



Vigilada Mineducación

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS DE ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

SUSANA PINEDA POSADA

ASESORA: María Clara Ceballos Arango

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL
MEDELLÍN
2023**

INTRODUCCIÓN

Una de las principales problemáticas para las organizaciones sociales es generar fuentes de sostenimiento que le permitan cumplir con el quehacer institucional y el propósito social para el que fue creada, siendo necesario además fortalecer las estrategias y sistemas de financiamiento organizacional y propuestas de mercadeo en los que se puedan medir su impacto y eficiencia.

Cabe resaltar que se ha tenido un gran auge por la creación de entidades sin ánimo de lucro con el propósito de minimizar las brechas de desigualdad del país, en la que se debe generar una conciencia sobre la cultura de la donación, romper con los ciclos de mendicidad y revictimización de la población.

Promoviendo así estrategias con sentido que fomenten el desarrollo e impacto social, siendo importante evidenciar en los primeros años de ejecución un trabajo real con indicadores de gestión sobre el trabajo realizado para la consecución de recursos con organizaciones de segundo nivel o entrar en el mercado de la cooperación internacional.

Significando esto uno de los principales desafíos para las pequeñas entidades que están surgiendo para resolver las problemáticas sociales, es por esto por lo que esta guía tiene como propósito dar a conocer diferentes fuentes de financiación para estos proyectos o entidades emergentes y de qué manera se puede lograr monetizar los proyectos por medio de la captación de donantes y empresas.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	2
1. Planteamiento del Problema	4
2. Objetivos	4
2.1. Objetivos específicos:	4
3. Tipos de consecución de recursos.	5
3.1. Fondos de contrapartida:	5
4. Crowdfunding:	7
4.1. Modelo donación:	8
4.2. Modelo de recompensa:	8
5. Fundraising:	9
6. Cooperación Internacional:	10
6.1. Modalidades de cooperación internacional:	10
6.1.1 Ayuda Oficial al Desarrollo AOD:	10
6.1.2. Cooperación Sur-Sur:	10
6.1.3. Cooperación Triangular	10
6.1.4. Cooperación Técnica:	11
7. Campañas de consecución de recursos y marketing con causa para entidades sin ánimo de lucro con menos de 2 años de operación.	11
7.1. Definir el proyecto o iniciativa que debe ser financiada:	14
7.2. ¿Qué información debo compartir para hacer atractiva la financiación del proyecto o iniciativa?	15
7.3. Nombre del proyecto y origen de la idea:	16
7.4. Recursos disponibles y gestión financiera:	17
7.5. Material audiovisual:	19
7.6. Meta financiera:	19
7.7. Las utilidades o excedentes de las campañas o iniciativas.	20
7.8. Plan de difusión de resultados:	21
8. Captación de donantes	22
9. Conclusiones	24
10. Referencias Bibliográficas:	25

1. Planteamiento del Problema

Las estrategias de consecución de recursos de las organizaciones sociales y/o proyectos sociales menores a dos años de creación son incipientes o no cuentan con el conocimiento necesario para que estas puedan ser sostenibles en el tiempo.

2. Objetivos

Desarrollar capacidades para la búsqueda de financiamiento para organizaciones y proyectos sociales en Colombia menores a dos años de constitución por medio de diferentes fuentes de recaudación de fondos que permitan el sostenimiento y fortalecimiento financiero.

2.1. Objetivos específicos:

- Definir los conceptos básicos para la recaudación de fondos de organizaciones sociales y/o proyectos sociales.
- Orientar a las organizaciones sociales que cuentan con menos de dos años de constitución en el desarrollo de prácticas adecuadas para la recaudación de fondos
- Promover estrategias para el fortalecimiento de la recaudación de fondos de las organizaciones sociales y/o proyectos de acuerdo con las necesidades de cada una.

3. Tipos de consecución de recursos.

Las organizaciones que pertenecen al sector social pueden acceder a diferentes fuentes de financiación que hacen viable y apalancan la gestión social y cumplir el quehacer institucional. Tener conocimiento de estos mecanismos de recaudación de fondos y las alternativas para implementar, permite fortalecer las estrategias para aplicarlas, haciendo posible que estas puedan contar con una mayor estabilidad económica.

Se debe tener en cuenta que la organización debe realizar una adecuada planeación estratégica de manera organizada y planificada para que el desarrollo de las solicitudes de apalancamiento económico esté definido de acuerdo con las necesidades reales de la organización, y no se hagan inversiones sociales que no pueda generar un real impacto social.

Es por esto por lo que se abordaran los tipos de recaudación de fondos más comunes, los cuales son:

3.1. Fondos de contrapartida:

Los fondos de contrapartida son una alianza, en la que convergen la empresa privada, la municipalidad, ONG'S y organizaciones sociales, que nace con el fin de movilizar recursos financieros, humanos y técnicos, para el desarrollo del municipio, partiendo del principio de contrapartidas; es decir, que todos los socios aportan de acuerdo con sus capacidades. Con el tiempo el propósito de la alianza evoluciona y retoma otros aspectos de la relación público-privada.

"La construcción de los fondos de contrapartida "son el resultado de un proceso lento, en el que los involucrados aprenden paulatinamente a trabajar cooperativamente, a comprender las distintas lógicas e intereses institucionales, construyen una lógica común e incrementan el capital de confianza entre ellos" (Benavides, 2006)

Las alianzas público-privadas entre entes gubernamentales y privados facilitan además los procesos de desarrollo de los territorios favoreciendo el crecimiento económico y teniendo un sentido de utilidad en la medida en que orientan hacia la cooperación y negociación entre actores y agentes de desarrollo con capacidad e iniciativa para identificar e impulsar en forma colectiva una visión estratégica de un territorio.

En este marco se considera que las alianzas son acuerdos de cooperación y colaboración entre instancias de sectores cuya naturaleza es diferente, pero comparten riesgos e intereses comunes con la finalidad de buscar el desarrollo de sus territorios. “Estas alianzas se caracterizan por ser participativas, en las que los socios interactúan entre sí y tienen un papel protagónico en la toma de decisiones estratégicas y coordinan su actuación conjunta”. (Benavides, 2006)

“En Colombia los mecanismos de contrapartida Nacional se encuentran a cargo de APC-Colombia, permite destinar recursos del Presupuesto General de la Nación a proyectos financiados por cooperación internacional, con el propósito de ampliar su impacto, llegar a un número mayor de beneficiarios o fortalecer actividades claves de la intervención”. (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia -APC, s.f.)

Este es uno de los mecanismos que APC-Colombia desarrolla con impacto territorial, que aporta estratégicamente al desarrollo de la población beneficiaria y los municipios donde se implementan los proyectos cofinanciados, alineados con el Plan Nacional de Desarrollo, “Desarrollo “Pacto por Colombia - Pacto por la Equidad”, las líneas priorizadas en la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional - ENCI, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

APC-Colombia cuenta con un proyecto de inversión con recursos del Presupuesto General de la Nación para desarrollar este mecanismo de asignación de

contrapartidas. (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia - APC, s.f.)

Estos tipos de recaudación de fondos mencionados anteriormente requieren tener una trayectoria mínima desde la constitución legal de la organización para aplicar a un apoyo económico, pero a su vez puede realizarse por medio de las convocatorias de estímulos o de apoyos concertados que se desarrollan desde los gobiernos locales en Colombia.

Permitiendo que por medio del presupuesto nacional se puedan ejecutar proyectos e iniciativas a escala local que promuevan el desarrollo social de las comunidades. Esto genera además una trayectoria institucional que visibilice el correcto manejo presupuestal y el impacto social de la misma.

4. Crowdfunding:

El crowdfunding es definido como una forma colectiva, participativa y colaborativa de recaudar fondos (Olarte-Pascual, Sierra-Murillo y Ortega, 2016), en el que un gran número de personas, conocido como el crowd, realiza pequeñas aportaciones económicas para financiar un proyecto, típicamente a través de plataformas virtuales y en ausencia de bancos u otro tipo de intermediarios financieros tradicionales (Gleasure y Feller, 2016). A diferencia de un método tradicional de financiación, en el que se acude a una sola o pocas fuentes de capital especializadas, mediante el crowdfunding se capta una gran audiencia en la que cada individuo proporcionara una cantidad muy pequeña con miras a reunir un capital establecido (Belleflamme et al, 2013). (Marquez Rodriguez, Martinez, & Parody Muñoz, 2021)

Así mismo esto mencionan que los tipos de crowdfunding se definen por el retorno obtenido por los financiadores, derivado de su aportación económica al proyecto (Gierczak et al, 2016), y son dos: financiero y no financiero. El

crowdfunding financiero tiene el propósito de brindar oportunidades para que los financiadores actúen como inversionistas y obtengan rendimientos financieros a cambio de su apoyo, como por ejemplo pago de intereses, dividendos o incluso para que adquieran un derecho patrimonial.

Por otra parte, el crowdfunding no financiero busca la aportación del financiador como una donación o un intercambio por alguna recompensa o regalo no monetario. (Marquez Rodriguez, Martinez, & Parody Muñoz, 2021)

4.1. Modelo donación:

Dentro de este modelo se busca el impulso de proyectos de enfoque social no lucrativos, aquí se realizan aportes que tienen connotaciones gratuitas, es decir, las personas movidas por una posición altruista deciden realizar contribuciones que no reflejan para el titular del proyecto obligación de ser devueltas, el beneficio final de los aportantes generalmente se refleja en los beneficios que se pueden generar con la culminación del proyecto, no obstante, pueden presentarse recompensas simbólicas, como puede ser el reconocimiento del aporte como parte fundamental para consecución del proyecto, entre otras. (Villada Calderon & Garcia Londoño, 2017)

Ejemplos de este modelo están las siguientes plataformas de crowdfunding:

- a. <https://www.generosity.com/>
- b. <http://migranodearena.org/>

4.2. Modelo de recompensa:

Este es usado principalmente por organizaciones o proyectos empresariales en los que se ofrece un incentivo por el aporte realizado, estas recompensas están

ligadas a los mismos servicios o productos en desarrollo por la empresa y existen plataformas que se operan únicamente bajo esta modalidad como lo es Kickstarter.

5. Fundraising:

Es un proceso de recaudación de dinero u otros recursos en especie para el desarrollo del propósito de las organizaciones sociales que esta alineado con la búsqueda de bienestar de las comunidades y territorios y de esta manera cubrir las necesidades y resolver las problemáticas sociales.

Haciendo una aproximación de la procuración de fondos en la actividad de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), se puede mencionar que es una práctica que solicita a sus donantes recursos financieros y de otro tipo con el objetivo de poder apalancar proyectos y programas que permitan cumplir con los objetivos o propósito de las organizaciones. Cabe mencionar que las donaciones no necesariamente se presentan siempre en forma de dinero, también las organizaciones sociales aceptan otras formas de donación como mercancías, materiales, trabajo voluntario, asistencia de expertos, entre otros. (Loaiza Sánchez , 2022)

Con lo anteriormente mencionado cabe resaltar que le crowdfunding se enfoca en una campaña específica con un objetivo y una meta clara que permita en un corto plazo evidenciar el resultado a los donantes o inversionistas, haciendo posible que no únicamente organizaciones sociales puedan efectuar procesos de procuración de fondos.

Y el fundraising le permite a las ONG realizar una captación de recursos a su objeto social enfocado a las causas solidarias que permitan el fortalecimiento de la organización y el impacto social, haciendo posible generar recursos para su funcionamiento y desarrollo de capacidades de autofinanciación

6. Cooperación Internacional:

La cooperación Internacional es la acción conjunta realizada para apoyar el desarrollo económico y social de un país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil". (Fundación ANDI; Agencia Presidencial de Cooperación, 2016)

6.1. Modalidades de cooperación internacional:

6.1.1 Ayuda Oficial al Desarrollo AOD: "Hace alusión a todos los flujos de recursos destinados a países en desarrollo e instituciones multilaterales suministrados por organismos oficiales, incluidos el Estado y gobiernos locales o sus agencias ejecutoras, y entes privados, cuyo objeto prioritario es la promoción del desarrollo económico y social y el bienestar de los países en desarrollo; y es de carácter no reembolsable y/o concesional" (Ministerio de Comercio, Industria y turismo, s.f.)

6.1.2. Cooperación Sur-Sur: Es la cooperación basada en la horizontalidad, solidaridad y el interés y beneficio mutuo, destinada a abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y a apoyar las principales prioridades de los países involucrados. Para Colombia, es un mecanismo para promover la generación de agendas positivas y el intercambio de conocimientos y experiencias entre países en desarrollo. (Ministerio de Comercio, Industria y turismo, s.f.)

6.1.3. Cooperación Triangular: Es un tipo mixto de Cooperación Internacional, que combina la Cooperación tradicional o vertical, con la Cooperación Sur-Sur, para brindar cooperación a un tercer país en

desarrollo. La Cooperación Triangular ayuda a complementar las fortalezas existentes de los países en desarrollo, especialmente los de los países de renta media y los donantes tradicionales, para hacer frente a los desafíos del desarrollo y avanzar en intereses comunes, mediante soluciones adaptables a los contextos y realidades de los países. (Ministerio de Comercio, Industria y turismo, s.f.)

6.1.4. Cooperación Técnica: Consiste en la ayuda que se entrega mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países u organizaciones multilaterales, con el fin de apoyar el desarrollo socioeconómico de los países, en áreas específicas. Con este tipo de Cooperación se contribuye también al desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y a mejorar la capacidad de las instituciones. Este es el tipo de cooperación que maneja de forma directa APC-Colombia. (Ministerio de Comercio, Industria y turismo, s.f.)

7. Campañas de consecución de recursos y marketing con causa para entidades sin ánimo de lucro con menos de 2 años de operación.

Las organizaciones sociales en su gran mayoría nacen desde el deseo de una o más personas principalmente de la sociedad civil, que tienen como propósito transformar una o varias realidades sociales de un grupo poblacional o la problemática medioambiental, en donde se realizan diferentes acciones que promuevan el cambio o la mejora de la situación a la cual se le quiere dar solución.

En ocasiones el enfoque de la organizaciones es únicamente asistencial, no cuentan con una adecuada planeación previa o un diagnóstico social real de las poblaciones, territorios o problemáticas sociales a las que se espera dar solución.

El sector social y las empresas sociales requieren un cambio de paradigma en el cual las comunidades a impactar socialmente sean vistas como partes del proceso de construcción de soluciones y no únicamente como público objetivo de ayudas sociales, generando también un cambio en los líderes de las iniciativas y organizaciones, quienes no son los héroes o salvadores por el contrario son quienes por medio de sus saberes y herramientas que puedan brindarles a las comunidades permitan una real transformación.

Se hace necesario que las buenas intenciones y las acciones puedan ser medibles, ajustables y que generen una transformación perdurable en el tiempo, requiriendo un mayor esfuerzo en una correcta planeación, comunicación con diferentes actores permitan fortalecer las iniciativas.

Es partir de allí donde las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) requieren de una estructura sólida, una planeación estratégica y un gobierno corporativo clara que permita su fortalecimiento y crecimiento dentro del sector social, siendo de vital importancia generar factores de medición del impacto social para evidenciar de esta manera acceder a fondos de cooperación y convenios institucionales que fortalezcan el quehacer organizacional.

“Las ESAL desempeñan gran variedad de roles políticos, económicos y sociales, y proveen, entre otros bienes y servicios sociales, educación, salud, vivienda, desarrollo económico, representación profesional, arte y cultura, deportes y recreación, filantropía y apoyo internacional y activismo cívico y de apoyo” (Aristizabal, Guzmán, & Trujillo, 2019).

Se tiene claridad que el propósito es responder a las necesidades de los territorios o comunidades con las cuales se tiene como foco desarrollar acciones que mejoren las dinámicas sociales, económicas y/o medioambientales.

Siendo necesario que las estrategias de recaudación de fondos estén alineadas con la misión, visión y objetivos, en donde se puedan definir los costos operacionales de la actividad organizacional, permitiendo de esta manera definir rutas de acción para la captación de donantes.

Los factores de éxito que determinan el buen desarrollo de las estrategias de recaudación de fondos en las organizaciones que están comenzando están estrechamente ligados a la rigurosidad de la fundamentación, planeación y medición del impacto de estos, para que puedan sustentar de manera clara y coherente la necesidad de los costos para la implementación de los proyectos y su viabilidad en su ejecución dentro de la organización.

Para financiar los proyectos pequeños y medianos las campañas de fundraising y crowdfunding permiten generar los ingresos necesarios para operar inicialmente.

Tip importante: El crowdfunding permite generar recursos para iniciativas en las que los donantes pueden observar los resultados a un corto plazo.

Es necesario tener en cuenta el marco legal de las organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia y estar dentro del régimen tributario especial, permite fortalecer y crear una mayor confianza en los donantes.

Para tener una mayor claridad sobre lo que se está abordando, para comenzar a generar los recursos necesarios para operar como organización que independientemente de la modalidad para la consecución de recursos es necesario:

7.1. Definir el proyecto o iniciativa que debe ser financiada:

Definir una línea para ser financiada por medio de una campaña de recaudación de fondos permite tener un objetivo más claro y el alcance que se quiere tener, “Si se quiere atraer a personas que se interesen en contribuir, no es suficiente con presentar una vaga idea, que además de resultar poco atrayente genere desconfianza en cuanto a la capacidad de los solicitantes para su desarrollo.” (García de León & Garibay Ayala, 2016)

Quienes desean ser partícipes de las iniciativas o proyectos tiene el propósito de cumplir un rol como donante mucho más activo dentro del proceso, “ahora quieren ser partícipes, incrementar su sentido de pertenencia, sentimiento de satisfacción y sensación de estar marcando la diferencia. Quieren ser reconocidos por sus donaciones y recibir información sobre lo que se está haciendo con ellas. Además, los donantes quieren no sólo información sino también una invitación a participar en el proyecto o la causa”. (Sierra Naranjo & Ceballos Arango , 2021)

Planificar adecuadamente para que son necesarios los recursos para los cuales se está gestionando hace posible orientar adecuadamente el foco de la estrategia, fijando así unos objetivos, una metodología de trabajo y unos indicadores de impacto claros y reales que generen confianza en los donantes.

Permitiendo así evidenciar cual es el cambio que va a realizar el proyecto o iniciativa en la comunidad, nicho poblacional o problemática social que tiene como propósito resolver y así mismo visibilizar las probabilidades de éxito de esta, describir las actividades a realizar para el alcance y cumplimiento de los objetivos, dejando claro al donante de qué manera serán invertidos los recursos.

7.2. ¿Qué información debo compartir para hacer atractiva la financiación del proyecto o iniciativa?

La organización sin ánimo de lucro desarrolla servicios para la sociedad y establece una estructura de tarifas que cubra parte de los costes. Para maximizar su impacto busca fuentes de financiación. "La ESAL cuenta con dos "compradores": Los clientes y donantes." (Sierra Naranjo & Ceballos Arango , 2021)

Como se menciona se deben tener en cuenta dos públicos objetivos, a quienes podemos definir como:

Clientes o más claramente la población objetivo a la cual va dirigido el proyecto o iniciativa, quienes cumplen un papel determinante y de éxito en las campañas, ya que las organizaciones debemos contar con el respaldo del territorio o comunidad a la cual irá dirigido los servicios o productos.

Y esto es posible lograrlo involucrando a las personas, grupos o instituciones pertinentes, ya que nos facilitará una óptima planificación y puesta en marcha del proyecto.

Los donantes son quienes van a aportar al a la financiación, "estos quieren ser partícipes, incrementar su sentido de pertenencia, sentimiento de satisfacción y sensación de estar marcando la diferencia. Quieren ser reconocidos por sus donaciones y recibir información sobre lo que se está haciendo con ellas. Además, los donantes quieren no sólo información sino también una invitación a participar en el proyecto o la causa" (Sierra Naranjo & Ceballos Arango , 2021)

Es importante tener claro cuál es el tipo de donantes al que quiero llegar, estos son elementos claves del mercadeo social, esto quiere decir que debo conocer a esos donantes y los medios por los cuales voy a hacerles llegar la información para que puedan financiar mi proyecto.

Se debe conectar con un público que se sienta movilizado por la causa social, conquistar esos donantes por medio de las relaciones de confianza y que el

proyecto, es necesario agregar que un donante se mueve por medio de la credibilidad que siente por la causa.

Cabe resaltar que los principales aspectos que se deben considerar para compartir con los donantes frente a las causas a financiar son las siguientes:

7.3. Nombre del proyecto y origen de la idea:

Se recomienda que el nombre sea corto y sonoro, ya que esto permite generar recordación en su público.

Compartir el cómo nació la idea permite dar a conocer la problemática a la cual se desea dar una solución, además de conectar con la sensibilidad del otro, el cual promueva ser parte del proceso.

Cuando los procesos involucran población que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad por ejemplo niños o niñas en estados críticos de salud, no es necesario victimizarlo o mostrar imágenes crudas frente a la situación para movilizar el donante, las campañas deben tener siempre como principio fundamental el respeto por el otro, su privacidad y sus derechos.

Quién es la organización o personas que promueven la iniciativa y que lo diferencia al resto: Compartir con los donantes la trayectoria de la o las personas que están detrás de la iniciativa, quienes lo lideran y cuál es su experiencia en este campo social y cuál es la misión de la organización esto hace posible generar enlaces de credibilidad, haciendo posible que el donante confíe en la organización o en la iniciativa.

Se hace relevante en este punto visibilizar el enfoque diferenciador frente a otros proyectos o iniciativas, esto quiere decir que es necesario dejarle claro al donante el por qué debe elegir ser parte de este, es aquí en donde el enfoque innovador

juega un papel fundamental, ya que muchas organizaciones pueden estar dando respuesta a satisfacer las necesidades de la comunidades o territorio es el cómo se va a resolver lo que evidencie la diferencia frente a otras propuestas.

“De una buena propuesta va a depender que se proyecte una buena impresión ante los donantes y financiadores potenciales, quienes deben percibir una ESAL confiable, segura, conoedora, seria, organizada y profesional” (Pardo Suarez , 2005).

Puede contribuir en una mayor medida que la iniciativa o proyecto se promueva por los líderes a través del contacto personal con los donantes, generando una relación de confianza y credibilidad, permitiendo que de una primera fuente pueda comunicarse el objetivo y el impacto social deseado.

Es así como se sienten motivados y alineados con la misión de la organización, tendrán conocimiento del proceso y como será invertida su donación y el impacto de esta.

En esta comunicación directa se le debe hacer conocer al donante el publico objetivo al cual va dirigida la iniciativa como por ejemplo infancia, tercera edad, discapacidad entre otras y como se va a dar la solución a la problemática social, siendo fundamental que la solución genere una real transformación y vaya mas allá de campañas de caridad.

- **Fecha de inicio y de cierre de la iniciativa:** Comunicarles a los donantes la duración de la iniciativa a o proyecto y el periodo en el que puede conocer los resultados de su inversión social además esto permite fidelizarlos a la organización.
-

7.4. Recursos disponibles y gestión financiera:

Para los proyectos o iniciativas el estado financiero es fundamental para el desarrollo de este, evaluar la capacidad instalada que se tiene esto quiere decir la

gestión del conocimiento y experticia que se tiene para lograr los objetivos planteados por parte del equipo de trabajo, quienes son parte fundamental del recurso humano y los recursos económicos con los que cuenta.

El voluntariado también es un elemento que permite el fortalecimiento de la iniciativa, haciendo posible que sume a la gestión del talento humano y fortalezca el desarrollo exitoso de esta, permitiendo el alcance de los objetivos de manera eficiente.

“Se recomienda que, para mantener en alto, el compromiso, motivación, y apoyo del personal voluntario: se incentive constantemente, se asignen tareas y funciones acordes a su verdaderas competencias o capacidades y que sea valorado su trabajo dentro de la organización o iniciativa” (Pardo Suarez , 2005)

Desde la gestión financiera de las ESAL se debe poner en consideración que estas no pueden generar un lucro, pero se pueden obtener utilidades de acuerdo con las acciones realizadas en las campañas o iniciativas de recaudación de fondos, el cual debe ser reinvertido en el objeto social y misión institucional.

“Además, esta fuente de recursos ofrece diversas ventajas, tales como respetar las políticas y directrices organizacionales, hay libertad en el diseño e implementación de diferentes servicios y ofrece un manejo más autónomo de los recursos” (Pardo Suarez , 2005)

“El registro adecuado y oportuno de los movimientos financieros en un sistema contable que permita obtener información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, además de la estandarización de procesos y de la realización de ejercicios de auditoria para establecer medidas claras para la gestión” (Aristizabal, Guzmán, & Trujillo, 2019)

En el área de la gestión financiera en Colombia se hace crucial tener en cuenta la calificación al régimen tributario especial (RTE) frente a la DIAN, esto hace posible que empresas de otros sectores económicos puedan aportar económicamente para recibir una reducción en los impuestos, (que es el 25% correspondiente a la donación) y hace posible que la organización social este exenta a ciertas obligaciones tributarias.

Una buena gestión financiera posiciona a la organización y genera enlaces de confianza con la comunidad de donantes, ya que permite que se muestre con transparencia la ejecución de este.

7.5. Material audiovisual:

Este es un elemento que promueve la transparencia y hace posible afianzar con los donantes la confianza para la inversión social. Dentro del material audiovisual podemos fortalecer los enlaces de comunicación, en el que se puede compartir el proceso antes, durante y después.

Es importante recalcar que es fundamental el consentimiento y autorizaciones legales para el uso y difusión de imágenes de cualquier persona a la que se le haga el registro audiovisual.

Usando también su imagen de manera respetuosa y que no atente contra los derechos de la persona, evitando los procesos que victimicen o muestren al otro en condiciones de vulnerabilidad.

7.6. Meta financiera:

Comunicar de una manera adecuada cual es la suma total del dinero que se quiere para ejecutar la iniciativa o campaña, esto le da claridad al donante de cómo serán invertidos los recursos que aportará, generando una relación de confianza y transparencia en el manejo financiero.

Una alternativa bastante útil para alcanzar la meta financiera es dividirla en montos pequeños o por actividades, por ejemplo: la meta para la financiación de una brigada médica es de 4'500.000, en donde serán atendidos 70 niños y niñas, por lo que el costo de la sesión de cada uno de los usuarios es de \$64.300; cuando los donantes tienen claridad del número de aportes que se requieren para alcanzar aumentan las probabilidades de que se alcance la meta, sintiéndose también participe de contribuir al alcance de la meta.

Es importante aclarar que este tipo de técnicas se aplican para conseguir recursos, persona a persona y para esto se recomienda aplicar una comunicación directa, más tu a tu con los donantes, que les haga sentir incluidos desde el inicio de la campaña.

Dentro de la meta financiera deben ser contemplados los gastos adicionales, como lo pueden ser gastos de representación, transporte, alimentación e imprevistos que surgen dentro de la ejecución de la iniciativa o proyecto, tener en cuenta este aspecto genera una mejor gestión financiera y que no se quede corto el presupuesto por una inadecuada elaboración del presupuesto

7.7. Las utilidades o excedentes de las campañas o iniciativas.

Las organizaciones sociales que se encuentran constituidas legalmente como entidades sin ánimo de lucro tienen como requisito reinvertir sus utilidades o excedentes de los proyectos, campañas o iniciativas en la misión organizacional, esto quiere decir no pueden ser distribuidos entre los líderes, fundadores o junta directiva.

Una recomendación para generar estos excedentes económicos, y que una campaña pueda apalancar otra futura campaña es que dentro del proceso de procuración de fondos puede tenerse en cuenta este aspecto que permite reducir los costos como lo son las donaciones en especie; por ejemplo, dentro del presupuesto se tiene en consideración al dotación de lápices, colores y cuadernos,

la gestión de estos insumos como donación en especie permite la reducción del gasto, aumentando el margen de la utilidad dentro del proyecto.

Cabe aclarar que en las ocasiones que se realizan este tipo de acciones deben ser debidamente especificados en los planes de difusión que tienen como propósito difundir los resultados de la ejecución y el cumplimiento del impacto social del proyecto o iniciativa a los donantes, esto hace que la organización sea mucho más transparente en su ejecución financiera y que el donante cuente con información mas detallada de su ejecución presupuestal.

7.8. Plan de difusión de resultados:

Con el propósito de poder informar de manera eficaz el impacto de un proyecto, es necesario, en primer lugar, una estrategia de comunicación, la cual conviene desarrollarla desde el inicio de la campaña, de ser posible durante la fase de planificación, de modo que podamos saber qué resultados son relevantes, cuándo lo son y para quién.

Esto quiere decir que en muchas ocasiones los donantes se sienten atraídos para el financiamiento de acuerdo a ciertas actividades o fases del proyecto, de acuerdo a sus intereses y objetivo de su aporte económico se debe focalizar la información que se compartirá con este.

La transparencia supone un elemento generador de credibilidad, legitimidad y confianza, necesario para proyectar una imagen positiva de las mismas y para lograr visibilizar al Sector No Lucrativo frente a la sociedad y al resto de sectores de la economía. Aporta un valor intrínseco en la manera de actuar de las organizaciones y desde la perspectiva de la sociedad, neutraliza los escándalos y corrupciones (Maguregui Urionabarrenechea, Corral Lage , & Elechiguerra Arrizabalaga, 2015)

Quizás uno de los mecanismos más críticos e importantes en la relación ESAL-donante es la comunicación. Ésta debe ser efectiva y oportuna, en la que se informa a los donantes la evolución del proyecto y demostrarles con resultados como han sido administrados y manejados sus fondos. Si un donante recibe información, diversos soportes (fotos, videos, informes etc.) y noticias periódicas, un donante podría creer y confiar más en la gestión de la ESAL, lo que puede motivar más su compromiso y apoyo.

Dentro de los planes de difusión entra un elemento que marca la diferencia frente a otras organizaciones e iniciativa, esto permite fidelizar a los donantes generando un enlace para un futuro apoyo en próximas campañas y a medida que con este se fortalecen los enlaces de confianza.

8. Captación de donantes:

Encontrar los donantes que se sientan atraídos por la iniciativa y tengan la confianza de depositar recursos económicos requiere un esfuerzo mayor de los líderes de las organizaciones, además que una buena alternativa para hallar los primeros donantes realizar un contacto inicial con familiares, amigos y conocidos, con quienes sea más fácil hacer un primer acercamiento para darles a conocer la iniciativa.

Este primer grupo de apoyo hace posible que por medio de la voz a voz pueda comunicarse a otros públicos la campaña, proyecto o iniciativa y que estos se sientan cautivados por esta, un elemento fundamental es apoyo de elementos visuales como piezas gráficas para redes sociales, correo electrónico que tengan una rápida difusión o también hacer llegar detalles a los primeros donantes en forma de souvenir y de esta manera cautivar a otros públicos cercanos.

Las buenas experiencias suelen replicarse con otras personas, permitiendo que aumentemos el número de donantes que puedan vincularse y crear un proceso

de fidelización a la organización, este proceso suele estar ligado al modelo de recompensa que genera en los donantes sentido de permanencia en la organización, desarrollar vínculos cercanos y de confianza y finalmente visibilizar la iniciativa.

La búsqueda de espacios como lo son grupos de emprendedores para el fortalecimiento empresarial genera nuevos enlaces con personas y diferentes públicos, así mismo buscar el networking en donde el roce con organizaciones, empresarios de diferentes sectores económicos fortalece las redes.

Y finalmente la construcción de bases de datos en las cuales se les haga llegar periódicamente información a donantes, allegados e interesados a la organización reciban periódicamente información de interés y las campañas e iniciativas desarrolladas.

9. Conclusiones

Con base a lo expuesto para las entidades sin ánimo de lucro que están comenzando su desarrollo como organización y se encuentran en la búsqueda de fuentes de financiación para el fortalecimiento y sostenimiento económico es necesario que puedan estructurarse una planeación estratégica clara y permita desarrollar un paso a paso, generar un proceso de monitoreo y control para el logro de los objetivos propuestos.

Para el tema de recaudación de fondos tener claridad de cuáles son las alternativas a las cuales se puede aplicar y de qué manera se pueden sumar esfuerzos para el cumplimiento de la misión social, es importante tener claridad que una organización social no tiene que crear estrategias para cada una de las fuentes de recaudación de fondos, por el contrario, encontrar la que mas se adapte a sus necesidades, equipo de trabajo y de respuesta a sus necesidades de manera eficiente.

Adicionalmente desde los procesos de gerencia social es importante comenzar generar una nueva cultura de la donación, de los procesos de generación de sustento económico de las organizaciones sociales, en el que los donantes logren comprender la importancia de unas adecuadas practicas que vayan mas allá del asistencialismo y transformen las comunidades y los territorios a través de acciones de empoderamiento.

10. Referencias Bibliográficas:

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia -APC. (s.f.). *ApC Colombia*. Obtenido de <https://www.apccolombia.gov.co/contrapartidas-nacionales>
- Aristizabal, J. D., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2019). Gobierno corporativo: en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia. *Colegio de Estudios Superiores de Administración*.
- Benavides, B. M. (2006). Los fondos de contrapartida: mecanismos para el financiamiento del desarrollo local. *Revista pueblos y fronteras digital*, 31-56.
- Fundación ANDI; Agencia Presidencial de Cooperación. (2016). *Lineamientos de cooperación internacional del sector privado*. Obtenido de APC Colombia: https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/guia-cooperacion-20sep-flipboard-sinlomo_0.pdf
- García de León, S., & Garibay Ayala, R. (2016). Financiamiento alternativo: crowdfunding para pequeños y medianos proyectos empresariales e iniciativas sociales. 35-52. Obtenido de <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/1475>
- Loaiza Sánchez , H. R. (2022). El marketing social y su impacto en las actividades de fundraising de la Corporación Interactuar. *Trabajo de Grado*.
- Maguregui Urionabarrenechea, M. L., Corral Lage , J., & Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista de Estudios Empresariales*(1), 28-57.
- Marquez Rodriguez, P., Martinez, S., & Parody Muñoz, A. E. (2021). Dinámica de éxito del crowdfunding no financiero en un contexto emergente: el caso de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 566-578. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4306>
- Ministerio de Comercio, Industria y turismo. (s.f.). *Min Cit*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/cooperacion-internacional-becas/modalidades-de-cooperacion-internacional>
- Pardo Suarez , A. A. (2005). Ashoka, fuentes y estrategias de consecución de recursos utilizadas por los emprendedores sociales Colombianos. *Trabajo de Grado, Universidad de los Andes*.

Sierra Naranjo, V. M., & Ceballos Arango, M. C. (2021). Guía metodológica para la creación de una unidad de procuración de fondos en una entidad sin ánimo de lucro en Colombia. *Trabajo de Grado, Universidad Eafit*.

Villada Calderon, J. S., & Garcia Londoño, C. F. (2017). Crowdfunding y su implementación en Colombia. (P. U. Javeriana, Ed.) *Trabajo de Grado*.
Obtenido de
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/41266/Documento.pdf>