



Vigilada Mineducación

GUIA METODOLÓGICA PARA PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE
PROCURACIÓN DE FONDOS EN UNA ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO EN
COLOMBIA

VICTOR MANUEL SIERRA NARANJO
MARIA CLARA CEBALLOS ARANGO

Asesor: Mario Enrique Vargas Saenz Phd.

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

MEDELLÍN

2021

INTRODUCCION

Las entidades sin ánimo de lucro en Colombia tienen el reto de ser sostenibles en el tiempo para seguir llevando a cabo su misión e impactar positivamente la sociedad.

Este reto conlleva la búsqueda permanente de nuevas fuentes de financiación que permitan no solo contribuir en la búsqueda de la generación de un mayor impacto, sino incluso, poder sostener los gastos de operación derivados de tener una entidad de este tipo.

Esta guía metodológica, si bien se basa en definiciones que pueden llegar a ser específicas del sector educativo, pretende servir de orientación y fuente de consulta de diferentes entidades sin ánimo de lucro en Colombia que estén analizando o en proceso de crear una unidad de procuración de fondos.

Se presentarán a continuación una serie de etapas que recomendamos deben surtirse en el proceso de creación de una estrategia o área de este tipo. Inicialmente abarcaremos unos conceptos indispensables para el entendimiento de esta labor para luego abordar algunas recomendaciones prácticas.

TABLA DE CONTENIDO

1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA PROCURACIÓN DE FONDOS.....	5
1.1 ¿QUÉ ES FILANTROPÍA?	5
1.2 SISTEMAS DE INTERCAMBIO	6
1.3 LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO	6
1.4 LA PIRÁMIDE DEL FUNDRAISING.....	6
1.5 LOS GRUPOS DE INTERÉS	8
1.6 LOS COMPONENTES PARA EL ÉXITO DE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS	9
1.7 ALGUNOS VEHÍCULOS DE LA PROCURACIÓN DE FONDOS:	11
1.8 TIPOS DE DONACIÓN	12
1.9 INNOVACIÓN EN FILANTROPÍA.....	13
2. CONDICIONES FINANCIERAS DE LA UNIDAD DE DONANTES.	14
2.1 PRINCIPIOS PRESUPUESTALES.	14
2.2 PRINCIPIOS DE UNA UNIDAD DE PROCURACIÓN DE FONDOS.....	15
2.3 FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.	15
2.4 GESTIÓN DE ENDOWMENTS.	16
<i>¿Qué es un Endowment?</i>	<i>16</i>
2.5 INDICADORES DE GESTIÓN.	16
3. CICLO DE VIDA DEL DONANTE.....	18
3.1 PROSPECCIÓN.....	18
<i>Segmentación de donantes potenciales.</i>	<i>19</i>
3.2 CULTIVACIÓN	20
3.3 SOLICITUD Y DONACIÓN.....	20
3.4 FIDELIZACIÓN.....	21
3.5 RECONOCIMIENTO	22
4. MARCO FILOSÓFICO Y PRINCIPIOS ÉTICOS.....	22
4.1 PRINCIPIOS ÉTICOS.....	22
4.2 CARTA DE DERECHOS DEL DONANTE	24
4.3 MARCO FILÓSOFICO.....	25
5. MARCO LEGAL Y TRIBUTARIO.	26
5.1 ACUERDO DE DONACIÓN.....	26
<i>¿Por qué se necesita un contrato de donaciones entre el donante y la institución?.....</i>	<i>26</i>
<i>Definición de donación entre vivos.....</i>	<i>27</i>
5.2 GOBIERNO DE LA UNIDAD DE PROCURACIÓN DE FONDOS:.....	27

5.3	BENEFICIOS TRIBUTARIOS:.....	28
6.	LIDERAZGO Y EQUIPO DE TRABAJO.....	29
6.1	LIDERAZGO	29
6.2	EQUIPO DE TRABAJO	30
	<i>Factores de éxito de los equipos de procuración:.....</i>	<i>30</i>
	<i>Funciones del equipo de desarrollo o de la unidad de procuración de fondos.....</i>	<i>31</i>

1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA PROCURACIÓN DE FONDOS

Antes de crear una estrategia de procuración de fondos, es indispensable tener algunos conceptos claves claros, relacionados con este quehacer.

1.1 ¿QUÉ ES FILANTROPÍA?

La definición más histórica y clásica que se tiene de filantropía tiene como fuente la del diccionario filosófico de la Academia platónica, en éste se expone la filantropía como las buenas obras y los hábitos correctos que emanan del amor a la humanidad, produciendo beneficios para ella, como al estado de gracia o plenitud de conciencia innatas al ser humano que los origina (Sulek, 2010)

La filantropía la identificamos como un proceso que nace de la acción privada y voluntaria por el bien público (Payton, 1988) y con esto se reivindica la interpretación del fenómeno filantrópico desde el ámbito moral, como un acto de libertad con consecuencias sobre las personas y las organizaciones (Rey,2013).

Una definición más cercana “Preocupación altruista y desinteresada por el bienestar humano y el progreso, generalmente manifestado por donaciones de dinero, especie o tiempo de trabajo...” (Dictionary.com. s.f.)

La filantropía es un fenómeno multidimensional, en el que concurren iniciativas y relaciones de personas y de organizaciones; factores éticos, emocionales y cognitivos; procesos sociales, económicos y políticos; y efectos observables a nivel macro, meso y micro.

Igualmente, la filantropía es una actividad que no solo es sorprendentemente prevalente a lo largo de distintas etapas históricas y a lo ancho de diferentes marcos culturales, sino que además ha mutado de modo sustantivo en sus manifestaciones y percepciones a través de todos ellos (Rey,2013).

1.2 SISTEMAS DE INTERCAMBIO

La organización con fines de lucro desarrolla bienes y servicios para la compra por parte de los clientes, que dan su opinión directamente comprando o negándose a comprar (The Fund Raising School Indiana University, 2014).

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. (The Fund Raising School Indiana University, 2014).

Según lo anterior, es importante entonces entender que hablaremos a un nuevo público y ya no solo a nuestros compradores.

1.3 LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO

Si bien un donante, hace un acto altruista al entregar su donación, existe una relación de intercambio, no material, entre la organización y él:

- Las organizaciones sin ánimo de lucro necesitan clientes que compren o utilicen los servicios y donantes para cubrir sus brechas.
- Los clientes quieren servicios de calidad a un precio adecuado. Esto puede influir en que los clientes se conviertan en donantes.
- Los donantes 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.

1.4 LA PIRÁMIDE DEL FUNDRAISING

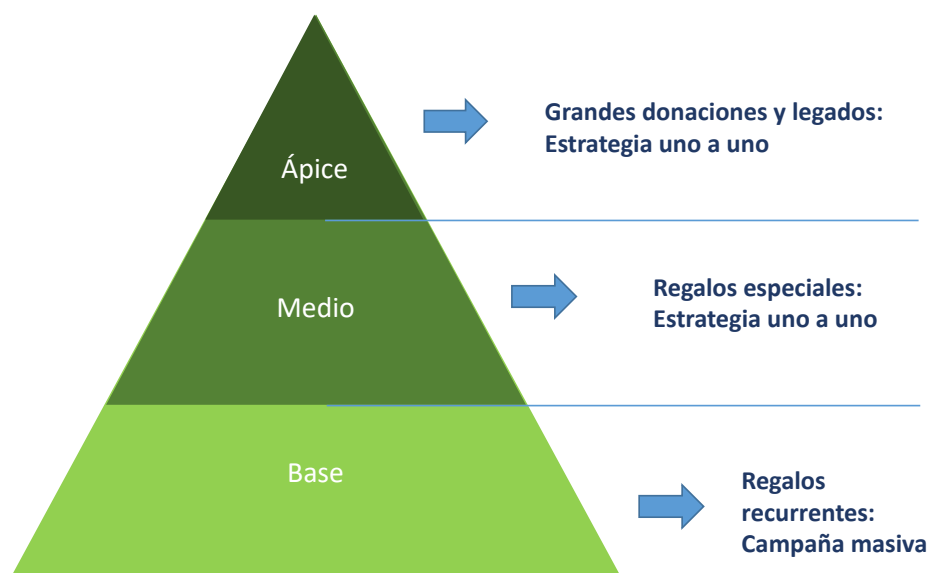
Es una herramienta esencial para determinar los segmentos que se trabajarán en fundraising y así implementar estrategias de comunicación y relacionamiento, según los diferentes tipos de vehículos que pueden usarse en la procuración de fondos.

Las entidades sin ánimo de lucro reciben donaciones de individuos, empresas y fundaciones (The Fund Raising School Indiana University, 2014). Conviene, para desarrollar la estrategia, clasificar las donaciones según su monto en:

- **Donaciones principales** (USD 1 millón en adelante)
- **Grandes donaciones** (USD 10.000 en adelante)
- **Donaciones fondo anual:** puntuales o recurrentes (menores a USD 10.000)

Si bien se sugiere que las grandes donaciones sean de montos de USD 10 mil en adelante, y las donaciones principales de USD 1 millón en adelante, cada organización debe determinar, según los productos o servicios que ofrece, cual debería ser el valor que determine qué donación es del ápice, del medio o de la base de acuerdo con la pirámide del fundraising.

GRÁFICO 1.1 PIRÁMIDE DE FUNDRAISING



Tomado de Fundraising Plan 2018 – 2, Universidad EAFIT.

Las donaciones de la base se obtienen mediante estrategias masivas de comunicación, mientras que, en la medida que la donación esté mas cerca del ápice la estrategia de relacionamiento debe ser uno a uno e involucrar a los directivos de la entidad e incluso a su consejo o junta directiva.

Ejemplo práctico: En la Universidad EAFIT, hacen parte todas las donaciones hasta 10 millones de pesos, valor aproximado de un semestre en la Universidad. Estas donaciones se gestionan por medio de una estrategia de comunicación masiva a través de mailing y redes sociales.

Forman parte del medio las donaciones superiores a 10 millones de pesos e inferiores a 350 millones de pesos, que constituye el valor requerido actualmente para constituir un endowment, figura que veremos más adelante. Estas donaciones son gestionadas por el líder de procuración de fondos o Filantropía con el apoyo en ocasiones de otros directivos de la Universidad.

Finalmente, las donaciones del ápice, son todas aquellas superiores a 350 millones de pesos y que son en gran medida, gestionadas por Rectoría o por el mismo Consejo Superior.

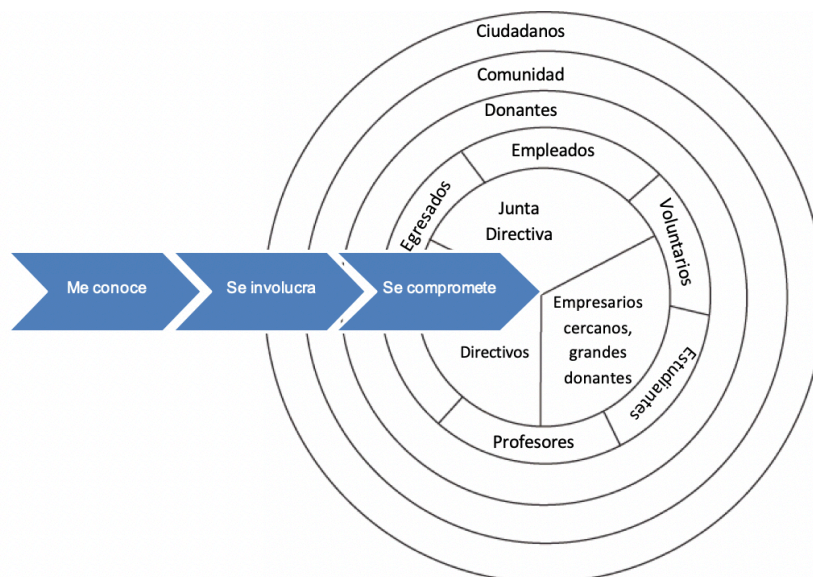
1.5 LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una entidad sin ánimo de lucro, al igual que cualquier organización, tiene diferentes grupos de interés y para tener una estrategia de procuración de fondos exitosa, deberá conocer a profundidad cada uno de ellos y entender que:

- La energía de la **organización fluye desde el centro hacia fuera**. Cuanto más cerca esté el segmento de mercado o grupo de interés del centro, más fuerte es el vínculo.
- **Se requiere un esfuerzo de investigación** para aprender todo lo posible sobre cada grupo de interés.
- Hay que **actualizar constantemente la información** de los diferentes grupos pues estos son dinámicos.
- Las personas que forman los grupos de interés tienen otras ocupaciones, inversiones y roles y es probable que sean abordados por otras entidades que buscan apoyo económico.

El siguiente modelo, aplicable para una institución educativa, ayuda a entender como es el grado de cercanía de los grupos de interés de una entidad sin ánimo de lucro. En la medida que estén más cerca del centro, habrá una mayor probabilidad de compromiso y por tanto de donación por parte del grupo de interés.

GRÁFICO 1.2 MODELO DE GRUPOS DE INTERÉS



Tomado de Fundraising Plan 2018 – 2, Universidad EAFIT

Ejercicio práctico: Desarrolla el modelo de grupos de interés de tu organización, y haz una lista de los grupos dividiéndolos en:

- Los que conocen la organización
- Los que se involucran actualmente con ella
- Los que se comprometen

Este ejercicio te ayudará a reflexionar y priorizar la estrategia de procuración de fondos

1.6 LOS COMPONENTES PARA EL ÉXITO DE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

Es importante conocer algunos de los factores de éxito del fundraising de cara al montaje de la Unidad de Procuración de Fondos:

- **Caso de apoyo:** Es una declaración o un manifiesto que conecta a los donantes potenciales con las necesidades de la organización. Permite establecer un **acuerdo**

al interior de la Institución y provee información para **generar estrategias** para la procuración de fondos. El caso de apoyo será la **base** para la evaluación, para establecer prioridades y tomar decisiones.

- **Necesidades:** Necesidades del programa, las razones por las cuales se requiere un esfuerzo de recaudación de fondos.
- **Objetivos:** Descripción realista de la actividad de recaudación de fondos basándose en la capacidad de contribución del mercado y en la capacidad de la organización para solicitarla adecuadamente.
- **Stewardship:** Es el principio rector de la procuración de fondos filantrópicos, es la filosofía y los medios a través de los cuales una institución ejerce su responsabilidad ética en el uso de los recursos donados.
- **Relaciones públicas:** Comprensión y aceptación de la organización que busca fondos en el mercado.
- **Tiempo y calendario:** Tiempo suficiente para la formulación y ejecución de un programa sólido.
- **Personal:** Disponibilidad de personal formado en disciplinas de recaudación de fondos.
- **Presupuesto:** Concepto de inversión que debe realizarse para cubrir las necesidades iniciales del programa.

Además de los componentes anteriores, es indispensable tener en cuenta las **razones principales por las que una persona dona:**

- Están motivados por la misión de la organización.
- Confían en la organización.
- Ven el impacto de su donación.
- Tienen una conexión especial con la causa.
- Quieren sentir que hacen parte de algo.
- Captaron su atención.
- Desean beneficios tributarios.
- La **principal razón por la cual los donantes dejan de donar** es porque no saben cómo se usó su aporte.
- **Mostrar el impacto** que se va a generar cuando se reciben donaciones será diferenciador.
- La **conexión constante** con el donante es fundamental para que se pueda seguir construyendo una relación filantrópica.

Ejercicio práctico: Consulta casos de apoyo de algunas organizaciones que presten servicios similares a los de tu organización. Construye un caso en borrador y válidalo con algunas personas cercanas a tu organización de tal forma que puedas hacer ajustes con base en sus recomendaciones

1.7 ALGUNOS VEHÍCULOS DE LA PROCURACIÓN DE FONDOS:

A continuación, haremos una breve descripción de los **vehículos más comunes** en la **procuración de fondos**:

- **Fondo Anual:** Este fondo se constituye con las donaciones pequeñas y recurrentes, que generalmente se ubican en la base de la pirámide de fundraising. Estas donaciones permiten tener flujos permanentes de dinero y un número importante de donantes, sin tener dependencia de los donaciones grandes. Generalmente estas donaciones se consiguen gracias a los esfuerzos de comunicación masivos que adelanta la organización para atraer nuevos donantes.
- **Grandes donaciones:** Este tipo de donaciones ocurren gracias al alto sentido de pertenencia que tienen algunos prospectos hacia la organización. Generalmente son donaciones puntuales, que se reciben para apoyar una causa específica o para fortalecer los fondos patrimoniales de la organización.
- **Campaña capital:** Teniendo en cuenta la misión y el objetivo de la entidad sin ánimo de lucro, se pueden crear campañas de mediano y largo plazo para fortalecer o tener un impacto específico. Estas campañas buscan movilizar muchos donantes y grandes donaciones e implican un esfuerzo grande en términos de comunicación y búsqueda de recursos.

- **Legados:** Los legados o testamentos, son otro vehículo por medio del cual es posible obtener donaciones. Es un acto mediante el cual una persona dispone para después de muerto de sus bienes. Este vehículo es revocable en cualquier momento por el testador y por ley en Colombia, se deben respetar las asignaciones forzosas y se requiere de un proceso de sucesión.

Recomendación: Empieza por crear un fondo anual de donaciones e invita a los empleados de la organización a sumarse. Para que puedan hacerlo, diseña formas como deducción directa de nómina o un sitio de donaciones a través del cual sea fácil donar. Recuerda siempre agradecer e ir mostrando el impacto obtenido gracias a los recursos recibidos.

1.8 TIPOS DE DONACIÓN

Según el tipo de donación que se vaya a recibir, es importante crear un proceso administrativo que facilite la recepción de donaciones y su trazabilidad. Las donaciones más comunes se dan en:

Dinero: se debe disponer de los canales para su recepción.

Títulos valores: pueden ser de contenido crediticio, corporativos o de participación y de tradición o representativos de mercancía, tales como acciones de empresas cerradas, sociedades abiertas, CDT, Bonos, Fiducias, entre otros y se debe realizar mediante carta del donante.

Bienes muebles e inmuebles: la aceptación de donación de bienes muebles debe contar con un análisis de conveniencia hecho por la organización, de acuerdo con su misión.

En ocasiones, se pueden recibir ofertas de donaciones de bienes o incluso de dinero, que pueden representar algún riesgo para la organización, en términos de reputación, iliquidez, o dudas frente a su pertinencia.

Para esto es recomendable tener un órgano de gobierno o comité, que pueda evaluar la conveniencia de recibir la donación o por el contrario si es mejor rechazarla.

1.9 INNOVACIÓN EN FILANTROPÍA

Como en el resto de las actividades organizacionales y económicas, la innovación ha llegado en los últimos años al desarrollo de la filantropía. Desde la propia naturaleza de los filántropos hasta la introducción de técnicas y estrategias procedentes del mundo de los negocios, desde el lenguaje al uso de las nuevas tecnologías, el panorama ha dado un giro casi exponencial.

Todos los cambios se seguirán presentando, pero el fin último de la filantropía, sin embargo, sigue siendo el mismo: contribuir a hacer del mundo un lugar mejor.

Una de las innovaciones en filantropía en los últimos años es posiblemente “venture philanthropy”, toda la sofisticación del capital riesgo aplicado a la financiación y la sostenibilidad de las organizaciones y actividades sin ánimo de lucro, con la más reciente novedad de que ya no se aspira únicamente a un retorno social de la inversión, sino, cada vez más, a un retorno también financiero.

Esta innovación proviene de las nuevas formas de gestión y financiación del mundo corporativo y es capital riesgo aplicado a la financiación de organizaciones con potencial para generar un impacto sostenible y medible. Algunos autores y profesionales prefieren denominarlo inversión social, inversión de impacto (impact investing) o capital de riesgo social. Aunque inicialmente su objetivo no era obtener un beneficio financiero, en su rápida evolución ya se observa también a éste como una de las novedades (Manzano, 2013).

Una referencia sobre “venture philanthropy” es el desarrollo de esta figura en Europa. La European Venture Philanthropy Association (EVPA) cuenta ya con más de 320 miembros de 30 países. Existe también una organización similar en Asia. Según la definición de la propia asociación, la Venture philanthropy sirve para construir organizaciones dirigidas a un fin social más fuerte desde el punto de vista de la inversión, ofreciéndoles apoyo tanto financiero como no financiero para que aumenten su impacto social. El enfoque de venture philanthropy incluye el uso de todo el espectro de instrumentos financieros (donaciones, capital, deuda, etcétera) y presta especial atención al objetivo último de lograr impacto social.

Las características principales del “**venture philanthropy**” son:

- **Un gran compromiso:** una estrecha relación entre los gestores de las organizaciones sociales y los filántropos de capital riesgo, y una involucración directa de éstos últimos más allá del ámbito financiero.
- **La importancia del desarrollo de organizaciones sólidas:** mediante la financiación de costos operativos, más que de proyectos individuales.
- **Una financiación a la medida:** gracias a la utilización de un amplio rango de instrumentos, en función de las necesidades de cada organización receptora de la inversión.
- **Apoyo no financiero:** ofreciendo servicios de valor añadido como la planificación estratégica enfocada a reforzar la gestión.

- **La participación en redes:** facilitando el acceso a redes que ofrecen capacidades diferentes y a menudo complementarias de las de la organización receptora.
- **Proyección multianual:** apoyando a un número limitado de entidades entre tres y cinco años, hasta que son operativas o financieramente sostenibles.
- **Medición del desempeño:** centrándose en una buena planificación, resultados medibles, consecución de objetivos predeterminados, y una buena política de transparencia
- y **rendición de cuentas.**

La Filantropía entonces continuará evolucionando y seguramente vendrán cambios positivos de la mano de la tecnología, de las redes sociales, de las comunidades virtuales y de nuevas formas de consecución de recursos financieros como el crowdfunding que potenciarán esta actividad

Ejercicio práctico

Explora un proyecto en tu organización que se pueda conectar con donantes de cualquier país y busca una plataforma de crowdfunding que sirva de apoyo en esto. Puedes referenciarte en plataformas como kiva.org, [globalgiving](http://globalgiving.com), [facebookcauses](http://facebookcauses.com) y [donorschoose](http://donorschoose.org).

2. CONDICIONES FINANCIERAS DE LA UNIDAD DE DONANTES.

Al momento de crear una unidad de procuración de fondos en una organización social, es importante tener en cuenta el presupuesto, de cara a que se puedan desarrollar acciones que deriven en la consecución de nuevos recursos y contribuyan al fortalecimiento patrimonial de la organización.

En este sentido, es importante tener en cuenta unos principios generales presupuestales, así como unos principios específicos de una unidad de donantes.

2.1 PRINCIPIOS PRESUPUESTALES.

Principios generales para la elaboración del presupuesto de una entidad sin ánimo de lucro son:

- **Coherencia:** Consecuente con la planeación y con la delicadeza de los recursos que administramos.
- **Aportar valor:** Si no contribuye a la generación de valor, se debería eliminar o reducir.
- **Medir el impacto de las decisiones:** ¿Cuál es el impacto de nuestras decisiones?
“Una decisión en cualquier área siempre afecta las finanzas institucionales.
- **Aportar al Crecimiento:** esto implica también tomar decisiones de desinversión cuando las circunstancias lo ameriten.
- **Diversificar los ingresos:** para mitigar los riesgos, para generar sostenibilidad.
- **Ser Integrados** hacer lo correcto sin afectar los intereses institucionales. Generar empoderamiento institucional.

2.2 PRINCIPIOS DE UNA UNIDAD DE PROCURACIÓN DE FONDOS.

Los principios presupuestales de una unidad de donaciones son:

- **Vocación de largo plazo:** es un área de retorno de largo plazo y necesita constancia inicial en sus recursos. Al hablar de largo plazo se hace referencia a períodos entre 3 y 5 años, pero puede variar según la organización.
- **Personal cualificado:** Se debe tener personal profesional con inversiones iniciales en capacitación en la temática específica.
- **Empoderamiento institucional:** Articulación con áreas de la institución y compromisos de diferentes áreas en recursos y apoyo.
- **Soporte tecnológico y documental:** Herramientas técnicas adecuadas que garanticen agilidad, confidencialidad y trazabilidad
- **Relacionamiento y trabajo externo:** Recursos para viajes, eventos, visitas y representación en general.

2.3 FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.

La gestión financiera de una unidad de donaciones debe ir acompañada de unas políticas claras, concisas y coherentes con los fines institucionales en el área financiera.

- **Fortalecimiento patrimonial.** Métrica de perdurabilidad y capacidad financiera de sostener el objeto social en el tiempo.
- **Personal del área financiera con desempeño eficiente y con calidad humana.**
- **La gestión financiera debe ser pública al igual que la información financiera.**
- **Evaluación y auditoría permanente** al proceso financiero.
- **Liquidez.** recursos suficientes para el quehacer diario de la entidad sin ánimo de lucro
- **Endeudamiento.** Gestión de crédito largo plazo y del crédito financiero.
- **Rentabilidad.** Se deberá estimular en todo momento la generación de resultados positivos de tal forma que se garantice la continuidad del proyecto social.
- **Estructura de inversión.** la composición de la inversión deberá ser mayoritariamente a largo plazo.
- **Rendir cuentas.** Será un hábito permanente la rendición de cuentas de la gestión financiera a los diferentes grupos de interés.

2.4 GESTIÓN DE ENDOWMENTS.

¿Qué es un Endowment?

Recursos que se invierten en un fondo permanente para proporcionar ingresos para el uso general o restringido de una agencia, institución o programa.

Los fondos recaudados crean o se agregan a un fondo de inversión de "capital" de la organización del cual se obtienen ingresos para apoyar los programas designados por las políticas de la junta, los directivos o por el donante.

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN.

Al iniciar una estrategia de procuración de fondos, deben definirse algunos indicadores para poder analizar la gestión y los avances del área, así como el retorno que se obtiene al invertir en una estrategia de este tipo.

Es importante tener en cuenta como lo mencionamos anteriormente, que una estrategia de fundraising dará resultados en el mediano o largo plazo. Por esto, es conveniente

inicialmente tener unos indicadores más orientados a la gestión que al resultado como los siguientes:

- Número de personas contactadas por mes.
- Número de visitas realizadas.
- Número de personas interesadas o que manifiestan querer contribuir en el futuro.
- Número de personas que ofrecen su tiempo o su talento al servicio de la entidad.
- Nuevos seguidores en redes sociales

Una vez el programa va adquiriendo madurez, al cabo de 3 años aproximadamente, será importante empezar a medir indicadores de resultado, como:

- Crecimiento en número de donantes
- Crecimiento de Ingresos por donaciones.
- Valor de la donación promedio.
- Tasa de retención de donantes.
- Número de donantes recurrentes
- Ingresos/ costos del área.
- % de conversión de donantes potenciales a donantes reales.

Estos indicadores servirán para analizar la evolución de la estrategia y del área y por supuesto, para implementar acciones de mejora y eficiencia según los resultados.

Los indicadores de gestión también deben ayudar a la rendición de cuentas hacia los donantes. La sostenibilidad del ejercicio de la filantropía depende de que la sociedad perciba con claridad que se sirve a fines de interés general con eficiencia y eficacia. Tanto la medición de impacto como la transparencia en la rendición de cuentas y en la comunicación con grupos de interés relevantes son claves para construir esa percepción

Ejercicio práctico: Define 3 indicadores iniciales de gestión y 3 de resultado para tu organización y define algunos objetivos o metas con base en la capacidad y en los resultados esperados.

3. CICLO DE VIDA DEL DONANTE¹

El ciclo de vida del donante es una estrategia de seguimiento que va desde la búsqueda del prospecto hasta la fidelización buscando que se repita de nuevo el proceso. Esta estrategia es pertinente para el uso de comunicaciones efectivas y de búsqueda adecuada de prospectos, su segmentación y el seguimiento de estos.

GRÁFICO 4. CICLO DE VIDA DEL DONANTE.



Tomado de Presentación Centro de Filantropía a Consejo Superior 2019.

3.1 PROSPECCIÓN.

Es una **etapa de investigación y análisis de información**, la base de la actividad del proceso de *fundraising*. Puede verse desde dos ángulos: proyectos y donantes potenciales.

Proyectos:

- **Identificar los proyectos para los cuales se requiere recaudar fondos** y entender su importancia para la institución y los grupos de interés. Conviene tener información detallada y evaluar la percepción de los donantes frente a él.

Prospectos o donantes potenciales:

- **Identificar a quién se le pedirá apoyo.** Análisis de los prospectos que ya se conocen y del panorama de prospectos que podrían conectarse con la causa o los proyectos de la institución.
- Este análisis debe proveer información y herramientas que permitan construir relaciones. Mientras más sepas de un donante potencial, será más fácil encontrar el proyecto o causa que lo conecta, hacer la solicitud de manera adecuada, y construir una relación de largo plazo.

Segmentación de donantes potenciales.

El prospecto (persona natural) es segmentado según el modelo de vínculo, interés y capacidad.

Las variables para determinar el nivel de vínculo, interés y capacidad de un prospecto en relación con la organización, deben ser determinadas por cada organización, para lo cual, es posible apoyarse en información pública e información que se tenga al interior de la misma.

Para medir el vínculo, pueden usarse variables como:

- Seguidor en redes sociales, participación en eventos, participación en actividades de voluntariado, entre otros.

Para medir el interés, pueden usarse variables como:

- Apertura de correos electrónicos, visitas o llamadas a la organización, facilidad para conseguir citas, entre otros.

Finalmente, para medir la capacidad, pueden usarse variables como:

- Cargo, empresa y nivel de ingresos, nivel patrimonial, edad, estado civil, etc.

La segmentación de variables es un proceso único de cada organización y puede variar en función de la dificultad o facilidad con que se puedan medir las variables de vínculo, interés y capacidad en la organización.

Ejercicio práctico: Define al menos 3 variables que puedan ayudar a medir el vínculo, el interés y la capacidad en tu organización y otorga un puntaje para cada una (Inicialmente las variables pueden tener pesos similares). Este ejercicio te ayudará a crear una especie de “score” del donante potencial para poder priorizar la estrategia uno a uno en aquellos prospectos que tengan un puntaje más alto.

3.2 CULTIVACIÓN

Las estrategias de cultivación se basan en la información recopilada en el proceso de identificación y prospección, hace referencia **a los métodos que usan para construir una relación con el prospecto:**

- ¿Cómo debemos hacer el contacto?
- ¿Quién debe hacer el contacto?
- ¿Cómo informaremos a los prospectos sobre los proyectos que los hacen propensos a donar?
- ¿Quién hará la cultivación?

Cubre diversas actividades como: envío de correos e información de interés, llamadas, invitaciones a eventos, visitas personales, visitas al campus, entre otras.

3.3 SOLICITUD Y DONACIÓN

Es la fase en la que **se invita directamente a donar. Puede hacerse por diferentes canales:** correo electrónico o físico, llamadas, cara a cara, u otros medios de acuerdo con el perfil del prospecto.

Se debe preparar para recibir como respuesta un “sí” o un “no” y actuar en concordancia y agradecer. Si la respuesta es “no”, es necesario tener un plan para convertir el “no” en un “no por ahora” manteniendo un canal de comunicación con el prospecto que permita un acercamiento futuro.

Las **grandes donaciones** pueden requerir un proceso distinto (conocimiento mayor del donante, acuerdos, insinuación notarial) y es importante tener los mecanismos apropiados para el proceso.

Las **donaciones pequeñas y recurrentes**, es necesario tener **los canales adecuados y** estar en la capacidad de mostrar que las donaciones se manejan según la voluntad del donante.

Ejercicio práctico: Inicia el ejercicio de solicitud de donación con una persona interna de la organización. Luego con una persona externa pero cercana. Pídeles una retroalimentación, pregunta cómo se sintieron con la solicitud y cómo quisieran ser abordados por la entidad en un proceso de este tipo. Esta retroalimentación te permitirá fortalecer el discurso cuando tengas que hacer solicitudes a personas más lejanas.

3.4 FIDELIZACIÓN

El proceso de fidelización en el ciclo de vida se basa en convertir cada donación en el principio de la siguiente, a través de una construcción de relación a largo plazo entre el donante y la organización.

GRÁFICO 5. PROCESO DE FIDELIZACIÓN.



Tomado del archivo presentación Etapa II Filantropía

3.5 RECONOCIMIENTO

Permite al donante saber que su donación está siendo valorada y que se les da un buen uso a los recursos. Involucrar al donante favorece la percepción acerca de la institución. Se llama como el proceso de **Stewardship** en el cual se trata de mantener y evolucionar relaciones de largo plazo con los donantes.

El reconocimiento lleva al donante a repetir la donación e incrementar los montos de estas. Los donantes que solo escuchan de la institución con solicitudes financieras se desvinculan rápidamente. Estas fases tratan de involucrar al posible donante en la institución.

4. MARCO FILOSÓFICO Y PRINCIPIOS ÉTICOS.

Los principios éticos son una declaración de la organización y específicamente de la unidad de donantes que busca proteger los derechos de los donantes y aliados y cuidar la reputación de la organización.

El marco filosófico es un conjunto de elementos que definen el quehacer de la organización basadas con lo que es y lo que quiere lograr a través del montaje de una unidad de donantes y que a su vez se identifique con el núcleo de la organización y con todas sus partes.

4.1 PRINCIPIOS ÉTICOS.

Según el Consejo de Administración de CASE (2005) y posteriormente actualizado por la Comisión de Filantropía de CASE el 11 de marzo de 2020, los profesionales que trabajan en áreas de recaudación de fondos deben cumplir con la letra y el espíritu de todas las leyes relacionadas con las donaciones². En cada organización se debe obedecer a unos

² Los principios fueron adoptados inicialmente por el Consejo de Administración de CASE en marzo de 2005 y posteriormente actualizados por la Comisión de Filantropía de CASE el 11 de marzo de 2020.

principios éticos que guíen el actuar de estos equipos. Además, las personas seguirán la orientación y las regulaciones nacionales relevantes según la institución. Generalmente están basadas bajo estos principios:

Integridad personal.

- Ser justos y honestos y compartir con integridad.
- No mantener ningún interés personal en una actividad relacionada profesionalmente y que pueda resultar en una ganancia personal, o ser percibida como un posible conflicto de intereses, sin la divulgación completa previa y la aprobación de la organización.
- Respetar las relaciones con posibles donantes, voluntarios y empleados asegurando que sean relaciones profesionales.
- Asegurarse de que cualquier acuerdo o discusión de apoyo filantrópico sea completamente independiente de las políticas de la organización sobre reclutamiento de personal, investigación, libertad académica y cualquier otra área relevante.

Confidencialidad.

- Salvaguardar y respetar la información de donantes y posibles donantes.
- Honrar los deseos de los individuos y organizaciones con respecto a cómo se usa o comparte su información o el historial de donaciones.
- Registrar y mantener solo la información relevante para el cultivo, la solicitud y la administración.
- Salvaguardar las listas de posibles donantes de la organización como propiedad de la organización, estas listas no pueden distribuirse ni utilizarse para fines no autorizados o para beneficio personal.
- Garantizar que los voluntarios, proveedores y entidades externas con acceso a la información de donantes comprendan y acepten cumplir con las políticas de confidencialidad y divulgación pública de la organización.
- Comprometerse a seguir las políticas y procedimientos de privacidad de la organización.

Confianza pública.

- Asegurar que los fondos donados se utilicen de acuerdo con las intenciones de los donantes y que exista un acuerdo en caso de que no sea posible seguir los deseos de los donantes.
- Obtener instrucciones específicas de un donante antes de modificar las condiciones pactadas.
- Proporcionar respuestas rápidas, receptivas y veraces a las consultas de los donantes de acuerdo con las políticas declaradas de la organización.
- No poner por encima el beneficio personal a la misión, el interés de la organización y sus donantes.
- Llevar a cabo la debida diligencia en la aceptación de donaciones.

Divulgación.

- Ser honesto sobre la misión de la institución, el uso previsto de los fondos y la capacidad de la organización para utilizar las donaciones de manera eficaz para el propósito previsto.
- Ser proactivo compartiendo información sobre posibles tarifas administrativas relacionadas con la contribución del donante.
- No ofrecer asesoría legal, contable, financiera y / o tributaria.
- Ayudar a garantizar metodologías de contabilidad, presupuesto y presentación de informes adecuadas y coherentes de acuerdo con las normas y directrices adoptadas a nivel nacional.

Compensación.

- No aceptar compensación basada en comisiones o compensación basada en un porcentaje de los fondos recaudados.
- No aceptar compensación externa por la recepción de un obsequio.

4.2 CARTA DE DERECHOS DEL DONANTE

La filantropía se basa en acciones voluntarias para el bien común.³ Es una tradición de dar y compartir. Para asegurar que la filantropía sea meritoria del respeto y la confianza del público en general, y que tanto los donantes como los prospectos puedan tener plena confianza en las organizaciones no lucrativas y las causas para las cuales se les ha pedido su apoyo, se declara desde la Asociación Estadounidense de Asesores de Recaudación de Fondos, la Asociación para la Filantropía en el Cuidado de la Salud, el Consejo para el Avance y Apoyo a la Educación y la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos:

- I. Estar informados sobre la misión de la organización, sobre la forma en que se pretende hacer uso de los recursos donados y sobre la capacidad de la organización para usar las donaciones de manera eficaz para los propósitos seleccionados por el donante.

³ Tomado de la Asociación Estadounidense de Asesores de Recaudación de Fondos (AAFRC), la Asociación para la Filantropía en el Cuidado de la Salud (AHP), el Consejo para el Avance y Apoyo a la Educación (CASE) y la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos por sus siglas en inglés (AFP) y adoptado en noviembre de 1993.

- II. Conocer quiénes son los integrantes del consejo directivo de la institución y a esperar prudencia en el juicio de estos en el ejercicio de sus responsabilidades administrativas.
- III. Tener acceso a estados financieros recientes de la institución.
- IV. Tener la seguridad de que las donaciones serán destinadas a los objetivos para los cuales fueron otorgados.
- V. Recibir el debido reconocimiento y agradecimiento.
- VI. Tener la seguridad de que la información sobre sus donaciones será manejada con respeto y confidencialidad y según lo dispuesto por la ley.
- VII. Esperar que todas las relaciones con las personas que representan a las instituciones de interés para el donante sean relaciones de carácter profesional.
- VIII. Saber si quienes buscan las donaciones son voluntarios, empleados de la institución o procuradores de fondos contratados.
- IX. Tener la oportunidad de que sus nombres sean borrados de las listas de correo que cualquier institución pretenda compartir.
- X. Tener la libertad de hacer preguntas al donar y a recibir respuestas prontas, verídicas y directas.

El texto de esta declaración en su totalidad fue desarrollado por la Asociación Estadounidense de Asesores de Recaudación de Fondos (AAFRC), la Asociación para la Filantropía en el Cuidado de la Salud (AHP), el Consejo para el Avance y Apoyo a la Educación (CASE) y la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos (AFP) y adoptado en noviembre de 1993.

4.3 MARCO FILÓSOFICO

Un marco filosófico es un conjunto de elementos que define el quehacer de una organización basadas con lo que es y lo que quiere lograr específicamente **en el montaje de una unidad de donantes** y que a su vez se identifique con el núcleo de la organización y con todas sus partes.⁴ Este marco debe contener aspectos cómo: el propósito de la unidad de procuración de fondos, qué busca, quién es, y a través de qué causas busca impactar y conectarse con donantes y beneficiarios.

⁴ Tomado de Presentación de Centro de Filantropía al Consejo Superior (2019).

Ejercicio práctico: crea un marco filosófico para la unidad de procuración de fondos que inicia con el caso de apoyo y explica por qué se crea, qué busca, quién es, cuales son sus valores y cómo impacta.

Este marco filosófico te servirá para la comunicación masiva y en las conversaciones con donantes potenciales para conectar con ellos y explicar por qué requieres su apoyo.

5. MARCO LEGAL Y TRIBUTARIO.

El análisis del entorno legal y tributario es igualmente indispensable para la creación de una unidad de donantes. Este garantiza el cumplimiento de las leyes y normas de todos los procesos relacionados con la recepción de donaciones y orientan a la organización y el actuar del equipo encargado. La entidad deberá conocer cual es la normatividad aplicable para donaciones y mantenerse atenta a posibles cambios en leyes y regulaciones que puedan impactar su quehacer o su estrategia de procuración de fondos.

5.1 ACUERDO DE DONACIÓN

En el proceso de procuración de fondos CASE (1993)⁵ recomienda que exista un acuerdo o carta de donación para fines legales y de trazabilidad en las unidades de donantes y que este acorde con el régimen de cada institución y país. Un acuerdo de donación o carta de oferta es un documento formal entre el donante y el destinatario de la donación. El acuerdo establece de cuánto es la donación, cómo se entregará y como deberá ser utilizada.

¿Por qué se necesita un contrato de donaciones entre el donante y la institución?

⁵ Tomado de Asociación del Consejo para el Avance y Apoyo a la Educación por sus siglas en inglés (CASE) y la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos por sus siglas en inglés (AFP) (2013)

Los acuerdos de donaciones garantizan que tanto el donante como el destinatario comprendan la naturaleza y el propósito de una donación específica. El acuerdo actúa como un punto de referencia para la administración, especialmente en caso de cualquier disputa. Garantiza que las expectativas tanto del donante como del receptor se puedan cumplir con el tiempo y se puedan seguir cumpliendo en caso de que cambie el contexto original de la donación.

Definición de donación entre vivos

El artículo 1443 del código civil colombiano define la donación entre vivos de la siguiente manera: “La donación entre vivos es un acto por el cual **una persona transfiere, gratuita e irrevocablemente**, una parte de sus bienes **a otra persona que los acepta**”.

En Colombia, las donaciones pueden ser en dinero, títulos valores, bienes muebles e inmuebles. Toda donación que supere los 50 salarios mínimos legales mensuales vigentes (50 SMLMV), o cuyo objeto donado sean sumas periódicas cuya sumatoria exceda de (50 SMLMV) en diez (10) años, o que esté sometida a plazo o condición, requiere de la insinuación notarial, entendida ésta como la autorización de un notario público, la cual se debe realizar mediante escritura pública y deberá contener la prueba fehaciente del valor comercial del bien, de la calidad de propietario del donante y de que éste conserva lo necesario para su congrua subsistencia.

5.2 GOBIERNO DE LA UNIDAD DE PROCURACIÓN DE FONDOS:

Teniendo en cuenta la importancia de esta área para la organización, incluso siendo nueva, de cara a garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y generar valor para la institución, sugerimos crear dos órganos de gobierno o comités, los cuales pueden ser netamente internos o con la participación de algunos invitados externos.

1. **Comité estratégico:** como su nombre lo indica, es el encargado de dar orientación estratégica, de ayudar en la definición de causas, acompañar la gestión, evaluar sus resultados, identificar y sugerir donantes potenciales y ayudar en la consecución de grandes donaciones. Este puede citarse a necesidad y es importante que sus integrantes estén comprometidos y puedan dedicar tiempo a este propósito.
2. **Comité de aceptación de donaciones:** Este comité será el encargado de definir la aceptación o rechazo de aquellas donaciones en las que pueda existir dudas o

potenciales conflictos de interés. Para ello, se deben tener en cuenta las necesidades institucionales y de ser necesario, analizar situaciones en las cuales convenga hacer la devolución de una donación por motivos asociados a la reputación de la entidad.

Ejercicio práctico: con la ayuda del área jurídica de la organización o de un abogado, analiza la normatividad vigente aplicable para donaciones hacia una organización como la tuya. Define qué entiende tu organización como donación y diseña una carta de oferta de donación con base en las recomendaciones presentadas.

5.3 BENEFICIOS TRIBUTARIOS:

Teniendo presente que el ejercicio de la filantropía es una acción voluntaria pero sobre todo altruista y desinteresada por el bienestar humano, su desarrollo no debería depender de la existencia de beneficios tributarios.

Sin embargo, tradicionalmente la filantropía ha sido apoyada por la mayoría de Estados a través de un régimen fiscal favorable. Los beneficios tributarios que se pueden obtener para el donante son variables y dependen del marco jurídico y tributario que esté vigente al momento de la realización del acto filantrópico.

Los beneficios tributarios en el marco de la legislación colombiana son incentivos que otorga el Gobierno Nacional a las empresas o personas que realizan donaciones a través de descuentos o deducciones tributarias de un porcentaje del valor donado, en dinero o en especie, en el impuesto de renta a pagar.

Los descuentos tributarios corresponden al porcentaje de la donación que se resta al valor total a pagar en el impuesto de renta y las deducciones se restan de la renta bruta. Entendiendo como renta bruta todos los ingresos que se recibieron durante el año fiscal descontando los costos en que se incurrieron para obtenerlos.

El ámbito de lo filantrópico es mucho más rico que la donación de fondos para fines de interés general va más allá de la actividad de las fundaciones y desborda, en su complejidad, la formulación teórica de un sector no lucrativo independiente del Estado, la empresa y la religión y merecedor de un tratamiento fiscal diferenciado. Los incentivos fiscales a la filantropía y al mecenazgo son, en términos históricos, un fenómeno muy

reciente. El Estado debe, en primer lugar, garantizar la libertad de los ciudadanos para tomar iniciativas filantrópicas con las limitaciones que se estimen oportunas. En segundo lugar, debe ser consciente de que, con incentivos fiscales o sin ellos, es altamente probable que la institución filantrópica tenga continuidad, porque la voluntad de impulsar de modo altruista las causas que les importan y de hacerlo de manera coherente con sus valores es connatural a dicha condición de ciudadanos. Es precisamente la dimensión moral de la filantropía entendida como acción privada y voluntaria por el bien público la que explica su extraordinaria resiliencia histórica (Rey,2013).

Ejercicio práctico:

Con la ayuda del área contable o de impuestos de la organización revisa el marco jurídico y tributario vigente y establece los beneficios fiscales que los donantes puedan tener y diseña un plan de comunicación de los mismos a estos, de tal manera que los puedan utilizar si es su interés.

6. LIDERAZGO Y EQUIPO DE TRABAJO

Finalmente, para garantizar el éxito en la procuración de fondos, es indispensable analizar los factores relacionados con el equipo de trabajo responsable. Case (2020), sugiere que se tengan en cuenta aspectos como⁶:

6.1 LIDERAZGO:

- **Cercanía a la dirección:** una oficina de procuración de fondos debe tener una ruta de comunicación directa y regular con el líder de la organización.
- **El Líder de la unidad de una unidad de procuración** es responsable de:
 - **Definir la estrategia** (basada en la visión y prioridades establecidas por el líder de la institución) e iniciar y mantener su implementación,
 - **Dirigir** las actividades del equipo.
 - **Gestionar los recursos y presupuestos.**

⁶ Case (2020) Fundamentos de procuración de fondos. Tomado de <https://www.case.org/fundraising-fundamentals>.

- **Asegurar que se cumplan los objetivos**, las obligaciones legales y financieras y que el ciclo de recaudación de fondos se desarrolle sin problemas para los prospectos.

6.2 EQUIPO DE TRABAJO:

Una unidad de procuración de fondos y aquellas que la confirman, debe desarrollar las siguientes actividades:

- **Investigación de prospectos y gestión de datos:** La investigación de prospectos y la gestión de datos son piedras angulares de la estructura. No se puede recaudar fondos sin buenos datos que se gestionen de forma eficaz y se actualicen continuamente.

- **Administración y finanzas:** Las actividades administrativas y de contabilidad financiera deben ser ejemplares para garantizar que se cumplan las obligaciones legales y financieras, así como para inspirar confianza a los donantes. Si bien esta función puede no requerir un puesto específico al principio (especialmente si la oficina de finanzas tiene la capacidad para asumir la mayoría de las actividades de contabilidad financiera), la asignación de responsabilidad para esta área debería ser una prioridad.

- **Recaudación de fondos:** Los recaudadores de fondos o *fundraisers* solo pueden funcionar con total eficiencia si cuentan con el respaldo de alguien que se encargue de la investigación de prospectos y la gestión de datos, así como de buenos sistemas administrativos y financieros. Solo así pueden dedicarse por completo a construir un flujo de ingresos sostenible.

- **Relaciones con exalumnos/clientes:** Ya sea que las relaciones con clientes sean parte de la unidad de donantes o sea una oficina separada dentro de la organización, se necesitará un miembro del personal que se centre en vincular las actividades de recaudación de fondos y las de los egresados o clientes.

Factores de éxito de los equipos de procuración:

- Tener una visión compartida y un objetivo común.
- Poca jerarquía, un flujo general de personas que pueden ayudar a que una idea o un plan se desarrollen.
- Una comunicación permanente y fluida reduce los malentendidos y fomenta a los individuos a trabajar y aceptar nuevas ideas.
- La exposición sistemática y constante de la misión y los valores de la organización, como la base de la evaluación de resultados y la toma de decisiones.

Funciones del equipo de desarrollo o de la unidad de procuración de fondos.

El equipo principal (y otras personas que participen según se desee y sea apropiado), deben tener las siguientes estrategias:

1. Planificar la recaudación de fondos. Los objetivos de desarrollo deben ser coherentes con objetivos generales de la organización y apoyar financieramente la visión.
2. Aprobación de la planificación y ejecución de eventos especiales.
3. Revisar permanentemente el ciclo de donaciones.
4. Participar en las solicitudes de donaciones importantes.
5. Proporcionar contactos y comentarios para el acercamiento a fundaciones/corporaciones.
6. Llevar a cabo funciones de "prospección" para identificar clientes potenciales, ayudar a calificarlos y desarrollar estrategias de captación.
7. Desarrollar estrategias para las donaciones planificadas.
8. Otras tareas específicas de la organización.

CONCLUSIONES

Si bien no existe una fórmula perfecta para el desarrollo de una unidad de procuración de fondos, con esta guía se espera que las entidades sin ánimo de lucro colombianas, que están en proceso de crear una estrategia o un área que se dedique a este asunto, puedan tener unos conocimientos previos que les permitan ser más asertivos en este proceso.

Las etapas no deben surtirse necesariamente en el orden presentado, pero es importante tener en cuenta las consideraciones de cada una de ellas.

Si bien sabemos que el tamaño, la capacidad y los recursos con los que cuenta cada entidad sin ánimo de lucro son diferentes, estas recomendaciones y ejercicios prácticos pueden aplicarse a cualquier escala e incluso, servir para un ejercicio de crecimiento futuro de la estrategia.

La filantropía ha sido un motor de crecimiento y desarrollo de muchos países por muchos años, y en este sentido, los esfuerzos que llevemos a cabo para movilizar recursos que a su vez permitan resolver problemáticas, contribuirán con el progreso y bienestar de la sociedad.

Quienes ejercemos como Gerentes Sociales de organizaciones que reciben donaciones o apoyo económico de terceros, tenemos un voto de confianza que debemos cuidar no solo siendo transparentes y haciendo un buen uso de los recursos, sino buscando alternativas más sostenibles y eficaces que nos lleven a maximizar el impacto de nuestras acciones.

Esperamos que esta guía haya sido de utilidad y que promueva en alguna medida una cultura más filantópica, más solidaria y más comprometida en la solución de nuestros problemas sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación del Consejo para el Avance y Apoyo a la Educación (Por sus siglas en inglés CASE) y la Asociación de Profesionales de Recaudación de Fondos (AFP) (2013). Tomado de <https://www.case.org/resources/fundraising-fundamentals>

Consejo de Administración de CASE (marzo de 2005 y posteriormente actualizados por la Comisión de Filantropía de CASE el 11 de marzo de 2020) Principios éticos de una unidad de Filantropía.

Definition of philanthropy | Dictionary.com. (s. f.). Wwww.Dictionary.Com. Recuperado 29 de julio de 2021, de <https://www.dictionary.com/browse/philanthropy>

Indiana University, The Fund-Raising School (2014). Principles and Techniques of Fundraising.

La European Venture Philanthropy Association (EVPA). Shaping the future of venture philanthropy and social investment, tomado de <https://evpa.eu.com/about-us/about-evpa>

MANZANO, Cristina. (2013) Innovación y nuevas tendencias en el ámbito de la filantropía. Participación cívica y filantropía n° 872 Mayo – Junio pp 22-29

PAYTON, R. L. (1988): Philanthropy: Voluntary Action for the Public Good, New York.

REY GARCÍA, Martha. (2013) Participación cívica y filantropía en el albor del siglo XXI. n° 872 Mayo – Junio pp 7-21

SULEK, M. (2010a): «On the Classical Meaning of Philanthrôpía», Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 39, n° 3, junio, pp. 385-408.

Universidad EAFIT (2018). Fundraising Plan EAFIT 2018-2

Universidad EAFIT. (2021) Protocolo de donaciones Centro de Filantropía.

Universidad EAFIT (2021) Presentación de condiciones financieras.

Universidad EAFIT (2018). *Fundraising* Plan Universidad EAFIT 2018-2.

Universidad EAFIT (2021) Presentación Etapa II- Taller II.

Universidad EAFIT (2021) Presupuesto filantropía Etapa II – Taller II 1.

Universidad EAFIT (2019) Presentación Centro de Filantropía a Consejo Superior.

Universidad EAFIT (2020). Términos y condiciones, tomado de <https://www.eafit.edu.co/institucional/centro-filantropia/Paginas/terminos-condiciones-uso-sitio-web-donaciones.aspx>

[Universidad EAFIT \(2019\) Presentación consejo superior.](#)