantes.

4.2.7 Mensaje comunicacional

De acuerdo con el análisis de la efectividad de los mensajes comunicacionales en campañas de recaudación, los entrevistados manifestaron que los mensajes lastimeros siguen teniendo protagonismo en Colombia. No obstante, Techo Colombia tiene la visión de posicionar mensajes más denunciante que muestren la problemática, pero de manera más propositiva.

Yo creo que en Colombia por lo menos el mensaje está cambiando, porque es una demanda que terminan haciendo las mismas comunidades y los beneficiarios; y es decir, “muéstrame desde mis potencialidades, muéstrame desde mis capacidades, yo lo que busco es un apoyo, son nuevas oportunidades”. Por eso hoy día está cambiando un poco la conversación, pero todavía, lamentablemente, sigue siendo sumamente atractivo que los mensajes sean lastimeros (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Tú tienes campañas de UNICEF que efectivamente te muestran el niño con los mocos, el niño afro pobre, una cosa terrible y la gente te dona. Techo trató de hacer cosas distintas y nos fue bien. La gente necesita algo muy concreto, mirar la realidad, pero desde un mensaje diferente, porque tú puedes mostrar imágenes crudas, pero con un mensaje distinto (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

Desde una visión externa a Techo, se reafirma que si bien hay mucha gente que reacciona a los mensajes lastimeros, hoy hay muchos más esperando de las OSFL mensajes propositivos.

Ya hay demasiada gente quejándose y dando lástima. Es otra energía la que se necesita. Cuando el mensaje es lastimero, es un buen *shot*, te limpias la culpa con eso, pero se gasta esa lástima, esa pena. Yo creo que lo mejor que recauda fondos es contar bien la historia. Eso es lo que creo primordialmente, si está bien contada la historia, llega al público que necesita, incluso haciendo irrelevante la temática (Gerónimo Tutusaus, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

Con respecto a los soportes o medios comunicacionales más efectivos en las campañas de recaudación de fondos, se identificó que la televisión sigue siendo muy relevante en Colombia, aunque van adquiriendo fuerza las redes sociales y los medios digitales.

A mí me parece que todavía somos bien conservadores, sobre todo para el *Fundraising* y por eso, sí sigue pesando mucho la televisión. Mueve demasiado. Cuando hay televisión fuerte de por medio, aunque es difícil conseguir esos espacios, las campañas tienen más éxito. Cuando no es así, es muy difícil (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

Las redes sociales hoy en día están adquiriendo una altísima influencia. Se han relevado más, pensando sobre todo en que este grupo de clase media también está muy insertado hoy en las redes sociales. La televisión todavía es un medio de comunicación importante, pero las redes sociales la han superado (Laura Martínez, comunicación personal, 17 de octubre, 2018).

4.2.8 Perfil del *Fundraiser*

Techo Colombia se caracteriza por haber tenido siempre a cargo de su área de *Fundraising* a personas jóvenes con poca experiencia, por lo cual fueron aprendiendo sobre la marcha y adquiriendo herramientas y conocimientos de manera más autodidacta y empírica. Al interior de Techo Colombia consideran positiva la figura del joven recaudando fondos, debido a que este representa en carne propia el espíritu de la organización y transmite una pasión singular a los potenciales donantes, sobre todo al tratarse de empresas. Sin embargo, hay preocupación con respecto a la falta de capacitación y habilidad de estos jóvenes, viendo necesario un apoyo por parte de alguien con mayor experiencia y trayectoria en la gestión de fondos, que contribuya a la profesionalización de dichos jóvenes en este rol de *Fundraisers*.

En Techo juega indiscutiblemente a favor que el *Fundraiser* sea joven, porque como nosotros hablamos del empoderamiento del voluntario, del joven, de la transformación social, legitima mucho más el proceso, lo hace mucho más genuino; y la venta, si la hace un joven, pues cobra más sentido. Pero en Colombia no hay una academia para la recaudación de fondos, no existen pregrados, no existen postgrados, no existen estudios académicos alternativos que te certifiquen como recaudador de fondos. Los jóvenes empiezan también a generar una carrera, empírica, pero empiezan a tener un *expertise*. Entonces, que el joven esté involucrado ahí sí es necesario; pero también encuentro lógico que la gente con más experiencia pueda sumarse a la estrategia de recaudación (Santiago Cano, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

De tal forma, se confirma la gran necesidad de profesionalizar el área de *Fundraising* de las OSFL. Esto a través de instancias de capacitación y orientación externa, teniendo en cuenta que el círculo de profesionales ligados al *Fundraising* es pequeño en Colombia y con una data de *expertise* que no va más allá de los 10 años. En el caso de Techo será importante propiciar una curva de aprendizaje en los jóvenes *Fundraisers* y brindarles un mayor acompañamiento por parte de personas con mayor trayectoria, como por ejemplo, el Director Ejecutivo a nivel latinoamericano o miembros del Directorio del país.

Por otra parte, llama la atención que se valora mucho la presencia de extranjeros desempeñando este rol. En Techo Colombia hubo encargados de *Fundraising* de nacionalidad argentina y uruguaya, a los cuales, según los entrevistados, les fue bastante bien e incluso daban un *plus* importante a la hora de recaudar fondos.

En Colombia somos unos regalados con los extranjeros, sobre todo con los extranjeros que vemos como superiores, porque a los venezolanos, bolivianos y ecuatorianos no, pero si es argentino, brasilero y ni hablar si es gringo o europeo (Felipe Bogotá, comunicación personal, 20 de agosto, 2018).

El extranjero llama la atención. Colombia es un país al que le interesa mucho culturalmente esa sensación de quedar bien con los extranjeros, sobre todo los de ciertos países. Como que la gente es más atenta, entonces, tienes un estatus distinto cuando eres extranjero; pero si eres un colombiano o colombiana entrador, con buena presencia, cara bonita, eso también mueve, pero sí depende mucho de las apariencias. No digo que sea la persona más hermosa del mundo, sino que tenga ciertas habilidades y cualidades y buena presencia físicamente también (Daniela Carvajalino, comunicación personal, 3 de septiembre, 2018).

4.2.9 Oportunidades de mejora y buenas prácticas

A continuación se enumeran las principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora mencionadas por los entrevistados en materia de *Fundraising*:

- Tomar en cuenta y leer mejor el contexto y la coyuntura país a la hora de construir la estrategia de *Fundraising*.
- Mejorar la administración del dinero en tiempos de bonanza económica, como por ejemplo, cuando hay una fuerte inyección de recursos en emergencias.
- Tener una mirada más estratégica y de largo plazo en cuanto al *Fundraising*, apuntando a la sostenibilidad organizacional y no a sobrevivir año a año.
- Acortar los tiempos de evaluación de los proyectos de *Fundraising*. Si algo no funciona dejar de hacerlo, en vez de insistir por tiempo indefinido, puesto que eso genera desgaste en el equipo y pérdida de tiempo y dinero.
- Preocuparse por definir bien los costos totales de un programa, de tal manera de “venderlo” al monto correcto para financiarlo en su totalidad.
- Propiciar la inversión social en proyectos más integrales. No buscar que financien un producto sino un proceso más macro y a largo plazo.
- Preocuparse de la retención de talentos en el área de *Fundraising*, propiciando la continuidad y disminuyendo la rotación.
- No rendirse, ser persistente. Quienes son resilientes van a tener frutos.

Entre las buenas prácticas mencionadas por los entrevistados en materia de *Fundraising* y focalizadas en el contexto colombiano se pueden mencionar:

- Involucramiento de todo el equipo en temas de *Fundraising*. El *Fundraising* es responsabilidad de todos los empleados, de toda la organización.
- Entendimiento de la necesidad del donante para construir la propuesta de valor.
- Involucramiento de colaboradores de las empresas en voluntariado corporativo.
- Establecer estrategias potentes de fidelización de los donantes, para mantenerlos cercanos e informados constantemente.
- Instaurar la cultura de la sistematización en la organización.
- Fortalecimiento del ecosistema de *Fundraisers*, a través de iniciativas como la de AFCOL (Asociación de *Fundraisers* de Colombia).
- Fijar indicadores, medir resultados y mostrar el impacto de los programas.

- Generar sinergias con empresas para aprender de sus estrategias de venta.
- Promover el trabajo colaborativo entre organizaciones de la misma temática, para recaudar fondos de manera conjunta.

4.2.10 Conclusiones

A partir del proceso de investigación y sistematización realizado, se relevan las siguientes conclusiones:

- El rol de las OSFL en materia de promover la conciencia colectiva y generar empatía frente a las problemáticas del país cobra vital importancia en Colombia, en una sociedad que tiende al individualismo y por ende, se muestra indiferente o tiene poco conocimiento de la realidad de su país.
- Las nuevas generaciones en Colombia buscan cambios e involucrarse en acciones que apunten a resolver problemáticas del país. Los jóvenes deben ser un público objetivo relevante para las OSFL, en materia de voluntariado y donaciones.
- Quienes participan en experiencias de voluntariado son más propensos a generar donaciones, por lo que fortalecer el voluntariado corporativo y el voluntariado de jóvenes contribuye a generar una masa crítica de potenciales donantes.
- Colombia se percibe como un país solidario, pero la concreción de donaciones se ve ligada a situaciones extremas, como las emergencias. No obstante, se observa una tendencia e interés, sobre todo de la clase media, de donar de manera recurrente.
- La religión tiene influencia sobre la instalación de la cultura solidaria en el país. Será interesante poner atención a generaciones de personas que salieron de colegios católicos en Colombia, quienes al tener ya una sensibilidad desarrollada con respecto a la acción social, pueden convertirse en potenciales donantes.
- En Colombia, las OSFL deben realizar un trabajo más exhaustivo de posicionamiento de marca y construcción de una buena reputación para tener éxito en la recaudación de fondos, debido a la desconfianza latente que existe respecto a las OSFL, históricamente relacionadas con temas de lavado de dinero.
- Frente a la desconfianza, toma mayor relevancia en Colombia que las OSFL muestren resultados a corto plazo, demostrando un buen manejo de los recursos. Complementariamente, deben proyectar resultados a mediano y largo plazo, validando la importancia de los procesos para generar cambios más estructurales.

- El establecimiento de un marco tributario más fiscalizador hacia las OSFL ha sido una medida asertiva del gobierno, contribuyendo a la construcción de la confianza hacia las OSFL, pues hoy están obligadas a rendir cuentas y mostrar mayor transparencia.
- Acceder a contactos clave en la jerarquía de toma de decisiones a nivel empresarial y político, y ganarse la confianza de ese círculo de poder, resulta fundamental para las OSFL en Colombia.
- El donante “individuo recurrente” colombiano tiene las siguientes características: 25 a 45 años, clase media, con estudios universitarios, hombre y/o mujer, vive en la capital o en ciudades grandes, le interesa la niñez, educación, salud y pobreza. Dona a través de plan de socios, aplicaciones digitales, banco y colectas.
- Las empresas siguen siendo en Colombia una fuente importante de donaciones para las OSFL, observándose una RSE en crecimiento. Será importante que la estrategia de *Fundraising* tome en cuenta el entendimiento de las necesidades de cada empresa y el conocimiento de sus motivaciones para comprometerse con una donación.
- El plan de socios se ve como la gran apuesta del *Fundraising* en Colombia. El escenario se muestra muy positivo, con una clase media en crecimiento y con ganas de aportar a causas sociales; y con una alta penetración de internet que permitiría la captación de donaciones mediante plataformas digitales.
- Las redes sociales empiezan a tomar protagonismo en campañas de recaudación, empero, en Colombia la televisión sigue teniendo mucha relevancia, por lo que las OSFL deben seguir teniéndola en cuenta en sus campañas masivas.
- La tendencia de los mensajes comunicacionales en campañas de recaudación se relaciona con lo lastimero, sin embargo, es bien recibido por la sociedad que las OSFL empiecen a promover mensajes más propositivos.
- Las alcaldías y gobiernos locales pueden ser grandes aliados de las OSFL en Colombia, dado que cuentan con importantes recursos para invertir en el desarrollo de sus comunidades, sobre todo en regiones grandes como Medellín, Cali y Barranquilla.
- La figura del joven como *Fundraiser* es bien aceptada en Colombia, no obstante, es necesario que personas con mayor experiencia los acompañen para facilitar su curva de aprendizaje. Involucrar extranjeros en los departamentos de *Fundraising* de las OSFL puede jugar a favor en Colombia, pues generan confianza, simpatía y les abren puertas con mayor facilidad.

4.3 Caso Techo Perú

4.3.1 Breve reseña de TECHO Perú

Techo Perú se estableció formalmente en el año 2006, como parte de la expansión en Latinoamérica de la Fundación Techo. Inició su operación en Lima, centralizando esfuerzos en la capital y actualmente cuenta también con sedes en las ciudades de Piura y Trujillo.

A nivel interno, se considera que Techo Perú ha tenido cierto nivel de éxito en la recaudación de fondos, tomando en consideración que ha subsistido más de 10 años. No obstante, se resalta la precariedad de sus estrategias de *Fundraising*, las cuales no han logrado contribuir a un crecimiento exponencial de la institución, ni asegurar una sostenibilidad a largo plazo. El monto promedio de recaudación de fondos en los últimos años ha sido de US\$ 700 mil, con altos y bajos, visualizándose un aumento considerable en años con desastres naturales, como las avalanchas e inundaciones que afectaron al norte del país en el 2017. Cabe señalar que este monto promedio es inferior al recaudado por Techo en Chile y Colombia.

Tabla 13. *Ingresos US\$ Techo Perú*

País	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Perú	765.154	456.500	316.620	1.272.042	589.000	3.399.316

Fuente: Techo Internacional

Yo creo que ha habido altos y bajos. Para una organización que sobrevive un plazo como de 10 años, creo que hay cierto nivel de éxito. Pero creo que una estrategia exitosa es una que te permite seguir creciendo. Entonces, en esa definición más exigente, diría que no, que se han mantenido, pues la operación se ha moderado. Entonces, hay que preguntarnos si estamos obteniendo los recursos para hacer lo que quisiéramos estar haciendo o no estamos haciendo eso porque no tenemos suficientes recursos. Y creo que ahora ese es el caso, creo que no se está haciendo todo lo que se podría estar haciendo porque no se han logrado conseguir los recursos financieros (Gonzalo Talavera, comunicación personal, 23 de agosto, 2018).

4.3.2 Fundraising con perspectiva intercultural

Si se observa al Perú de acuerdo con las cuatro Dimensiones Culturales de Hofstede seleccionadas, se puede ver que tiene una alta puntuación en *Evasión a la incertidumbre*, lo que la clasifica como una sociedad conservadora frente a cambios y situaciones nuevas, desconfiada hacia lo desconocido y a lo que transgrede sus tradiciones y costumbres.

Por otra parte, la dimensión de *Distancia al poder* también tiene una puntuación alta, lo cual indica que se trata de una sociedad con jerarquías muy marcadas, en donde las personas aceptan y consideran natural que el poder se distribuya de manera desigual. A nivel institucional, los subordinados perciben a los superiores como personas a los que es difícil acceder y no confían en ellos; por otro lado, los superiores consideran que los subordinados son de un tipo diferente y piden respeto, especialmente si estos últimos son de origen negro o indígena (Hofstede Insights, 2018).

Además, posee un bajo puntaje en la dimensión de *Individualismo vs. Colectivismo* y de *Orientación al largo plazo vs. Orientación al corto plazo*, considerándose una sociedad muy colectivista, en línea con la mayoría de los países latinoamericanos, que valora la pertenencia a un grupo y el actuar más comunitario. Por otro lado, es una cultura que prefiere resultados inmediatos, valorando más el corto plazo.

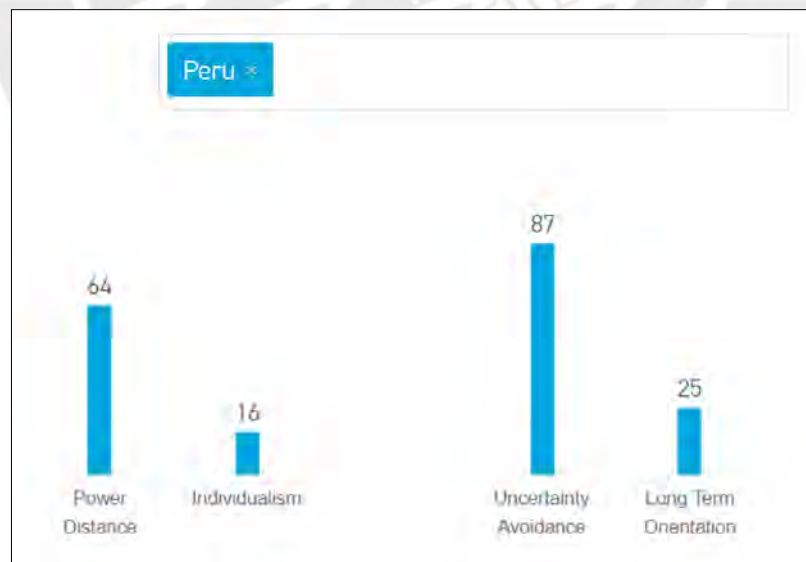


Figura 13. Puntuación Dimensiones de Hofstede, Perú.

Fuente: (Hofstede Insights, 2018)

A continuación se realiza un análisis con respecto a la influencia de estas cuatro Dimensiones Culturales en el *Fundraising*, tomando en cuenta la realidad peruana, la experiencia de Techo, los datos disponibles, la percepción de las personas entrevistadas y la experiencia profesional de la autora.

Distancia al poder y *Fundraising*

Perú tiene una puntuación de 0.43 en el índice de Gini, en donde 0 es la igualdad perfecta y 1 es la desigualdad extrema. Si bien frente a Colombia, Brasil, Chile y sus demás países vecinos tiene la menor desigualdad por ingresos, es importante mencionar que esta no descende desde hace cuatro años. A esta desigualdad económica que va marcando jerarquía y niveles de poder, se suma la desigualdad social, perpetrada por el racismo y el clasismo. La “Primera Encuesta Nacional Percepciones sobre Diversidad Cultural y Discriminación Étnico-racial” (IPSOS, 2018), arroja cifras preocupantes, en donde “el 53% de los ciudadanos cree que el Perú es un país racista”. La piel oscura, los ojos rasgados, la nariz prominente o la baja estatura son causa de discriminación. Los rasgos étnicos toman relevancia en la construcción de las jerarquías, de manera que el color de piel y el aspecto físico pueden marcar el ingreso o la exclusión a los círculos de poder.

El nivel de desigualdad es muy fuerte, altísimo. Creo que es una desigualdad económica pero también social, sobre todo social. Está socialmente muy dividida en distintos aspectos. Geográficamente hay un montón de desigualdad, costa, sierra, urbano, rural; pero también los propios vecindarios, los barrios ricos están relativamente juntos, los barrios pobres están relativamente juntos y separados de estos barrios ricos. También desigual en términos de acceso a distintas cosas, a servicios, a educación, a cultura. Además hay discriminación étnica, de género, y otras formas. (Gonzalo Talavera, comunicación personal, 23 de agosto, 2018).

Donde se siente más esta desigualdad es en lo social, como capital del virreinato supongo, el tema social, del racismo y el clasismo es criminal. Incluso entre personas de niveles de ingresos similares, el tema de la ascendencia europea, los rasgos caucásicos versus los rasgos autóctonos indígenas, que son mayoritarios en el país, ahí sí ves el trato distinto y las diferencias en el universo de acceso a derechos. Ves mundos paralelos (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Las OSFL que quieran llamar a la acción a la sociedad deben luchar contra una desigualdad profunda y de carácter social, que tiene fragmentada a la sociedad peruana y que

alimenta prejuicios hacia diversos grupos de la población. La movilidad social puede verse estancada incluso a pesar del crecimiento económico de ciertos grupos vulnerables, lo cual genera círculos viciosos de exclusión frente al acceso a derechos y oportunidades.

El gran problema con la desigualdad en multiestratos y transversal, es que cuando ya viene arrastrándose por tanto tiempo se convierte en indiferencia y es justamente ahí donde el *Fundraising* es más difícil, porque intentas entrar y trabajar en un mercado en el que por sí es indiferente. Y a no ser que exista un huayco o un terremoto sacudiendo las casas, la gente no se mueve (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Por lo tanto, la indiferencia que se genera entre clases sociales o hacia grupos vulnerables influye de forma negativa en la movilización de la sociedad frente a problemáticas, lo cual obliga a las OSFL a desarrollar un trabajo más exhaustivo, en cuanto a romper prejuicios y a poner en la agenda pública problemáticas permanentes que necesitan ser abordadas con urgencia. Con respecto a las relaciones que se observan en la sociedad y a nivel de instituciones, se considera que son bastante jerárquicas y verticales, reproduciendo interacciones muy patronales y de respeto asumido hacia el que tiene el poder.

Creo que hay relaciones que se ven cotidianamente muy verticales, que no están asociadas solamente a la plata, sino también al poder o a la percepción de cuál es el poder de la otra persona. Cuando la gente se encuentra, hace un ejercicio de evaluar en qué lugar está cada una de las dos personas y ahí uno más o menos asume si está arriba o abajo. Y se da una aceptación por un lado y por otro, alguien asume que está por encima del otro (Gonzalo Talavera, comunicación personal, 23 de agosto, 2018).

Son terriblemente verticales o intentan serlo. Hay un grupo de peruanos que consideran que se les debe un aura de respeto por quienes son. Sin embargo, están pasando muchas otras cosas, las nuevas generaciones están bastante divorciadas de esto; pero todavía falta bastante por avanzar (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Aunque las relaciones suelen ser bastante verticales, se reconoce que las nuevas generaciones, junto a instituciones con disposición al cambio como las OSFL y algunas empresas del sector privado, buscan construir relaciones más horizontales y promoverlas tanto en la vida cotidiana como en el ámbito profesional e institucional.

Es marcadamente generacional. Generaciones como los Millennials o los nativos digitales tienen un trato más horizontal por su naturaleza colaborativa y de democracia digital. A partir de generaciones más de los ochentas o setentas, definitivamente es

jerárquico y vertical. Por otro lado, la cultura organizacional de instituciones públicas y privadas no deja de ser jerárquica, pero hay iniciativas para cambiar esto. Intentar generar horizontalidad en instituciones privadas es difícil; las que lo lograron han invertido mucho dinero y tiempo, y el Gerente y el Directorio estaban involucrados. Imagínate cuán más complicado va a ser lograrlo en instituciones públicas (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Así, la marcada verticalidad que aún prevalece en empresas e instituciones obligará a las OSFL a vincularse con los más altos cargos en el sector privado y público para poder acceder a donaciones significativas e influir en la toma de decisiones con respecto a la inversión en temas de impacto social.

Individualismo vs. Colectivismo y *Fundraising*

Si bien la puntuación de la sociedad peruana en esta dimensión la clasifica como una cultura altamente colectivista, los entrevistados consideran que ese sentimiento colectivo se vive de manera real en la sierra, la selva y las zonas más rurales del país, manteniéndose ciertas costumbres colectivas y tradiciones históricas de acción conjunta en favor del desarrollo comunitario. Sin embargo, en la capital y en ciudades costeras se evidencia un alto grado de individualismo, acompañado de un bajo nivel de conciencia colectiva.

El limeño es individualista por la dinámica que tenemos siendo capital, las dinámicas suelen ser más intensas y la sociedad en Lima nos ha empujado a velar por nuestro propio bien, ya sea por los mensajes que recibimos del exterior o por las familias en las que hemos crecido, te empuja a velar por tu bienestar familiar, más que por el colectivo. Pero sí creo que tanto sierra como selva suelen ser más colectivistas, porque creo que es su naturaleza y porque viven un ritmo de vida diferente. Ahí no se ha perdido tanto nuestra historia andina, que tiende más hacia el colectivo y tienen procesos comunitarios mucho más arraigados (Cheska Patow, comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Lima, yo diría que es mayoritariamente individualista, y en general las ciudades costeras son bastante individualistas. Pero en el resto del territorio, en ciudades grandes, capitales de región, hay muchísima evidencia concreta, del día a día, sencilla, de que seguimos teniendo raíces culturales colectivistas muy fuertes. Las costumbres familiares peruanas igual, sobre todo en la zonas menos urbanas, son muy colectivistas, las familias son ampliadas en general, las escuelas se levantan entre los

papás, las comunidades levantan sus postas, sus carreteras. Hay un estudio de voluntariado que decía que uno de cada tres peruanos han sido voluntarios, que es bastante alto y cuando le das doble *click* en la definición de voluntariado, estaban incluidos estos trabajos comunitarios que son bien comunes y por eso es que es tan alto, porque hay lugares del país en donde toda la familia construye algo que les beneficie a todos (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Penetrar con un llamado a la acción colectiva en territorios de la sierra, selva y zonas más rurales no será tan difícil, apelando a la valoración que le dan al desarrollo comunitario. Sin embargo, si se tiene en cuenta que la mayoría de OSFL concentra sus esfuerzos de *Fundraising* en Lima y las ciudades costeras más grandes y con mayor poder adquisitivo, como lo son Piura, Trujillo y Arequipa, por ejemplo, resulta importante que la estrategia contemple la promoción de una conciencia colectiva que vaya contracorriente al individualismo y la indiferencia. Además, la visibilización de las problemáticas que aquejan al país, para así darles mayor relevancia en la agenda pública y el imaginario de la sociedad.

Si hubiera más conciencia colectiva creo que podríamos ser una sociedad más empática, más capaz de entender ciertos problemas y también cómo pueden solucionarse. Una sociedad con conciencia colectiva estaría más informada de problemas y de posibles soluciones, y una forma de participar en esas soluciones es a través de las donaciones, otra es a través de la participación directa (Gonzalo Talavera, comunicación personal, 23 de agosto, 2018).

Creo que somos un país muy fragmentado, entonces pocas cosas generan una narrativa nacional. Lo que a nosotros nos funciona es compartir el reto, compartir cuál es el problema, alinearnos sobre qué nos estamos indignando, con un toque altísimo de sentido y posibilidad; y en el caso del país, con alto sentido de transparencia y orientación a la acción. Teoría del problema y teoría del cambio, eso suma, promueve un clima de participación masiva, mayoritaria. Mientras más noción sobre el problema, es posible elevar la probabilidad de contribución. En la medida que incrementamos la conciencia colectiva sobre un problema, la noción de acción colectiva, en donde todo el mundo podría tener un rol y donar o contribuir con su tiempo, sí, se eleva (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Entonces, la fórmula adecuada para generar empatía y adhesión de la sociedad peruana va por el lado de visibilizar las problemáticas y generar conciencia colectiva frente a estas, puesto que hay gran desconocimiento o indiferencia frente a lo que ocurre en el país. Sumado

a esto, es necesario mostrar soluciones concretas para enfrentar dichas problemáticas y orientar la acción de las personas, indicando cómo pueden ser parte del cambio.

Evasión a la incertidumbre y *Fundraising*

Perú se percibe como una sociedad conservadora con respecto a temas valóricos y suele rechazar cambios en sus tradiciones más arraigadas. Algunos de los entrevistados consideran que es una sociedad poco flexible y cuadrada frente a lo desconocido; quienes concentran el poder suelen defender sus privilegios a toda costa, rechazando cualquier iniciativa de cambio que amenace su situación actual. A nivel de instituciones públicas y empresas con estructuras más tradicionales, también se observa gran aversión al cambio, obstaculizando iniciativas que puedan transgredir la cultura organizacional a la que ya están acostumbrados y que les acomoda; los cambios, aunque apunten al desarrollo y al bien común, son vistos con recelo. La corrupción latente y transversal en diversas instituciones del Perú también contribuye a esta resistencia al cambio. Como afirmó Goldenberg (2018):

Muchos de los políticos con el poder e influencia para reformar el sistema han sido acusados de malos manejos en el pasado. Figuras clave en los sectores público y privado también se han beneficiado del sistema de corrupción imperante. Por eso, ellos son los más interesados en mantener el *statu quo* (párr.18).

Sin embargo, los entrevistados también consideran que al ser un país que históricamente ha enfrentado muchos cambios sucesivos a nivel político, social, económico y cultural, ha ido generando una alta capacidad de resiliencia y adaptación a situaciones nuevas.

Yo creo que este país es extremadamente resiliente. Se adapta fácilmente al cambio porque está en un proceso de constante cambio. El peruano es muy consciente de que hay muchas cosas que tienen que cambiar, entonces si viene alguien con una propuesta diferente, en buena hora. No va a decirle que no, siempre y cuando eso no atente con lo que ya se construyó y se ha comprobado que funciona, adoptándose como bandera. Si vienes con una propuesta de cambiar la forma en que come el peruano, estás frito ¿no? [...]. Pero si vas a traer una propuesta que va a acabar con la helada en Puno, pues en buena hora, porque hasta ahora no lo hemos solucionado (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

La gente va buscando desesperadamente cosas nuevas porque lo anterior te decepcionó. Entonces ya no reflexionas mucho sobre qué es lo mejor sino que simplemente saltas a la piscina [...]. Pero para reflexionar con responsabilidad, debo

decir que hay temas en los que nos adaptamos absolutamente a todo y hay temas en donde somos muy conservadores. La reacción ante temas de matrimonio gay es una de las peores de Latinoamérica, una de las visiones más conservadoras sobre el aborto está acá, está en cuestión hasta el aborto terapéutico; en esos temas estamos bien atrás (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Los entrevistados consideran que la sociedad es mayoritariamente desconfiada cuando se trata de colaborar con un desconocido; y esto lo atribuyen al individualismo, la indiferencia o también a ciertas corrientes de pánico relacionadas con la inseguridad, el racismo, la xenofobia y otros factores.

Ayudar a un desconocido, eso no va a suceder, al menos en el corto plazo. Los peruanos y peruanas, la gran masa, considera que tiene que ayudar primero a los suyos y luego pasar por los demás; y eso se traduce no solamente en solidaridad y en industria del Charity⁹, sino también en cualquier otro sector, incluyendo esta cadena de corrupción que se genera con tal de ayudar a los tuyos (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Así mismo, aseguran que la sociedad es desconfiada cuando se trata de colaborar con una OSFL, pero se reconoce que este es un tema que ha ido evolucionando de manera positiva, siendo sobre todo las generaciones de personas más adultas, entre 50 y 70 años, las que todavía conservan mayor recelo:

Las instituciones sin fines de lucro han tendido a ser entidades que lavan dinero y se han usado como fundaciones para meter otra plata, eso ha pasado. En ciudades donde la gente es más desconfiada, el donante objetivo, que sería el que tiene la edad de mis papás, está con esa mentalidad de que las organizaciones sin fines de lucro no son tan eficientes y a veces son fantasmas. Creo que mientras más organizaciones se van creando, mal que bien, se va permeando que sí es una manera de abordar ciertas problemáticas del país (Cheska Patow, comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Perú arrastra unos años 90 y 2000 muy agitados, en los que la cultura de las ONG se vio desprestigiada por el mal accionar de muchas de ellas, y eso trajo el crear una desconfianza desde los individuos hacia este tipo de instituciones, que hasta ahora está de manera latente, pero eso ha ido cambiando. Hoy cualquier iniciativa de ayuda, ya sea humanitaria, de desarrollo sostenible, de acción social, cualquier actividad que

⁹ Industria del Charity se refiere al mercado relacionado con las donaciones.

tiene un proyecto social detrás, es vista con buenos ojos por los peruanos; y eso hace que las cosas en términos de confianza y acción colectiva sean más sostenibles, pero todavía estamos lejos de otros mercados, como el chileno, el argentino, el colombiano y el mexicano (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Yo diría que la confianza se está construyendo, pero no es un país en que la gente dona mucha plata. Para poner de tu tarjeta de crédito 100 soles al mes, tienes que conocer muy bien a la organización, alguien te tiene que recomendar, un amigo o familiar tiene que venir donando ya un año para que puedas darle tú la confianza. Nada más potente que sean tus pares quienes te recomiendan algo (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Por último, las instituciones nuevas, recientemente instaladas en el país, no generan desconfianza *a priori*. Más allá de ser nuevas, se considera que es más importante la variable de los contactos, quién la lidere, las personas que están detrás del proyecto y cómo se posiciona la institución para construir confianza y lograr éxito en la estrategia de *Fundraising*.

Puedes ser nuevo pero estar bien contactado en el sector y no importa si tienes un año o diez años de antigüedad. Si es una ONG nueva y no tiene ningún contacto, porque de nuevo entramos a que es una sociedad clasista, será difícil que le donen (Cheska Patow, comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Una organización nueva con excelente marketing, excelentes embajadores y que rápidamente llega a personas será más exitosa que una organización antigua que no hace esto (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Orientación a largo plazo vs. Orientación al corto plazo y *Fundraising*

Los entrevistados coinciden en que el Perú es un país en donde predomina la visión de corto plazo. La sociedad espera resultados inmediatos y esa visión es transversal a las instituciones públicas y las empresas. Con respecto a los donantes, estos suelen exigir resultados al corto plazo, siendo esta una manera de validar que la donación está siendo bien utilizada. No obstante, se reconoce que hay una evolución por parte de los donantes hacia empezar a valorar el largo plazo, entendiendo que los cambios implican procesos y que las transformaciones, para que sean sustentables, deben tener resultados a corto, mediano y largo plazo.

Normalmente, estamos orientados a ver esos resultados inmediatos para apalea la desconfianza. Va ligado a mostrar que hay un retorno a esa donación casi inmediato, entendiendo que es ilógico que tú batalles el tema de la pobreza o la educación de manera inmediata. Pero bueno, eso es lo que te pide la sociedad y tienes que tener un balance entre los resultados inmediatos y también trabajar a largo plazo (Cheska Patow, comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Es una evolución. Inicialmente, el donante que recién empieza quiere ver resultados inmediatos, pero el donante más sabio, que tiene experiencia donando años, empieza a transitar hacia el largo plazo y luego hacia la efectividad organizacional. Se quiere involucrar en ayudar a la organización a ser más eficiente y estratégica (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Ahora bien, la evolución de la RSE también ha llevado a generar mayores exigencias a las OSFL con respecto a su impacto y a darle mayor relevancia a quienes son capaces de mostrar tanto resultados inmediatos que tangibilicen su donación, como también resultados a mediano y largo plazo que den cuenta de cambios más sustentables en el tiempo.

Yo creo que es una mezcla, y esto va muy ligado a las exigencias de las empresas. Yo, como donante del sector privado, quisiera participar en un proyecto que me muestre avances a corto plazo y que a largo plazo se evidencie un trabajo serio, con impacto y que realmente cumplió las metas que se tenían pautadas (Melanie Sánchez, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

4.3.3 Desarrollo de la Cultura Solidaria

En general, los entrevistados consideran que el Perú sí es un país solidario. No obstante, aseveran que no es una solidaridad permanente, que se ve reflejada en acciones del día a día, sino totalmente reactiva. Esta reacción surge sobre todo frente a tragedias y eventos catastróficos, como terremotos e inundaciones, y también frente a temáticas que logren emocionar fuertemente, produciendo empatía en la sociedad.

La solidaridad peruana es bien reactiva y poco propositiva. Si existe una helada en Puno, si se cayó un colegio, si hay inundaciones, si hubo un tema de *bullying*, todos intentan ayudar. Cada vez que se necesita ser solidario, el peruano es solidario, pero no es solidario de manera permanente. Les cuesta mucho comprometerse a largo plazo con una causa (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Yo creo que es una sociedad caritativa más que solidaria, porque en una sociedad solidaria la gente está pensando en el otro todo el tiempo; y me parece que eso pasa solamente en casos particulares, como los eventos catastróficos. La respuesta es más bien baja para problemáticas sociales. Esto tiene que ver con que la naturaleza de las problemáticas sociales es permanente, entonces eso requiere una solución que se trabaje permanentemente. En cambio, los desastres naturales aparecen una vez y es el momento en que yo puedo colaborar, aunque en mi vida cotidiana sea una persona egoísta o que no tenga respeto por las otras personas, igual puedo conmoverme ante ese tipo de tragedias. Frente a las problemáticas sociales muchos piensan que es como que así vivimos, que así es el orden de las cosas y ya (Gonzalo Talavera, comunicación personal, 23 de agosto, 2018).

Entre tanto, frente a campañas de recaudación que se instalan para emergencias y catástrofes, hay muy buena recepción por parte de la sociedad. La movilización es inmediata y no hay cuestionamiento por parte del colectivo, la mayoría concuerda en la necesidad de sumar esfuerzos y colaborar con los afectados. Sin embargo, cuando se trata de campañas de recaudación que apuntan a instalar alguna problemática social más permanente, el terreno se torna más árido. La sociedad suele ser más pasiva o indiferente.

Depende mucho qué tan posicionada esté la temática en la agenda pública, pero normalmente yo diría que la sociedad reacciona indiferente ante campañas. En el tema de los huaycos el año pasado, sí hubo una respuesta activa porque era un tema en agenda y era una emergencia, entonces sí se movió mucho la población para donar económicamente y en materiales. Pero ese no es el común denominador a las campañas que realizan las ONG (Cheska Patow, comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Si es una campaña permanente es como que al principio lo ven como algo novedoso, pero de ahí lo ven como algo invasivo. Si es una campaña temporal se trata de sumar, pero no termina de involucrarse tanto. Somos 30 millones de peruanos, somos 20 millones de personas adultas que podríamos donar, de los cuales de 11 a 15 millones somos económicamente activos, y seguimos mendigando por llegar a 3 millones de dólares en la Teletón. Es risible, ¿no? Yo sé que mucha gente se faja por participar y ve en todo esto una oportunidad para ayudar, pero somos 15 millones y logramos 3 millones de dólares. Todavía estamos lejos de lo que podríamos dar, porque plata hay, eso ya quedó claro y se refleja en la manera en cómo consumimos (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Vale aclarar que hay muchas OSFL que utilizan la colecta en las calles durante el año como método de recaudación, por lo cual se identifica cierta saturación por parte de la sociedad que deviene en una negativa a donar bajo ese formato.

Prácticamente todas las ONG hacen colecta en calles, entonces ya es demasiado para la gente. La gente se siente hostigada y es renuente a donar; es un mercado desbordado. Capaz hay que cambiar la estrategia de recaudación, permanecer en las calles por un tema de posicionamiento de marca, pero en los temas de recaudación creo que sí es necesario darle la vuelta y encontrar alguna otra manera. Los peruanos están cansados de ver el mismo formato (Melanie Sánchez, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

En el Perú no existe una cultura instalada de donación en campañas anuales y menos de donación recurrente. A nivel de periodicidad, las donaciones son más bien esporádicas, sujetas a eventos puntuales que se instalan en la agenda pública. El desafío de las OSFL es grande en este sentido, viéndose en la obligación de innovar en materia de *Fundraising* y de presentar sus causas de manera más creativa para poder captar la atención de la sociedad y lograr una posterior adhesión. A esto se sumará el reto de fidelizar a sus potenciales donantes para concretar donaciones anuales que vayan subiendo en periodicidad, hasta lograr aportes más recurrentes. En Perú hay organizaciones que lo están logrando, por lo que es factible que las OSFL se encaminen a instalar una cultura de solidaridad más permanente frente a diversas causas.

En su mayoría, el aporte es más esporádico, pero sé por mi experiencia en Enseña Perú, que puedes lograr hacer algo anual y mensual. En nuestro caso, ha funcionado bastante el aporte anual con fondos grandes y hemos logrado aportes más recurrentes a través de tarjeta bancaria (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Depende mucho de la capacidad de generar una oferta y un canal adecuado para el *Fundraising*. Hace 10 años, ni hablar de poder lograr que las personas donen de manera mensual y hoy trabajo con donaciones mensuales. Tú puedes hacer una oferta mensual, bimestral o de dos veces al año y puede funcionar (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Con respecto a la solidaridad en cada nivel socio económico, algunos de los entrevistados ven mayor empatía e interés de donar en la clase media; pero también se menciona que todos los niveles socioeconómicos pueden llegar a ser solidarios en su contexto.

Por otro lado, se visualiza la religión, bastante arraigada en la sociedad peruana, entre los factores que influyen la disposición a donar. La iglesia católica promueve de manera constante donaciones de la sociedad, ya sea a través de limosnas semanales en sus parroquias, que tienen un carácter más ligado a la caridad, o por medio de la donación a organizaciones fundadas o lideradas por dicha institución. Se relevan también los valores inculcados en instituciones educativas y en la familia como promotores de una construcción de solidaridad al interior de la sociedad.

Quien influye mucho es como creciste, los hábitos de la escuela y luego la familia. Hay colegios y universidades que tú sabes que parte de su currículo está muy orientado a que tengas una experiencia social. Entonces esas personas, quienes han realizado algún tipo de voluntariado, tienen mucha más claridad de la importancia de donar. Hay costumbres familiares de apoyar ciertas cosas; hay mucho en Perú, que es de migrantes, de apoyar el lugar de dónde vienes (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Según el estudio “World Giving Index” (2018), uno de cada tres peruanos ha sido voluntario. Solo en Lima, el 52% de los encuestados afirmó estar interesado en invertir tiempo en voluntariado. Este alto interés en el voluntariado puede ser aprovechado por las OSFL en su estrategia de *Fundraising*, focalizando esfuerzos de captación de fondos en voluntarios o exvoluntarios, que a partir de su experiencia ya están sensibilizados con la problemática e involucrados con la causa, lo cual contribuirá a que tengan una mayor disposición a donar posteriormente.

4.3.4 El mercado de las OSFL en el país

De acuerdo con la percepción de los entrevistados, el mercado de las OSFL en el Perú es emergente y está en crecimiento, lo cual es visto como una oportunidad para abrir nuevos nichos de donación, innovar en estrategias de posicionamiento y *Fundraising*, y avanzar a nivel de profesionalización.

No es un mercado insipiente, para nada, es un mercado en auge, en crecimiento, en el que cada ONG está viendo qué puede hacer para evolucionar. Yo creo que es bastante competitivo y como todo mercado, cuando generas competitividad lo que haces es beneficiar a tus clientes directos e indirectos. Como hay tantas opciones, tú tienes que hacer muy bien tu trabajo para que sigan optando por ti y eso termina beneficiando a la comunidad. Al ser un mercado en crecimiento y más competitivo, nos obliga a ser

mucho más serios, a reportar mejor, a ser más eficientes (Melanie Sánchez, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

Por otra parte, en un estudio enfocado en las entidades filantrópicas y de inversión social del Perú, León y Bird (2018) concluyeron que las OSFL son jóvenes en el país, con más del 50% creadas después del año 2000. De estas, la mitad fueron creadas después del 2010. La investigación evidencia además que manejan un fondo promedio de US\$600 mil, aunque la mediana es de solo US\$124 mil. Este bajo nivel de ingresos recaudados reduce el impacto de sus programas, obligándolas a tener un enfoque geográfico limitado y poca capacidad para crecer.

Veo muchas organizaciones sufrir bastante, nosotros seguimos sufriendo porque queremos escalar, nunca son suficientes los fondos para los sueños que tienes. Pero creo que con cierta disciplina y con cierta cultura de una organización que recauda, que sea un mercado emergente es una oportunidad, porque te puedes posicionar como la organización donde canalizas tus ganas de ayudar. Tú puedes ser esa organización. Si fuera un mercado más maduro, entraríamos a esa profesionalización de Estados Unidos donde hay ya más cotas de mercado. El que sea un mercado en expansión hace que haya muchísimo universo no explorado y eso es una oportunidad (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Así pues, hay mucho camino por recorrer para las OSFL en materia de maduración institucional y de la propuesta que ponen a disposición de los donantes. En palabras de Martín Vega (2018):

La oferta tiene que tecnificarse, está todavía muy sentimental. Creo que la oferta aún está un poco nebulosa; en términos de *Fundraising* el mercado todavía está en desarrollo y hay mucha oportunidad para hacer cosas interesantes y más creativas. Pero se va a imponer el nivel de propuesta de valor que tengas, la marca que viene detrás de eso y el nivel de inversión que puedas hacer en *Fundraising* (comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Con respecto a lo que más se valora en una OSFL, teniendo en cuenta dos grandes grupos de donantes, las empresas y los individuos, se puede destacar lo siguiente:

Tabla 14. *Lo que más se valora en una OSFL en Perú*

Empresas	Individuos
Nivel de posicionamiento de la OSFL	Nivel de posicionamiento de la OSFL
La urgencia del problema que aborda	La urgencia del problema que aborda
Capacidad de mostrar resultados	Capacidad de mostrar resultados
Confianza en los líderes de la OSFL	Transparencia
Capacidad de mostrar impacto	Fidelización
Coincidencia de intereses	Conexión emocional
Involucramiento de colaboradores	
Profesionalismo	
Aporte a la visibilización de la empresa	
Valor agregado	

Fuente: elaboración propia

El nivel de posicionamiento de la OSFL será muy valorado, tanto por empresas como por individuos. Esto tiene que ver con la necesidad de la sociedad peruana de tener confianza en la institución para querer vincularse a ella. Mientras mejor reputación y posicionamiento mediático tenga la OSFL, mejor le irá en cuanto a captación de potenciales donantes. Además, se valora mucho el nivel de urgencia del problema que aborda. En este sentido, aunque se trate de problemáticas permanentes, las OSFL deberán ser creativas en cómo plantear su propuesta y en dar a conocer la relevancia del problema; y a esto se le debe sumar la visibilización de la solución, reflejando capacidad de mostrar resultados concretos.

4.3.5 Fuentes de financiamiento y canales de donación

Al analizar la composición de los ingresos generados en el último año por Techo Perú, las principales fuentes de financiamiento fueron Empresas (85%) y Donaciones en especies (9%).

Tabla 15. *Matriz de ingresos, año 2018, Techo Perú*

	Perú
Individuos	5%
Empresas	85%
Cooperación Internacional	0%
Sector Público	0%
Internos	1%
Donaciones en especies	9%

Fuente: Techo Internacional

Techo Perú tiene una baja diversificación en la matriz de ingresos, concentrando un altísimo porcentaje en la donación del sector privado. Entre las empresas comprometidas con Techo Perú se hallan algunas peruanas como Inretail y Rimac Seguros, y otras multinacionales como Siemens y Sodimac, esta última de origen chileno. Se debe indicar que Sodimac apoya a Techo también en Chile, Colombia y Uruguay, experiencia que se podría replicar con otras empresas de origen chileno o presentes en varios países de Latinoamérica.

Ahora bien, concentrar los ingresos en donaciones de empresas torna más frágil la sustentabilidad financiera, debido a que casi todo el presupuesto anual depende de la decisión de donar de un sector empresarial que muchas veces es voluble y que año a año se debe ir renovando. Además, los aportes de las empresas suelen ser más restrictivos y tener una periodicidad anual, lo cual genera flujos de ingresos que se concentran en ciertos meses del año, sin brindar una liquidez mensual que permita financiar de mejor manera los costos operativos y administrativos de la institución.

Las crisis económicas hacen que los primeros presupuestos que se reduzcan en las empresas sean los de RSE; y la donación con la que contabas, ya no la tienes de la noche a la mañana. Entonces, es necesario entender que una buena estrategia de *Fundraising* es aquella que se sostiene, que es independiente y que sobre todo, es recurrente en el tiempo. Yo no basaría mi estrategia de *Fundraising* en empresas, hoy tienes que establecer una estrategia de individuos y todo lo que esto implica: digital, *face to face*, grandes patrimonios, eventos, etc. Eso es mucho más atractivo (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Entre tanto, a nivel de individuos que realicen donaciones recurrentes, los ingresos captados por Techo Perú son prácticamente nulos; se han realizado intentos de implementar el plan de socios pero sin buenos resultados. Por lo tanto, se abre la oportunidad de rediseñar la estrategia de individuos teniendo en cuenta las particularidades del mercado peruano, con miras a lograr un mayor balance y diversificación en la matriz de ingresos que permitan sustentabilidad financiera a largo plazo.

En cuanto a los canales de donación que funcionan y no funcionan en el país, los entrevistados priorizaron los siguientes:

Tabla 16. *Efectividad de los canales de donación en el Perú*

Canales de donación con mayor efectividad en el país	Canales de donación con menor efectividad en el país
Plan de socios	Cooperación internacional
Empresas	Colecta en las calles
Donación de vueltos en <i>retails</i>	

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la efectividad de los canales de donación, los entrevistados visualizan el Plan de Socios como el más adecuado para lograr financiamiento sustentable en las OSFL, sin embargo, reconocen que su efectividad se está testeando de manera relativamente reciente en el Perú. También indican que ya hay algunas OSFL que lo han implementado con éxito, pero agregan que es algo que aún cuesta arduo trabajo, pues aún no está arraigada la cultura de donaciones recurrentes en la sociedad y hay cierta desconfianza con respecto a las transacciones digitales con tarjeta bancaria. Para obtener buenos resultados con un canal de donación enfocado en individuos, se necesita una buena estrategia de marketing y captación, acompañada de una narrativa potente en cuanto al mensaje e iniciativas que apoyen el posicionamiento de la marca.

El tema de socios está partiendo. Es lo más difícil, porque la sociedad limeña es muy desconfiada, entonces que tú firmes en la calle un papel para que debiten de tu tarjeta un monto mensualmente es súper difícil. Hay que encontrar cómo llegar al donante de manera más creativa, a través de plataformas digitales y no en la calle con un formulario (Cheska Patow, comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Con relación a donaciones de individuos, también se identifica la donación de vueltos, a través de tiendas *retail* como un buen canal de donación.

Las empresas siguen siendo una fuente importante de financiamiento para las OSFL y el desarrollo de la RSE influye de manera directa en el potenciamiento de este canal de donación. Se calcula que los programas de RSE en el escenario corporativo peruano no tienen más allá de doce años. Fueron las empresas multinacionales las que empezaron a instalar esta cultura, siendo seguidas por las grandes empresas peruanas, aunque aún no es una práctica común en pymes y medianas empresas.

Estamos en pañales en RSE, y cuando digo en pañales es porque hay una oportunidad tremenda para hacer cosas realmente grandes, pero son pocas las empresas que tienen verdaderas unidades de RSE. Todavía se siguen peleando por figurar, por ganarse estrellas y premios, y no entienden que RSE es cambiar de alguna manera el modelo de hacer las cosas [...]. Es súper insipiente, todavía hay mucho por hacer, hay mucho *know how* que se puede traer de fuera en temas de *share value* y de sostenibilidad (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Hay una sensación de que la RSE está en desarrollo, pero que aún es débil, evidenciándose un potencial de aporte mucho mayor al que actualmente se concreta. El contexto económico actual del Perú y el crecimiento sostenido de muchas empresas en los últimos años contribuyen a generar un escenario fértil para fortalecer la RSE.

En el Perú hay un auge sobre la responsabilidad social bastante fuerte. Las empresas entendieron que es negocio y están en la búsqueda de armar sus planes, de buscar con quién trabajar. La RSE en Perú está en su mejor momento para montarse como un tema principal en las empresas, sobre todo por el auge económico, porque toda empresa que tiene dinero invierte y hay muchas que quieren incursionar en aportes sociales. Inicialmente, pueden donar poca plata para ver si funciona, pero si funciona, van hacia montos más grandes (Melanie Sánchez, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

Mientras tanto, las empresas con una RSE más desarrollada y madura empiezan a generar más exigencias a las OSFL. Tienen pilares claros y buscan proyectos integrales, sustentables, que generen impacto y calcen con su *core business*. Algunas OSFL no logran acceder a financiamiento empresarial por falta de capacidad para cumplir con las expectativas mencionadas. Queda clara entonces la necesidad de que las OSFL mejoren sus procesos de gestión y *accountability*, para así ir acortando las brechas entre lo que ofrecen y las expectativas de las empresas.

Para concluir, se destacan dos canales de donación que han perdido fuerza en el escenario peruano. La cooperación internacional, que poco a poco ha ido retirándose del país y muchas OSFL que dependían casi al 100% de estos aportes hoy ven la necesidad de modificar sus estrategias de *Fundraising* para sobrevivir. Igualmente, las colectas en las calles, que al ser un recurso ampliamente utilizado, ha terminado por saturar a la sociedad.

4.3.6 Caracterización del donante: “individuo recurrente”

Los entrevistados fueron consultados con respecto a ciertas variables para lograr la caracterización de un donante “tipo” en Perú, pensando en una persona natural que tenga potencial de donar de manera recurrente a una OSFL. Seguidamente, se muestra la caracterización construida a través de los testimonios de los entrevistados, los cuales coincidieron en el perfil de este tipo de donante.

Tabla 17. *Caracterización del donante “individuo recurrente” en el Perú*

Donante “individuo recurrente”	Perú
Edad	30 a 40 (incluso hasta 50)
Sexo	Irrelevante
Nivel educacional	Universitario y Técnico
NSE	Clase media y media alta
Localización	Capital
Temas de interés	Educación, niñez, pobreza, salud, cáncer.
Canal de donación	Plan de Socios, banco, colecta, vueltos.

Fuente: elaboración propia

Como puede evidenciarse, la clase media y media alta se valida como el nicho más interesante para captar socios recurrentes. Se determina que un rango etario entre 30 a 40 años sería el más dispuesto a donar y algunos entrevistados extienden este rango hasta los 50 años. Se percibe que el joven peruano ha empezado a despertarse ante las problemáticas sociales y va adquiriendo mayor inquietud por generar cambios. El nivel de educación es considerado relevante, dado que se asume que esto repercute en el nivel de información y conocimiento sobre la realidad del país. Apuntar a esta generación facilitará la incursión en el uso de plataformas digitales y redes sociales para la recaudación. Asimismo, Lima es

apuntada como el foco territorial, más que nada por la centralización que existe en el país y el alto volumen de población. En cuanto a temáticas de interés se relevan la educación, la niñez, la pobreza y la salud; esta última con énfasis en el cáncer.

4.3.7 Mensaje comunicacional

Con respecto al tono más efectivo a nivel comunicacional, se destaca el mensaje positivo, acompañado de la solución que propone la institución; igualmente, esa solución debe ser concreta e inspiradora, para así poder generar una actitud colectiva. Ese tipo de mensajes, a juicio de los entrevistados, es el que puede lograr adhesión masiva. Los mensajes lastimeros siguen generando impacto, pero se considera que es un impacto más a corto plazo que luego se diluye. El tono denunciante también es utilizado, pero debe hacerse de manera inteligente y creativa, pues sino se corre el riesgo de generar cierto rechazo.

Creo que los mensajes positivos son más efectivos; por ahí hay un camino más efectivo que con la denuncia, que genera otros sentimientos. Creo que la denuncia es útil para otras cosas, pero en términos de recaudación creo que sería un mensaje más optimista, más alegre, activo, más de acción (Gonzalo Talavera, comunicación personal, 23 de agosto, 2018).

Siempre es eficaz la manipulación, pero para mí eso es de corto plazo y destruye tu marca. El sentido de urgencia funciona, por eso los desastres funcionan, pero ahí nadie te lo tiene que explicar, es evidente el problema. Pero cuando no es tan evidente como en un desastre, las campañas que se dedican a exponer el horror, algún efecto tienen, pero eso a largo plazo es insostenible. Después de 5 años te van a decir “oye, toda la vida todo está mal, qué haces tú, qué solucionas, de qué se trata esto”. En cambio, el encuadre positivo del asunto, mostrar que tenemos tremendos problemas pero el sentido de posibilidad de solución es gigante, la inspiración, el decir “juntos sí lo vamos a hacer”, va en el largo plazo, porque te muestras como una organización que tiene ganas de solucionar el problema y no vivir del problema (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

En cuanto a los medios de comunicación más efectivos, se menciona la televisión y la prensa escrita como plataformas relevantes, debido a su masividad y llegada a nivel nacional. Si la OSFL pretende instalar un tema en la agenda pública será de vital importancia que se vincule con este tipo de medios tradicionales, a través de una estrategia potente de Relaciones Públicas.

Lo que sí es una realidad constatada, es que cuando sale en la televisión, en los programas dominicales, ganas muchísima credibilidad. Igual si sales en los medios impresos, si sales en la prensa tradicional, debes ser real. El salir en medios tradicionales te da una credibilidad que es importante a la hora de captar fondos (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

No obstante, si la estrategia es posicionarse en el nicho específico de los jóvenes, las redes sociales y las plataformas digitales serán mejores aliados. Campañas de marketing digital y participación de *influencers*¹⁰ pueden ser parte de la estrategia de *Fundraising*.

Si el *target* es adulto joven, todo lo que tiene que ver con redes sociales, plataformas digitales e intervención urbana en las zonas donde está mi público objetivo, funciona. Los medios tradicionales ya no le llegan a este público. Hay que potenciar todo lo que sea alternativo (Cheska Patow, comunicación personal, 5 de septiembre, 2018).

Se destaca la importancia de generar una estrategia de comunicación potente y sostenida en el tiempo. Más allá de construir el mensaje adecuado, hay un gran desafío para las OSFL con respecto a mantenerse vigentes en la agenda pública y en el *top of mind*¹¹ de la sociedad.

Yo creo que es importante que las instituciones se presenten adecuadamente. Si no te creas un nombre para poder hacer un *Fundraising* adecuado, te va a ir mal. Si eres una marca nueva, chica todavía, vas a tener que usar otro tipo de estrategias para hacer *Fundraising*. Estrategias de relaciones públicas y nada muy a escala. Enfócate primero en diferenciarte de las demás, en ganarte y hacerte un nombre y comenzar a generar contenidos que puedan ser atractivos para los medios y los medios sean quienes te levanten comunicacionalmente; y en el caso de marcas más grandes, pues es más sencillo comunicar los objetivos del programa. Si eres una marca que está haciendo muy bien las cosas, bien por ti. Pero si nadie te conoce, probablemente no vas a poder tener una estrategia de *Fundraising* de individuos a escala nacional (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

4.3.8 Perfil del *Fundraiser*

El área de *Fundraising* de Techo Perú siempre ha sido liderada por profesionales jóvenes con poca experiencia laboral previa. En algunos casos, asumir ese rol ha sido su primera experiencia laboral. La juventud es valorada al interior de Techo Perú en el sentido de que

¹⁰ Un influencer es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto y, por su presencia e influencia en redes sociales, puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

¹¹ La expresión *top of mind* se refiere a la marca o producto que surge primero en la mente del consumidor al pensar en una industria en específico.

representa muy bien la misión y el espíritu de la institución frente a potenciales donantes, sobre todo del sector privado, pero se cuestiona su real capacidad de asumir un desafío tan crítico para el crecimiento de la OSFL, como lo es el *Fundraising*.

Creo que es importante que siga siendo joven. Para el Techo transmite un perfil de persona que participa, que tiene cierta energía, optimismo. Da sensación de novedad, de algo que se mueve, que responde a una motivación, y eso es valorado por la empresa, por el donante. Creo que se valora que sea alguien que representa realmente el espíritu de la institución y que no sea como un agente ajeno (Gonzalo Talavera, comunicación personal, 23 de agosto, 2018).

Si respondo de manera simple, influye negativamente ser joven. Pero es medio injusto decirlo porque yo empecé a los 22 años y toda mi vida he hecho levantamiento de fondos y he tenido la suerte de que me vaya bien. Hay gente que más allá de su edad no es confiable; si tiene las capacidades, es profesional y se ve seguro de sí mismo, ya ni te preguntas su edad. Pero si te voy a dar medio millón de soles, quiero saber que estoy hablando con una persona seria, que entiende la naturaleza de la responsabilidad de la inversión, que cuando las cosas salgan no tan bien va a resolver (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

En tanto, la solución que ve Techo Perú frente a la falta de experiencia del joven y sus falencias no es necesariamente su reemplazo por una persona de más edad y trayectoria; pues hay experiencias fallidas a nivel institucional al incorporar personas de ese perfil, costándoles la adaptación a las dinámicas internas y su cultura organizacional. Se ve con buenos ojos la curva de aprendizaje que puedan generar los jóvenes, por lo que un camino a tomar podría ser capacitarlos de manera más intensiva y fidelizarlos, evitando la rotación a corto plazo. La realidad de otras OSFL es que están tendiendo a contratar *Fundraisers* más *senior*, entre los 40 y los 50 años, lo cual todavía es minoría, puesto que implica una inversión mayor y no existen tantos profesionales especializados en *Fundraising* de ese nivel de trayectoria, por lo que el mercado es acotado.

Yo creo que *Fundraisers* muy jóvenes pueden impactar negativamente para la organización. Pero el impacto es positivo para el que le dieron la oportunidad de asumir ese desafío. Es muy complicado intentar generar liderazgo, experiencia corporativa y de gestión y *managment* en jóvenes, y más aún en recaudación de fondos. Vivimos en un contexto latinoamericano en donde el *Fundraising* no está tan desarrollado, ni siquiera en Argentina, donde todavía están aprendiendo. Creo que es importante entender que no puedes poner a liderar los equipos de *Fundraising* a gente

que no está especializada en *Fundraising*. Pero también tienes que entender que tu mercado laboral es súper limitado, entonces tienes que mirar gente de otros rubros, de marketing, comercial, etc., y generarte un grupo muy diverso que empiece a aprender y a especializarse (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

Con respecto a la aceptación y éxito de un extranjero asumiendo el rol de *Fundraiser* en el Perú, se considera que tiene un buen nivel de valoración por parte de los donantes, pero en general es importante que su desempeño esté acompañado de alguien local, que conozca muy bien la realidad peruana.

Le da un *plus* ser extranjero, sobre todo porque yo avalaba y era la prueba cara a cara de que Techo era una organización internacional, que estaba en Venezuela y en otros países. El simple hecho de ser extranjera era algo muy bueno para romper el hielo, con los ejecutivos, con los gerentes, para que la gente se abra, que sea más receptiva contigo. Yo sí lo utilizaba como un arma a favor de peso (Melanie Sánchez, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

El extranjero puede sumar credibilidad, pero en mi trabajo, en las reuniones que tengo con empresas y demás, creo que suma ser peruano, muchísimo, pero sobre todo conocer a fondo la realidad del país. Creo que si eres un peruano perdido en el espacio da igual, te va mal. Un extranjero súper pilas, que ha vivido en el Perú toda su vida, que sabe las jergas, que se preocupa por el país, lo haría tan bien como un local (Aldo Valencia, comunicación personal, 12 de septiembre, 2018).

Se destaca la importancia de que el *Fundraiser* tenga la capacidad de adaptar las estrategias que vienen de afuera al contexto local. En este sentido, se mira con buenos ojos replicar buenas prácticas de mercados en donde el *Fundraising* está más desarrollado, sin embargo, la tropicalización de las iniciativas es fundamental en el Perú para que tengan éxito.

Tuve una experiencia con dos proveedores, dos agencias de recaudación de Argentina y Chile. Ambas se estampearon contra la pared con el mercado peruano, porque les parecía demasiado difícil, la confianza, el tema colectivo. El mercado peruano es complicado, por eso necesitas alguien peruano que pueda ayudarte a entender cómo funciona la cultura peruana y su idiosincrasia. También tuve un jefe inglés, que me pidió hacer un piloto en Perú de una estrategia *face to face* con *ipads*; y yo le dije que era muy riesgoso, que no iba a funcionar, que no deberíamos hacerlo. Pero él quiso que intentáramos igual, y al final fue un desastre, hasta nos robaron los *ipads* en la avenida Javier Prado, fue horrible; y funcionaba perfectamente en Londres, súper

lindo, pero acá no. Necesitas un equipo local, de peruanos, para entender qué funciona y qué no funciona (Martín Vega, comunicación personal, 30 de agosto, 2018).

4.3.9 Oportunidades de mejora y buenas prácticas

A continuación se enumeran las principales lecciones aprendidas y oportunidades de mejora mencionadas por los entrevistados en materia de *Fundraising*:

- Priorizar la comunicación. Es clave tener una estrategia comunicacional que te permita mostrarte y contar cosas durante todo el año.
- Que haya conexión entre lo que ofreces y lo que efectivamente brindas, teniendo capacidad operativa y de gestión para cumplir con los compromisos asumidos.
- Tener una estrategia de financiamiento que sea sostenible en el tiempo.
- Contar con evaluación de impacto de los programas, debido a que el no tenerla cierra muchas posibilidades de donaciones.
- No confiarse en la renovación automática de las donaciones, es necesario tener una estrategia clara de fidelización de los donantes.
- Valorar la importancia de priorizar el *Fundraising* como clave organizacional.
- Generar mayor colaboración entre OSFL que trabajan en las mismas temáticas.
- Invertir en acciones de *Fundraising*, porque si se sigue bajo el esquema de que se quiere hacer recaudación de fondos invirtiendo cero, se puede conseguir muy poco.
- Es un error contratar personas que no saben de *Fundraising* para que lideren los departamentos de *Fundraising*. Sí se recomienda contratar personas que quieran aprender y tengan buenas capacidades, pero para que sean parte del equipo no para dirigirlo.
- No funciona replicar estrategias de *Fundraising* de un país al otro sin adaptarla localmente; y no solamente por el lenguaje, sino también a nivel de metodología de captación y canalización del dinero. Es necesario entender que marketing y ventas van de la mano.
- Tener en cuenta que el *Fundraising* es un proceso, un ciclo con varias etapas (exploración, convencimiento, concreción de la donación, fidelización) que se debe abordar de manera estratégica.

Entre las buenas prácticas mencionadas por los entrevistados en materia de *Fundraising* y focalizadas en el contexto peruano se pueden señalar las siguientes:

- Tener una cultura de *feedback* constante y a tiempo con los donantes, mostrando resultados periódicamente.
- Reconocer el mercado y adaptar el producto a las necesidades del donante.
- Tropicalización de los programas que vienen de una línea internacional.
- Contar con una buena estrategia de posicionamiento de marca que contribuya con generar confianza hacia el donante.
- Fortalecer la capacidad de las OSFL de funcionar como intermediario efectivo entre empresas y comunidades, a través de un diálogo horizontal.
- Sistematización de la información a través de herramientas como el CRM.
- Construir mensajes que logren conexión emocional con los potenciales donantes.
- Tener una estrategia de *Fundraising* con individuos, que brinde mayor estabilidad financiera y proyección a largo plazo.
- Pasar de las campañas puntuales y colectas anuales a algo más sostenido en el tiempo, planteando estrategias de *Fundraising* a largo plazo.
- Realizar una planificación estratégica del *Fundraising*, con metas medibles y proyección de resultados.
- Invertir en capacitación para los encargados de captar fondos. Es algo que les cuesta hacer a las OSFL, pero es esencial teniendo en cuenta que no existe una carrera de *Fundraising* en la universidad.
- El *Fundraiser* debe estar conectado emocionalmente con lo que hace y sentir pasión por la misión de la OSFL. Tener un pie en el *Fundraising* y un pie en el terreno, porque hay que entender que quien se encarga de la captación de fondos mueve causas, y debe transmitir eso a los potenciales donantes.

4.3.10 Conclusiones

A partir del proceso de investigación y sistematización realizado, se relevan las siguientes conclusiones:

- Para elevar la probabilidad de contribución en la sociedad peruana, se hace necesario promover la conciencia colectiva frente a la realidad del país. Una manera efectiva de hacerlo es visibilizar la problemática y mostrar la solución propuesta con un llamado inspirador a la acción conjunta.
- Los entrevistados consideran que el Perú sí es un país solidario; pero afirman que es una solidaridad reactiva, dado que no se ve reflejada en acciones del día a día. Para

lograr que la sociedad esté más dispuesta a colaborar es necesario generar mayor acercamiento y empatía con problemáticas más permanentes. Además, promover un vínculo más horizontal entre personas y clases sociales, acercándolas y luchando contra la fragmentación que genera el racismo y el clasismo.

- La sociedad peruana se moviliza de manera masiva y reacciona de manera rápida a catástrofes y emergencias. Empero, no hay una cultura instalada de donar de manera recurrente a campañas anuales acerca de problemáticas más permanentes, mostrándose pasiva o indiferente frente a iniciativas de este tipo. Frente a esto, el reto para las OSFL será instalar en la agenda pública nuevas causas, convenciendo a la sociedad de su relevancia y de la necesidad de una acción conjunta para generar cambios reales en el país.
- No hay un hábito instalado de realizar donaciones recurrentes (mensuales o bimestrales), pues aún hay ciertos temores y desconfianza frente a las transacciones digitales con tarjetas bancarias y a brindar información de la tarjeta de crédito. Las OSFL deberán generar estrategias para lograr una mayor penetración del plan de socios, simplificando sus canales de donación, promoviendo la costumbre de donar a través de plataformas digitales y construyendo confianza con los potenciales donantes.
- Hay una saturación con relación a las colectas en las calles, siendo necesario innovar con respecto a las estrategias de captar donantes y canalizar sus donaciones. Campañas creativas de marketing digital en redes sociales pueden contribuir a este objetivo, llamando a una donación más recurrente que puntual.
- Hay un alto interés por el voluntariado en el Perú, el cual puede ser aprovechado por las OSFL en su estrategia de *Fundraising*, focalizando esfuerzos de captación de donantes en voluntarios o exvoluntarios, que a partir de su experiencia ya están sensibilizados con la problemática e involucrados con la causa, lo cual contribuirá a que tengan una mayor disposición a donar.
- La sociedad peruana aún siente cierta desconfianza en las OSFL, debido a antecedentes históricos de mal uso del dinero, por lo cual el posicionamiento de marca, la red de contactos y el posicionamiento de líderes confiables deberán tomar mayor relevancia en la estrategia de *Fundraising*.

- La sociedad peruana muestra la necesidad de ver los resultados inmediatos de su aporte, siendo esta una forma de validar que la donación está siendo bien utilizada y mantener su confianza en la OSFL.
- Se observa una evolución por parte de los donantes más experimentados y recurrentes hacia empezar a valorar el largo plazo y exigir resultados más sostenibles en el tiempo, por lo que se recomienda que las OSFL midan el impacto de sus programas a mediano y largo plazo para no perder oportunidades de donación.
- Perú es percibido como altamente vertical y clasista en sus relaciones, por lo que acceder y generar sentido de pertenencia en los círculos de poder, será un camino para tener éxito en el *Fundraising*, sobre todo el ligado a empresas y gobierno.
- El donante “individuo recurrente” peruano tiene las siguientes características: 30 a 50 años, clase media y media alta, con estudios universitarios o técnicos, hombre y/o mujer, vive en la capital, está interesado en temas como educación, niñez, pobreza, salud (ligada al cáncer). Dona a través de plan de socios, banco, colecta en las calles y donación de vueltos en *retails*.
- La RSE en el Perú está en desarrollo, lo cual se ve como una oportunidad para las OSFL en el sentido de poder marcar cierta pauta en la priorización de problemáticas y entregar a las empresas propuestas innovadoras que puedan ser adoptadas dentro de sus estrategias de RSE.
- Las empresas grandes y las multinacionales tienden a tener programas más especializados de RSE en el Perú, generando mayores exigencias hacia las OSFL en materia de gestión, accountability e impacto a largo plazo. Mientras mayor sea el nivel de profesionalización que logre una OSFL, mayor será la posibilidad de acceder a donaciones de este tipo de empresas.
- El plan de socios se instala como el canal de donación con mayor potencial de efectividad y la vía para alcanzar mayor sostenibilidad financiera a largo plazo. En el Perú ya ha funcionado para algunas OSFL grandes y con buen posicionamiento, pero no está instalado aún como un canal transversalmente utilizado y existe una barrera con respecto a la desconfianza que generan las transacciones de dinero por internet y la entrega de datos bancarios a una Institución, por lo que ahí hay un desafío importante de abordar para las OSFL.
- En materia de individuos, otro canal con potencial es la donación de vueltos a través de *retails*, nicho que podría ser aún más aprovechado por las OSFL.

- La televisión y la prensa escrita son los medios más relevantes para instalar temas en la agenda pública y lograr difusión masiva de alcance nacional. Las redes sociales y las plataformas digitales han logrado gran penetración, pero suelen ser más efectivas en un público objetivo joven, menor a 45 años.
- El tono que debiera tener un mensaje comunicacional, para captar la atención de la sociedad y concretar donaciones, debiera ser positivo, acompañado de la solución que propone la institución. Además, esa solución debe ser concreta e inspiradora, para así poder generar una actitud colectiva. Los mensajes lastimeros tienen impacto aún, pero se considera que su efecto es de corto plazo.
- Se mira con buenos ojos replicar buenas prácticas de mercados en donde el *Fundraising* está más desarrollado, sin embargo, en el Perú la tropicalización de las iniciativas es fundamental para que tengan éxito, adaptando el mensaje y seleccionando los canales de donación adecuados.
- La figura del joven como *Fundraiser* puede ser positiva debido a la energía y la pasión que transmite, no obstante, se ve la necesidad de capacitarlo de manera intensiva y de que vaya generando especialización. El perfil de *Fundraisers* más senior, entre 40 y 50 años, empieza a ser más buscado, pero no todas las OSFL pueden acceder a este, ya sea por el mayor costo que implica o por los pocos profesionales especializados que hay en el mercado del *Fundraising*.

Conclusiones finales

Fundraising con perspectiva intercultural

En el contexto nacional, las características culturales, sociales, políticas y otros elementos de la idiosincrasia de cada sociedad influyen de manera determinante en la efectividad de la estrategia de *Fundraising*. Una OSFL que no interpreta correctamente la realidad de cada país, que no conoce y comprende las costumbres locales, que no adapta sus mensajes ni elige los canales de donación idóneos, fracasará en sus intentos por recaudar de fondos. A partir del análisis de la influencia de las cuatro Dimensiones Culturales de Hofstede en el *Fundraising*, en las sociedades de Chile, Colombia y Perú, se puede concluir lo siguiente:

- En Perú y Chile se percibe un nivel bajo de conciencia colectiva. En Colombia, la visión es un poco más optimista, atribuyéndole un nivel medio, sobre todo gracias al despertar de los jóvenes frente a las problemáticas del país. Para elevar la probabilidad de contribución de la sociedad, será importante desarrollar iniciativas que apunten al fortalecimiento de la conciencia colectiva, para así derribar las barreras del individualismo, la indiferencia y la segregación entre clases sociales.
- Hay sociedades, como la colombiana, en donde habrá que empezar por visibilizar la realidad para sensibilizar, pues se percibe mayor desconocimiento frente a las problemáticas del país. Por otro lado, hay sociedades como la chilena, un poco más informadas, donde los esfuerzos se deberán focalizar en generar conexión y empatía frente a las problemáticas que ya se conocen. En ambos casos será efectivo mostrar soluciones y generar un llamado a la participación colectiva, convirtiendo problemáticas en causas nacionales.
- Mientras más noción exista sobre el problema, mayor será la probabilidad de contribución. En la medida en que se incremente la conciencia colectiva sobre un problema y se invite a toda la sociedad a tener un rol en su proceso de solución, se elevará el interés de colaboración.
- Los tres países son percibidos como sociedades clasistas, donde se reproducen relaciones muy verticales y el poder se concentra en unos pocos, que tienen privilegios y perpetúan relaciones jerárquicas. En este contexto, acceder a los círculos de poder, generando pertenencia y validación, y estableciendo una red de contactos en la jerarquía de la toma de decisiones de empresas y gobiernos, elevará las posibilidades de la OSFL de acceder a mayor financiamiento.

- Los jóvenes, sobre todo la generación de los Millennials, son vistos como promotores de la horizontalidad, ayudando a romper esquemas más jerárquicos. Su espíritu colaborativo puede ser aprovechado por las OSFL, tomándolos como agentes de cambio que pueden sumarse a causas más colectivas. Chile es el país en donde más avances se vislumbran con respecto a la horizontalidad en las relaciones interpersonales en la sociedad y a nivel institucional, gracias a una clase media creciente y cada vez más empoderada.
- Colombia y Perú son sociedades con una visión de corto plazo muy marcada; esta tendencia lleva al donante a esperar resultados inmediatos, que validen la eficiente utilización de su aporte y que disipen cualquier desconfianza latente hacia la institución. Las OSFL reaccionan a esto priorizando iniciativas que muestren resultados a corto plazo y quedan con la tarea pendiente de ir produciendo un cambio hacia la valoración del largo plazo. En Chile, a pesar de que la sociedad también espera resultados rápidos para tangibilizar su donación, se visualiza una mayor evolución con respecto a validar el largo plazo. La sociedad chilena exige soluciones que generen cambios estructurales a futuro, aunque eso signifique esperar a ver los resultados al mediano y largo plazo.
- Las OSFL tienen la responsabilidad de ir fomentando en los donantes la importancia de valorar el largo plazo, a través de la implementación de soluciones que se alejen del asistencialismo y que vayan mostrando resultados concretos en un horizonte de tiempo, cuyo proceso culmine en un impacto significativo en la problemática abordada, produciendo cambios sustanciales y/o estructurales.
- En Colombia y Perú existe cierta desconfianza latente hacia las OSFL, debido a antecedentes de lavado de dinero en el sector. En Colombia, esta sensación es más fuerte, por lo que la fiscalización y el trazado de mayores exigencias por parte del Estado han sido necesarias. En ese sentido, cobra mayor importancia para tener éxito en la recaudación de fondos, el posicionamiento de marca y la buena reputación que pueda ir construyendo la OSFL. En Chile no existe un problema de desconfianza hacia las OSFL, por el contrario, suelen ser instituciones respetadas, por lo que el desafío está un paso más allá del posicionamiento institucional. El foco estará en validar la temática de intervención, posicionándola en la agenda pública y demostrando que realmente los beneficiarios necesitan el apoyo de la sociedad.

Desarrollo de la cultura solidaria

Las OSFL deben promover el desarrollo de una cultura solidaria que propicie interés en las problemáticas del país y promueva hábitos permanentes de donación por parte de la sociedad. A partir del análisis de la cultura solidaria existente en Chile, Colombia y Perú, se puede concluir lo siguiente:

- Se identifica una solidaridad reactiva más que permanente por parte de la sociedad. Las emergencias y catástrofes gatillan una movilización masiva y gran interés por colaborar, sin embargo, no se percibe esta actitud en lo cotidiano y hay indiferencia frente a problemáticas más permanentes. Las OSFL deberán intensificar esfuerzos en fomentar el acercamiento y la vinculación entre clases sociales, promoviendo relaciones más horizontales entre ellas y generando empatía frente a sus problemáticas.
- En Chile existe una cultura instalada de donar a campañas anuales de recaudación, promovidas por OSFL de marcas reconocidas en el país. En Colombia y Perú no se percibe ese hábito, abriéndose el desafío de instalar en la agenda pública nuevas causas, convenciendo a la sociedad de su relevancia.
- Algunas campañas emblemáticas, como la Teletón, demuestran que el nivel de recaudación es mucho mayor en Chile. Esta campaña es comparable, teniendo en cuenta que la institución persigue la misma causa en los tres países y tiene un formato similar, basado en la recaudación televisada con una duración de aproximadamente 24 horas. En Chile, la recaudación de 2018 alcanzó los US\$60 millones, mientras que en Perú fue de US\$3.5 millones y en Colombia de US\$1.8 millones. Estas cifras evidencian que hace falta incentivar la solidaridad en Colombia y Perú, propiciando una cultura de donación en dinero más eficaz, que esté más acorde con el poder adquisitivo de la sociedad y con el poder de inversión empresarial en temas sociales.
- En el caso de Techo, Chile también refleja mayor recaudación, con ingresos de casi US\$4 millones en 2018, teniendo amplia diferencia con Colombia, que recaudó US\$900.000 y Perú con US\$600.000. Parte del éxito de la estrategia de *Fundraising* de Chile responde a la incorporación del plan de socios como fuente prioritaria de ingresos, representando el 65% de las donaciones captadas. Esto no ha sido efectivo en Perú ni Colombia, quienes han tenido intentos insipientes al implementar el plan de socios. Es recomendable que las OSFL den relevancia a las donaciones de individuos en su matriz de ingresos, promoviendo las donaciones recurrentes a través de planes

de socios, con membresías mensuales idealmente. Esto les permitirá mejorar su liquidez mensual, lograr mayor estabilidad a largo plazo y tener disponibilidad de ingresos menos restrictivos para invertir en el crecimiento organizacional.

- La posibilidad de ir avanzando hacia donaciones más recurrentes está respaldada por la tendencia de las donaciones a nivel mundial, siendo más de la mitad de los donantes los que declaran participar de donaciones periódicas. De estos, 82% son donantes mensuales (Nonprofit Tech for Good, 2018).

El mercado de las OSFL

Las OSFL deben avanzar hacia la profesionalización para acceder a más oportunidades de financiamiento, incorporando mejoras en sus procesos de gestión, planificación, medición de resultados e impacto y *accountability*. Esto contribuirá a construir un mercado más maduro y competitivo, que valide la importancia del rol de este sector en cada país. De acuerdo con el análisis del mercado de las OSFL en Chile, Colombia y Perú, es posible concluir lo siguiente:

- El mercado de las OSFL en los tres países se identifica como emergente y en crecimiento, característica que se ve como oportunidad para innovar, generar tendencias y acceder a nichos de donación importantes. En Chile hay una sensación de que el mercado se reparte entre emergente y maduro, pues hay un buen número de OSFL consolidadas, con varios años de trayectoria, que han dado pasos importantes con respecto a su posicionamiento y profesionalización.
- Sectores de potenciales donantes, sobre todo a nivel empresarial, exigen mayor capacidad de las OSFL en temas de gestión, planificación estratégica, medición de impacto y eficiencia. Mientras mayor sea el nivel de profesionalización que logre una OSFL, mayor será la posibilidad de acceder a donaciones del sector privado.
- Existe bastante coincidencia en los tres países al mencionar lo que más valoran las empresas en una OSFL. Entre lo más priorizado se puede mencionar: capacidad de mostrar resultados, capacidad de mostrar impacto, que genere valor agregado para la empresa y sus colaboradores, profesionalismo, posicionamiento de marca y reputación de la OSFL.
- Con respecto a lo que más valoran los individuos en una OSFL, lo más mencionado fue: temática que aborda, capacidad de mostrar resultados y posicionamiento de marca. Algunos entrevistados hicieron referencia a la conexión emocional como algo relevante para movilizar la donación de individuos.

Fuentes de financiamiento y canales de donación

Es importante diversificar las fuentes de ingresos en las OSFL, puesto que la autonomía financiera se conseguirá integrando varias alternativas de captación de fondos. De tal manera, se evitará la riesgosa e inestable dependencia de un solo tipo de donante. A partir del análisis de las fuentes de financiamiento y canales de donación, y su nivel de efectividad en Chile, Colombia y Perú, se puede concluir lo que se expone a continuación:

- La fuente de financiamiento que se identifica unánimemente como la de mayor potencial de efectividad, crecimiento y sustentabilidad a largo plazo para las OSFL es la de individuos, específicamente a través del plan de socios. UNICEF es el ejemplo que muchos mencionan como referente en este ámbito, quien ha logrado captar cantidades importantes de socios alrededor del mundo. En Chile, por ejemplo, cuentan con 33.000 socios. Aunque UNICEF tiene una capacidad importante de inversión para levantar campañas de captación de socios de manera permanente, se puede corroborar que instituciones con menos poder de inversión, pero con buen posicionamiento de marca y trayectoria, como Techo Chile o el Hogar de Cristo, han logrado captar un número significativo de socios.
- En Chile, el tema de socios funciona y tiene la capacidad de seguir creciendo, debido a la buena recepción de la sociedad frente a esta forma de colaborar. En Colombia está partiendo y se identifica muy buen potencial e interés, sobre todo por parte de la clase media. En Perú es un poco más insipiente aún, pues es el país que manifiesta mayor desconfianza frente a brindar datos bancarios y a las transacciones digitales con tarjeta de crédito o débito. Frente a esta barrera, las OSFL deben promover e instalar la costumbre de donar a través de plataformas digitales y generar mecanismos para construir mayores lazos de confianza con los potenciales donantes.
- Es importante definir las metodologías de captación de socios que funcionan mejor en cada contexto local. Las más usadas en la actualidad son *Call Center*, *Face to Face* y Campañas de Marketing en plataformas digitales.
- Las colectas en las calles, una forma muy habitual de captar donaciones de individuos, han ido perdiendo fuerza a nivel de recaudación. Esto responde en algunos casos, como el de Perú, a una saturación de las personas por ser una práctica muy común y en otros, a la pérdida de novedad de este tipo de campañas. Se percibe entonces una necesidad de innovar con respecto a las formas en las que las OSFL captan donaciones de individuos, posicionándose cada vez más las campañas de

marketing digital, que permiten captar donantes a través de plataformas digitales. También se ha comprobado la efectividad de la modalidad de “donación de vueltos” en *retails* que se asocian a la causa de una OSFL.

- La tendencia de donaciones a nivel mundial indica que un 60% de los donantes prefieren donar de manera *online*, lo cual invita a las OSFL a optimizar sus páginas web para el *Fundraising* e incursionar en nuevas plataformas digitales o aplicaciones que les permitan captar fondos de manera ágil y masiva.
- Las empresas son valoradas por las OSFL como buenas fuentes de donación, aunque existe la sensación de que donan menos de lo que podrían dar. Es importante tener en cuenta que si la matriz de ingresos descansa mucho en el sector empresarial, se visualiza el riesgo de inestabilidad, pues las donaciones deben renovarse año a año y su concreción depende, tanto de factores manejables por la OSFL como la fidelización y el cumplimiento de compromisos; y también de factores externos relacionados con la reducción de presupuestos a nivel interno de la empresa, las crisis económicas y el nivel de especialización de RSE que vaya adquiriendo la empresa.
- La Cooperación Internacional que históricamente fue una fuente importante de financiamiento para las OSFL en América Latina hoy perdió fuerza, siendo considerada como una fuente de financiamiento casi ausente en Chile, Colombia y Perú, debido a que estos países ya no son prioritarios para este tipo de donante. En Colombia y Perú, bajo ciertas temáticas especiales, como desplazados, migrantes, narcotráfico, género o pobreza rural, aún se accede a ciertos aportes.
- Los gobiernos centrales y locales pueden ser una fuente de financiamiento interesante de explorar para las OSFL, sobre todo en países como Colombia, en donde hay una gran autonomía y poder de inversión en ciudades grandes como Medellín, Cali y Barranquilla. Si se accede a este tipo de fondos, resulta importante resguardar la independencia política y de acción de la OSFL, para evitar convertirse en instituciones operadoras del gobierno o ser identificadas equivocadamente con una tendencia partidaria.

Responsabilidad social empresarial

Mientras mayor sea el nivel de desarrollo de la RSE en el país, mayores exigencias deberán afrontar las OSFL para acceder a donaciones significativas. La filantropía fue reemplazada por la sustentabilidad y las OSFL que no sepan entender y atender esas nuevas

demandas quedarán fuera de los aportes del sector empresarial. En concordancia con el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile, Colombia y Perú, se puede concluir lo siguiente:

- En Chile, en donde la RSE está más desarrollada y especializada que en Perú o Colombia, se exige un mayor nivel de profesionalización en las OSFL, así como la capacidad de mostrar resultados, medir su impacto y tener una visión más estratégica. Uno tendería a pensar que mientras más se desarrolla la RSE, más posibilidades tienen las OSFL de acceder a mayores iniciativas de financiamiento, pero la realidad es que muchas empresas, al entender más el valor de la RSE y no encontrar OSFL que calcen con todos sus criterios, han empezado a crear sus propias fundaciones, canalizando sus donaciones por esa vía y afectando la captación de donaciones por parte de las OSFL.
- El área de sustentabilidad y RSE no es el único camino para acceder a donaciones de empresas. Muchas OSFL, sobre todo las que tienen un alto nivel de posicionamiento, tienen grandes posibilidades de acceder a donaciones empresariales a través del área de marketing, pues parte del sector privado valora mucho asociarse a una marca social con gran aceptación en la sociedad. Esto puede materializarse en el auspicio de eventos de recaudación o activaciones de marca de alta visibilidad.
- El voluntariado corporativo es un valor importante estimado por muchas empresas, por lo que diseñar propuestas que involucren a los colaboradores en actividades concretas podrá ser positivo.
- Las OSFL que tengan presencia en varios países de Latinoamérica podrían sacar ventaja de esta característica, calzando intereses con empresas multinacionales, presentes en los mismos territorios, proponiendo un programa de RSE replicable en las distintas realidades.

Caracterización del donante: “individuo recurrente”

Los adultos jóvenes de clase media se posicionan como el público objetivo con mayor potencial de contribución. Su interés por involucrarse en las problemáticas del país y ser parte de un cambio estructural los convierte en elementos clave en la generación de conciencia colectiva y el fomento de acciones solidarias, que deriven en donaciones recurrentes a una OSFL u otras formas de colaboración. Según la caracterización del donante tipo “individuo

recurrente” realizada por los entrevistados para los contextos de Chile, Colombia y Perú, se logra concluir lo que se menciona a continuación:

- El nicho de personas entre 30 y 40 años, de clase media, se identifica como el mejor público objetivo en los tres países para captar donaciones más recurrentes, por medio de un plan de socios. Para Chile y Perú se considera que podría ampliarse un poco el rango de edad, hasta 50 o 60 años, e incluir a la clase media alta como foco importante. Esto coincide con los resultados del “CAF World Giving Index” (2018), que arroja que las personas de 30 a 49 años son el grupo de edad con mayor probabilidad de donar en economías en desarrollo y en transición.
- Los temas de interés de los donantes que se repiten en los tres países son educación, niñez, pobreza y salud.
- En los tres países se considera importante focalizar esfuerzos de recaudación en la capital, sin embargo, en Chile y Colombia se considera efectivo sumar a ciudades grandes, con buen número de población y poder adquisitivo.
- Quienes han participado como voluntarios en acciones sociales son más propensos a donar, por lo que fortalecer el voluntariado en el país contribuye a generar una masa crítica de potenciales donantes de más fácil acceso, dado que se encuentran sensibilizados a partir de su experiencia previa. Las OSFL deberán poner más énfasis en este nicho en sus campañas de captación de recursos.

Mensaje comunicacional

Un mensaje que visibiliza la problemática y a la vez, muestra la solución propuesta por la OSFL con un llamado inspirador a la acción conjunta, puede tener resultados muy positivos en la captación de fondos. Los mensajes de tono lastimero y amarillista aún tienen protagonismo en el mundo de las OSFL, pero se considera que su efecto es de corta duración generando adhesiones pasajeras a la causa, que luego se diluyen. A partir del análisis del mensaje comunicacional más idóneo para cada realidad y contexto local en Chile, Colombia y Perú, se puede concluir lo siguiente:

- Frecuentemente, las OSFL dan un tono lastimero y de drama a los mensajes y campañas comunicacionales que difunden, pues es lo que históricamente ha dado mejores resultados a nivel de conmover a la sociedad y captar donaciones. Se percibe que en Colombia este tono aún es el más efectivo para captar donaciones. No obstante, en Perú y Chile los mensajes más positivos y propositivos han ido ganando

terreno y mostrando efectividad. Lo importante para lograr una adhesión más permanente y a largo plazo será la capacidad de la OSFL de mostrar el problema acompañado de la solución. Una solución concreta e inspiradora que refleje una transformación positiva, propiciando una adhesión colectiva en torno a esto.

- A pesar de la tendencia mundial con respecto a ir relegando los medios tradicionales frente a los medios digitales, en Chile, Colombia y Perú la televisión sigue considerándose como el medio más efectivo para instalar temas en la agenda pública, lograr difusión de alcance nacional y hacer un llamado masivo a la colaboración.
- Las redes sociales y las plataformas digitales han logrado gran penetración en los tres países. Son buenos canales para posicionar causas, por lo cual es importante que las OSFL incursionen más en este ámbito, innovando en campañas digitales de captación de fondos. Lo que hay que tener en cuenta es que este tipo de plataformas son más efectivas para un público joven, por lo general menores de 45 años.
- No funciona replicar estrategias de *Fundraising* de un país a otro sin antes adaptarlas a la realidad y el contexto local, tanto a nivel de lenguaje y tono, como también a nivel de metodologías de captación de donantes y canalización de los aportes, teniendo en cuenta las costumbres de la sociedad y lo que funciona y no funciona en cada contexto local.

Perfil del *Fundraiser*

El mercado de los *Fundraisers* es acotado, debido a que no existe una carrera universitaria ni instituciones especializadas que formen profesionales en este ámbito. Algunos jóvenes han ido apropiándose de este nicho, volcando sus esfuerzos en adquirir conocimientos de manera empírica y generar una trayectoria de especialización. Los perfiles *senior*, con mayor experiencia en *Fundraising* son escasos y empiezan a ser cada vez más buscados y valorados por las OSFL. De acuerdo con el análisis del perfil del *Fundraiser* en Chile, Colombia y Perú, es posible concluir lo siguiente:

- Hay una valoración positiva del joven, debido a la energía, pasión y compromiso que transmite, sobre todo en instituciones como Techo, cuyo espíritu y misión están ligados a la juventud. No obstante, se reconoce el impacto negativo de su inexperiencia en la recaudación de fondos, por lo que se ve como prioridad capacitarlo de manera intensiva, de modo que vaya generando una acelerada curva de aprendizaje.

- El perfil de *Fundraisers* más *senior*, de 40 a 50 años, empieza a ser más buscado, con el objetivo de contar con profesionales de mayor experiencia, seriedad y visión estratégica. Se considera que un perfil de este tipo será más capaz de acceder a donaciones de mayor envergadura, siendo validados por los altos cargos de empresas y gobiernos. Pero no todas las OSFL pueden acceder a este perfil, ya sea por el mayor costo de inversión anual que implica o por los pocos profesionales especializados, con ese nivel de trayectoria que hay en el mercado latinoamericano del *Fundraising*.
- Si se opta por un *Fundraiser* joven, podrá ser útil el apoyo más activo de una persona con más edad y experiencia para respaldarlo. Esta figura de mayor experiencia puede estar encarnada en el Gerente general, el Director ejecutivo o algún miembro del Directorio de la OSFL con experiencia en temas comerciales.
- Más allá de la edad, la clave para que el *Fundraiser* tenga éxito, se basará en la efectividad, profesionalización y en el nivel de especialización que alcance en el área de captación de fondos. Además, debe estar conectado emocionalmente con lo que hace y sentir pasión por la misión de la OSFL. Tener un pie en el *Fundraising* y un pie en el terreno, porque hay que entender que el *Fundraiser* mueve causas y debe transmitir eso a los potenciales donantes.
- Involucrar extranjeros como *Fundraisers* puede jugar a favor en algunos países como Colombia, en donde se considera que generan confianza, simpatía y les abren puertas con mayor facilidad. En Chile este es un tema irrelevante para el éxito de la recaudación, mientras que en Perú puede aprovecharse positivamente, siempre que el extranjero conozca muy bien la realidad peruana y su idiosincrasia.
- No es bueno generar estructuras muy autónomas en el *Fundraising*, por el contrario, es necesario permitir y motivar el involucramiento de todo el equipo en la captación de fondos, transmitiendo que la sustentabilidad financiera de la OSFL es responsabilidad de toda la organización y no solo del *Fundraiser*.
- Es necesario que el *Fundraiser* tenga una mirada estratégica y de largo plazo en la recaudación de fondos, evitando ser reactivos ante el tema de financiamiento.
- Es importante para las OSFL fortalecer el ecosistema de *Fundraisers*, replicando iniciativas como la de AFCOL (Asociación de *Fundraisers* de Colombia) en otros países. Además, promover el trabajo colaborativo entre OSFL para compartir experiencias, posicionar temas en la agenda pública y/o captar fondos de manera conjunta.

Referencias

- AFS Intercultural Programs. (2012). *Dimensiones Culturales de Hofstede*. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1552069388&Signature=vpcBt9c10GgjZ0v4Pn7>
- Aneas, A. (2009). *Competencia intercultural: competencia clave en las organizaciones actuales*. Madrid: La Muralla.
- Aninat, M. (2015a). *Estudio de Opinión Pública: percepción ciudadana de las donaciones sociales empresariales*. Santiago de Chile: CEFIS UAI.
- Aninat, M. (2015b). *Filantropía en Chile: se dona más de lo que se sabe, pero podría ser más relevante*. Santiago de Chile: CEFIS UAI.
- Austin, J. (2000). Lo social es la estrategia: la participación empresarial en el sector social es una forma de competir y crear ventajas futuras. *Dinero*, 7(105), 70-75.
- Banco Mundial. (2017). *Informe anual: poner fin a la pobreza extrema, recuperar la prosperidad compartida*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/27986/211119SP.pdf>
- Bell, J., & Cornelius, M. (2013). *Under Developet: a National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising*. San Francisco: Evelyn & Walter Haas, Jr. Fund.
- Braun, M. (2016). *Fundaciones y Filantropía en Chile: Impacto y Desafíos*. Santiago de Chile: Fundación IM Trust y Credicorp Capital.
- Cáceres, E. (2014). *El rol de las ONG en América Latina: los desafíos de un presente cambiante*. Lima: Unión Europea.
- Caro, G. (2018). *Sobre la Cultura Solidaria*. Obtenido de Stratego: <http://www.stratego.com.pa/sobre-la-cultura-solidaria/>
- Castañeda, J. (2015). *La sostenibilidad financiera del tercer sector de Yucatán*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/08CA201501.pdf>
- Charities Aid Foundation. (2018). *CAF World Giving Index: A global view of giving trends*. Obtenido de https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2018_report_webnopw_2379a_261018.pdf
- Correa, J. (2007). Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. . *Semestre Económico, volumen, 10(20)*, 87-10.

- Díaz de Valdés, L. (2016). *Trayectorias en cambio: un recorrido por la historia de las organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de Centro UC de Políticas Públicas: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2016/11/Cuartoinforme-3.pdf>
- Domínguez, R. (2008). *La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza*. Obtenido de Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración: http://ciberoamericana.com/documentos/RSGE_revista_MTAS.pdf
- Fukuyama, F. (1996). *Confianza*. Buenos Aires: Atlántida.
- Fundación Trascender y Cadem. (2018). *Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad*. Obtenido de <http://www.fundaciontrascender.cl/blog/noticias/1-de-cada-3-chilenos-hace-alguna-actividad-de-voluntariado/>
- García, C. (2017). *Comunicación Intercultural y Relaciones Humanas en el trabajo*. Madrid: Fundación Europea para el estudio y reflexión ética.
- Goldenberg, S. (2018). *¿Puede la democracia peruana sobrevivir a la corrupción?* Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/25/opinion-goldenberg-democracia-peru-corrupcion/>
- González, D. (2015). *Gestión de marca en organizaciones del tercer sector, marcas con corazón*. Bogotá: Comunicación Corporativa.
- Hofstede Insights. (2018). *Country comparison tool*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/>
- Hofstede, G. (1983). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Nueva York: MCGRAW-HILL.
- Hofstede, G. (1993). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: MCGRAW-HILL.
- Hofstede, G., Jan Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. Nueva York: MCGRAW-HILL.
- Impuestos: Entidades sin ánimo de lucro deben reportar sus actividades desde enero. (2018, febrero, 1). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/nuevo-regimen-tributario-para-entidades-sin-animo-de-lucro/253758>
- IPSOS. (2018). *Primera Encuesta Nacional: Percepciones sobre Diversidad Cultural y Discriminación Étnico-racial*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/percepciones_sobre_diversidad_cultural_y_discriminacion_etico-racial.pdf
- Irrarrázabal, I., & Streeter, P. (2017). *Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Sociedad en Acción.

- Irarrázabal, I., & Streeter, P. (2017a). *Fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Sociedad en Acción.
- León, V., & Bird, M. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Lewis, D. (2001). *The management of non-governmental development organizations*. Londres: Routledge Studies.
- Lieber, A. (2013). *La capacidad intercultural para la internacionalización de empresas*. San José: CEGESTI.
- Maletzke, G. (1992). *Sicología de la comunicación social*. Quito: Quipus.
- Montt, M., & Rehner, J. (2012). *Distancia Cultural entre América Latina y Asia, reflexiones sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Nonprofit Tech for Good. (2017). *Global Trends in Giving Report*. Obtenido de <https://4bt4ip3d0mz731wvfx1ffdgr-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/09/2017-Global-Trends-in-Giving-Report-English-Final1.pdf>
- Nonprofit Tech for Good. (2018). *Global Trends in Giving Report*. Obtenido de <http://rocklandcce.org/resources/2018-global-trends-in-giving-report>
- RedEAmérica. (2016). *La Cooperación Internacional en América Latina en la última década. Entre la expectativa y la realidad*. Bogotá: Documentos cortos.
- Sanders, C. (1974). *La Ciencia de la semiótica*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Society, H. I. (2018). *The Global Philanthropy Report: Perspectives on the global foundation sector*. Massachusetts: Universidad de Harvard.
- Techo Internacional. (2018). *Primer Informe de la Experiencia de Voluntariado en Techo*. Obtenido de <https://www.techo.org/informate/dia-del-voluntariado-y-lo-que-eso-significa/>
- Teixidó, S., Chavarri, R., & Castro, A. (2002). *Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis*. Santiago de Chile: Fundación PROhumana.
- Valenzuela, R. (2003). De la caridad a la solidaridad: filantropía y voluntariado en el Perú. En F. Portocarrero, & C. Sanborn, *La noción de Solidaridad* (pág. 503). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- World Business Council on Sustainable Development. (2002). *Corporate social responsibility. The WBCSD's Journey*. Génova: WBCSD.