ÁGORA Social
Ayudándote a Crecer

SOLUCIONES

PARA EL TERCER SECTOR

Ágora Social ofrece asesoramiento y formación con criterio independiente, investigación propia y sentido práctico. Nuestro equipo trabaja con un bagaje metodológico y de experiencia con muy diversas organizaciones que se ha acumulado a lo largo de más de una década.

Nuestros consultores han trabajado en diferentes facetas de la captación de fondos durante años. No solo saben utilizar un amplio repertorio de técnicas, sino que saben combinarlas. A menudo radica en ello la clave del éxito. Y hay que hacerlo además con visión estratégica, no meramente como acciones concebidas a corto plazo que pueden ser pan para hoy y hambre para mañana.

ÁGORA Social
Ayudándote a Crecer

ÍNDICE

4 Estrategia de captación de fondos

6 Medianos y grandes donantes

8 Colaboración empresarial

9 Optimización de métodos de captación y fidelización

11 Ciberfundraising

13 Selección de fundraisers, mentoría y formación a medida

15 Equipos de captación de fondos de alto rendimiento

ÁGORA Social
Ayudándote a Crecer

ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE FONDOS

Contamos con un método propio para auditar las capacidades de una organización para recaudar fondos y para recomendarle una estrategia

Toda organización debe adoptar un **plan estratégico de captación de fondos** para determinar cómo va a financiarse en los próximos años. La elección de sus opciones debe partir de un riguroso análisis de qué tipo de fondos y otros recursos necesita, cuáles son sus capacidades internas y cómo le condiciona el entorno. Sobre esa base ha de determinar qué modalidades de colaboración debe ofrecer prioritariamente, qué personas o entidades pueden ser más receptivas a cada una de ellas y qué canales son los más convenientes para persuadirlas de que brinden su apoyo.

Una organización que actúa sin la guía de una estrategia a largo plazo y de un **plan operativo anual** tenderá a la dispersión y a la improvisación. Puede que algunas de sus acciones tengan éxito. Pero a la larga no llegará muy lejos. Sobre todo, es difícil que construya un modelo de financiación sostenible a base de acciones que no miran más allá del corto plazo.

Puede ser necesaria una **revisión de la estrategia** incluso para organizaciones que han seguido una durante mucho tiempo pero se ven obligadas a replanteársela. Es el caso, entre otros posibles ejemplos, de muchas organizaciones pequeñas y medianas que dependen en exceso de una financiación pública en declive o que las hace muy vulnerables a sus decisiones. Necesitan diversificar sus fuentes de ingresos y para ello han de adentrarse en la captación de fondos privados. Pero no saben por dónde empezar y cómo extraer el mayor provecho del poco dinero de que disponen para invertir en generar más recursos.

Ágora Social cuenta con un **método propio** para auditar las capacidades de una organización para recaudar fondos y para recomendarle una estrategia adaptada a sus circunstancias. Además de examinar los puntos fuertes y débiles de la organización, puede ayudarla a ver las oportunidades y amenazas que presenta un mercado de la captación de fondos en continua evolución. Al estar al tanto de los cambios en las fuentes de ingresos y de las tendencias en el uso de los diferentes métodos, puede ayudar a fijar objetivos realistas y estrategias adecuadas para la organización en cuestión.

Para poder ofrecer a una entidad una **visión estratégica** de sus mejores bazas para la recaudación de fondos se necesitan **consultores muy experimentados** en este campo, que hayan desempeñado funciones de gestión en organizaciones en diferentes estadios de desarrollo. Solo desde esta dilatada experiencia se pueden realizar pronósticos afinados, valorar el potencial de los muchos métodos que se pueden utilizar, apreciar la influencia de factores organizativos que influyen de forma indirecta, etc. Proporcionamos una visión holística de la aptitud de la organización para la recaudación de fondos, no meramente consejos sueltos sobre el uso de diferentes métodos.

Nuestros clientes siempre han valorado bien nuestros trabajos a este respecto. Nuestras recomendaciones constituyen una **hoja de ruta** que guía sus pasos a lo largo de varios años. Les muestra un camino a seguir para no andar sin rumbo, tomando sendas que no conducen a donde uno quiere llegar.

Podemos además brindar un **acompañamiento** para aplicar la nueva estrategia cuando el personal de la organización necesita apoyo en el día a día o incluso podemos llevarla a cabo por completo como un **equipo de captación de fondos externalizado**.

«Ágora Social nos ha convencido por habernos proporcionado soluciones prácticas y adaptadas a la realidad específica de nuestra organización. Poder contar con la asesoría de sus profesionales nos ha permitido renovar nuestro departamento de captación de fondos, teniendo en cuenta tanto el potencial de nuestro equipo humano como las posibilidades que ofrece la implantación de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo.»

Mario Prieto
Responsable de Fundraising de Dianova España

MEDIANOS Y GRANDES DONANTES

Para conseguir aportaciones muy superiores a la media es preciso promoverlas. De lo contrario, nadie o solo un puñado de donantes harán aportaciones cuantiosas de forma espontánea. Algunos de esos donantes no han apoyado nunca a tu organización, pero otros pueden ser personas que ya están vinculadas a ella. La primera y más difícil tarea es identificar quiénes pueden ser esos donantes de más alto valor. El siguiente paso es saber cuánto se les puede razonablemente pedir, quién y cómo debe hacerse. No consiste en solicitar más apoyo a quienes tienen más capacidad económica y/o son más generosos. Se trata de cultivar pacientemente una relación y plantear la solicitud en el momento en que estén maduros para aceptarla. Así que se requerirá un **programa de comunicación** bien diseñado, orientado a acrecentar el interés de los donantes potenciales de modo que tu petición encuentre la mejor disposición.

El programa no concluye con la donación. La relación debe continuar

FIDELIZACIÓN DE GRANDES DONANTES

para **fidelizar** a ese donante y pedirle en otro momento que renueve su apoyo. Si es posible, que dé aún más que la vez anterior.

Los consultores de Ágora Social pueden ayudarte a determinar dónde puedes encontrar tales medianos y grandes donantes, ya sea analizando la base de datos de la organización o realizando un mapa de contactos de sus miembros mejor relacionados, ya sea identificando donantes potenciales fuera de la organización. Pueden ayudarte también a determinar el mejor enfoque para argumentar la solicitud y motivarlos. A diseñar diferentes modalidades de colaboración y sus correspondientes contraprestaciones. A establecer la estrategia de acercamiento, de solicitud y de fidelización.

El programa puede incluir la captación de **legados**, en los cuales una persona se compromete a ceder la totalidad o parte de sus bienes (dinero, inmuebles, terrenos, acciones, etc.) una vez que fallezca. Las cuestiones legales y culturales que rodean a esta particular forma de colaboración hacen aconsejable contar con asesoramiento experto para promoverla.

Muchas organizaciones desaprovechan la posibilidad de obtener altas contribuciones porque no saben cómo atraerlas. Algunas de ellas ni siquiera han contemplado nunca tal posibilidad y no piden más que pequeñas aportaciones. De esa manera, no se benefician del tipo de apoyo más rentable: el de pocas personas que aportan mucho en comparación con su coste de adquisición y mantenimiento.

Este tipo de programas está estrechamente relacionado con la colaboración empresarial y de determinadas fundaciones subvencionadoras, ya que a menudo los grandes donantes son propietarios de negocios o gobiernan sus propias fundaciones.

Hemos diseñado estrategias de medianos y grandes donantes para conocidas ONG, como Cruz Roja Española, y para entidades de pequeño tamaño, como Colegios del Mundo Unido

COLABORACIÓN EMPRESARIAL

Las empresas son percibidas como un agente cooperador de las causas sociales de importancia creciente. Cada vez más tienen programas de **acción social** o realizan operaciones de **marketing con causa**, cuando no simples **donaciones** con ánimo benéfico o **patrocinio** como forma no convencional de publicitar sus marcas. El auge de la responsabilidad social empresarial también propicia el acercamiento entre empresas y ONG. Por esta razón, se encuentran muy solicitadas. Sobre todo las grandes.

De manera que si quieres que la propuesta de tu organización sea considerada antes que cualquier otra de las muchas que reciben o que la empresa se dirija por propia iniciativa a tu organización, necesitas tener un buen programa de colaboración empresarial.

Este conlleva una **identificación de los recursos** útiles para la organización (no necesariamente dinero) que pueden proporcionar las empresas, el diseño de un **menú de colaboración** o de propuestas específicas para una necesidad concreta, la **segmentación de empresas** potencialmente receptivas, la adecuada **elaboración y presentación de los proyectos**, la correcta gestión de la relación y las acciones de fidelización y desarrollo de la colaboración.

Muchas organizaciones se desesperan llamando a la puerta de muchas empresas donde no les hacen el menor caso. La ausencia de una estrategia inteligente en este sentido se paga en forma de muchas horas de trabajo perdidas y un gran sentimiento de frustración. Nadie puede garantizar el apoyo de las empresas ni debe suplantar a los representantes genuinos de una organización visitándolas en su nombre (con el fin de ganar una comisión por cada aportación ganada). Los consultores de Ágora Social ofrecemos buen juicio y experiencia directa que te ayudarán a maximizar tus posibilidades de éxito.

Ágora Social ha prestado asesoramiento en este campo a organizaciones como Dianova o Fundar, a las que ha ayudado a crear o rediseñar sus programas de colaboración empresarial. Ha ayudado a identificar a empresas potenciales colaboradoras y a presentar propuestas personalizadas muy atractivas a la Fundación Más Vida. También ha trabajado, como es el caso de Ayuda en Acción, en la confección de materiales publicitarios de captación y fidelización.

OPTIMIZACIÓN DE MÉTODOS

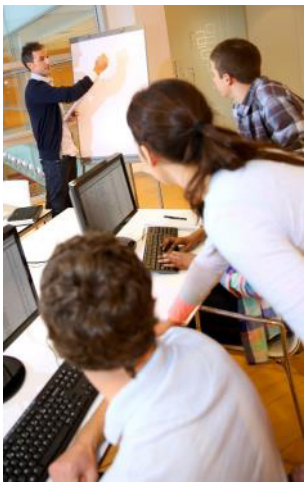
Conseguir innovaciones disruptivas en los métodos para atraer y retener a los donantes es muy difícil. Entre tanto no surgen esas ideas novedosas, una estrategia que se puede seguir es **depurar continuamente** los métodos al uso para que sean cada vez más eficaces y eficientes. Verificar si se están utilizando óptimamente los canales de comunicación, si se están realizando los procesos adecuadamente, si el personal está trabajando conforme a los estándares de calidad marcados, nos permite comprobar que estamos sacando el máximo partido posible a nuestros recursos. Si no es así, se pueden poner en marcha las mejoras necesarias.

Los consultores de Ágora Social pueden auditar la captación de socios cara a cara, la atención de llamadas telefónicas, los procesos de donación en línea, la calidad del servicio de atención a los donantes, entre otros aspectos del programa de captación y fidelización.

Una forma de hacerlo es ponernos en la piel del donante. Lo llamamos el **Método del Donante Misterioso**. Es una modalidad de investigación, que hemos desarrollado adaptando la técnica conocida como mystery shopping, que permite evaluar la calidad en el proceso de captación de nuevos donantes y en el servicio que reciben con posterioridad. Un conjunto de observadores se hacen pasar por donantes para valorar y poner en común su experiencia como tales a fin de identificar áreas de mejora. El método permite obtener una información que solo se puede lograr poniéndose en la posición de los donantes. En este sentido, es un buen complemento de otras formas de evaluación, como pueden ser las encuestas de satisfacción o las evaluaciones de consultores expertos.

Mediante este método se puede comprobar en qué medida los donantes de una organización pueden realizar sus aportaciones de forma eficaz y satisfactoria, así como la calidad de la atención que reciben en cualquier momento de su relación con la organización. Y ello se puede realizar en diferentes escenarios que combinan distintas formas de colaboración y canales de comunicación.

El Método del Donante Misterioso permite obtener una información que solo se puede lograr poniéndose en la posición de los donantes



Al optar por una simulación del proceso de donación y de consultas cuando ya se es donante, los investigadores que harán el papel de donantes tienen que realizar unas tareas predeterminadas con unos parámetros de valoración común y unos criterios para asignar las calificaciones que den a cada uno de ellos. En este sentido, la experiencia real se tendrá que contrastar con lo que la organización considera un buen servicio al donante. Para recoger de forma detallada y objetiva sus impresiones, se sirven de cuestionarios diseñados para los diferentes aspectos a evaluar. Así informan de los resultados de sus pruebas de manera comparable y consistente.

Si la organización no ha definido unos **estándares de calidad de servicio** que quiere ofrecer a sus donantes, podemos guiarnos por los que considera Ágora Social que se corresponden con un nivel de servicio deficiente, promedio y excelente.

Un tercer aspecto que se puede evaluar es la **experiencia de marca**, esto es, si el proceso de captación y el servicio posterior reflejan de forma adecuada cuál es la visión y misión de la organización, sus valores y creencias, su posicionamiento, su personalidad organizacional y sus mensajes clave. Para ello, la organización tiene que tener una imagen intencional muy definida, no solo en lo que se refiere a su ideario esencial, sino también a los atributos que quiere instalar en las mentes de sus audiencias. En este sentido, puede ser un método complementario de la auditoría de imagen.

Representado de forma gráfica, este método puede evaluar estas tres dimensiones:

Con la información que arroja este estudio, una organización puede adoptar medidas de mejora en sus interacciones con los donantes y, al realizarlos de forma periódica, le ayudará a implantar una cultura de servicialidad. Este método ya ha sido probado con éxito en un proyecto realizado para Cruz Roja Española.

Hemos llevado a cabo también estudios sobre los socios de organizaciones como la Asociación Española contra el Cáncer e InspirAction con el fin de conocerlos mejor y depurar las estrategias de captación, de fidelización y de desarrollo de su compromiso.

CIBERFUNDRAISING

Internet es hoy día un canal de información y de transacción de primer orden para la captación de fondos. Y lo será aún más en el futuro, cuando su uso se universalice y desplace cada vez más a otros medios (televisión, prensa impresa, etc.) para la información y el entretenimiento. Algunas organizaciones lo están empleando con gran provecho y muchas más lo hacen pero no le sacan gran partido, probablemente porque no saben cómo hacerlo.

La dificultad de emplear bien Internet radica en parte en que es una nueva tecnología que evoluciona a una velocidad vertiginosa. Apenas uno ha empezado a entender cómo funcionan, por ejemplo, ciertas formas de publicidad gráfica cuando aparecen formatos nuevos que vuelven obsoletos los anteriores. Pero no es sólo esto. El reto en su aplicación a la captación de fondos en saber cómo combinarlo sabiamente con otros medios (teléfono, correo postal, prensa, etc.), ya que la experiencia indica que casi todas las campañas que han cosechado un gran éxito con el protagonismo de Internet han sido en realidad **campañas multicanal**.

A estas dificultades derivadas de la evolución de la tecnología y del marketing integrado hay que añadir la necesidad de mantenerse al día de los fenómenos sociales que tienen lugar en la Red, sin cuya comprensión tampoco se puede llegar muy lejos. Es el caso, por ejemplo, del enorme auge de las redes sociales y las reglas que rigen su funcionamiento. No basta con conocer su mecánica, hay que servirse del conocimiento sociológico (perfiles de usuarios, filosofía de relación, etc.) para desenvolverse en ellos sin que te vean como a un marciano.

Casi todas las campañas que han cosechado un gran éxito con el protagonismo de Internet han sido en realidad campañas multicanal

Utilizamos una metodología propia, *ciberfundraising audit*, para evaluar la aptitud de una organización para captar fondos en Internet

Los consultores de Ágora Social tienen una visión multidisciplinar y crítica de la comunicación a través de Internet que les permite ofrecer **soluciones prácticas y realistas**. No queremos encandilar a nuestros clientes con cifras llamativas con las que a menudo se sobrevaloran interesadamente los fenómenos que tienen lugar en la Red. No creemos en soluciones mágicas que no cuestan apenas dinero. No hacemos nuestros los sobados tópicos, que a menudo no se ajustan a la realidad del sector no lucrativo, que proclaman muchos supuestos expertos que poco saben de comunicación social.

Contamos con mucha experiencia práctica en este campo procedente tanto de nuestro trabajo en ONG (especialmente en Amnistía Internacional, donde lideramos algunas de las más notorias campañas de esta organización) como en nuestro actual trabajo como consultores, donde hemos tenido oportunidad de realizar trabajos en este campo para entidades tan diversas como Ayuda en Acción, Dianova o la Fundación Irene Megías contra la Meningitis.

Utilizamos una metodología propia de evaluación de la aptitud de la presencia de una organización en Internet para captar fondos, denominada ***ciberfundraising audit***. Sobre la base de tal análisis, podemos efectuar recomendaciones sobre la estrategia a seguir, así como mejoras concretas en el sitio web institucional, en el uso del correo electrónico, en los espacios abiertos en redes sociales, etc. Sin olvidar, como señalamos más arriba, que el aprovechamiento pleno de este canal pasa por su adecuada combinación con otros, tales como el teléfono o los eventos.

SELECCIÓN DE FUNDRAISERS, MENTORÍA Y FORMACIÓN A MEDIDA

El éxito en la recaudación de fondos a largo plazo descansa en una buena estrategia. Pero la mejor de las estrategias fracasará si no cuenta con el personal adecuado para ejecutarla. Esto es especialmente importante cuando el peso principal del programa de captación de fondos descansa en un *fundraiser* con dedicación exclusiva.

La contratación de un fundraiser no suele ser una decisión fácil. En las organizaciones pequeñas o en las que se orientan por vez primera a la financiación privada, la duda es si valdrá la pena gastar el dinero que conlleva remunerar esta actividad para generar mayores ingresos. A menudo, aunque convencidos de hacerlo, se verán en un dilema: si escatiman el salario no podrán atraer a un profesional experimentado, con lo que es probable que consigan unos resultados menores; pero si son más espléndidos, puede que tengan dificultades financieras hasta que el retorno sobre la inversión sea positivo y tienen que asumir el riesgo de que la experiencia sea un fracaso (no necesariamente por culpa del fundraiser, puede que la organización no le permita dar lo mejor de sí).

De manera que se juegan mucho en la adecuada elección de la persona que se dedicará a esta función. Para reducir las probabilidades de una mala elección, con el elevado coste económico directo y de oportunidad que conlleva, es conveniente realizar una **selección rigurosa**. No basta con realizar una entrevista de una hora con cada candidato y dejarse impresionar por el que tenga mejor currículo y dé una mejor impresión. Hay que comprobar que sus conocimientos y aptitudes se ajustan a las requeridas mediante pruebas al efecto.

Ágora Social cuenta con consultores con mucha práctica en selección de personal en el sector y en particular para la recaudación de fondos. Entre otros, ha realizado selecciones de este tipo de puestos en Amnistía Internacional y en la Fundación Colegios del Mundo Unido.

Estos consultores pueden aplicar **pruebas psicológicas** para determinar las competencias requeridas (por ejemplo, capacidad para negociar o para trabajar bajo presión) y diseñar **pruebas de conocimientos** especializados adaptados a cada puesto e incluso a las situaciones reales que afrontará en su rabajo en esa organización.

La mejor de las estrategias fracasará si no cuenta con el personal adecuado para ejecutarla. Las ONG se juegan mucho en la adecuada elección de los captadores de fondos

Si el cliente lo desea, puede además preparar guiones de entrevistas y/o participar en ellas para ayudar a profundizar en la trayectoria y motivaciones de los candidatos. Incluso puede tomar parte en la deliberación para la elección final. Además, por su relación habitual con muchos fundraisers puede facilitar que haya buenas candidaturas. Siendo esta una profesión tan poco desarrollada, no es impensable que un proceso se declare desierto por falta de candidaturas idóneas.

Además de ayudar a encontrar a la persona más indicada para el puesto, los experimentados consultores de Ágora Social pueden realizar una labor de mentoría para facilitar la integración de la persona en su puesto y acortar su periodo de aprendizaje. Y pueden impartir cursos a medida de cada organización, en el propio centro de trabajo, para completar su preparación, de modo que se prevenga la comisión de muchos errores fruto de la inexperiencia y se favorezca que el profesional recién incorporado se sienta seguro.

"Selección muy profesional y en plazo".

Ana Roncal
Human Resources Officer. Fundación Concordia 21.

LAS 5 CLAVES DE UN BUEN PROCESO DE SELECCIÓN

Acertado diseño del puesto que se desea cubrir.
Descripción de funciones y responsabilidades.

Establecimiento de un perfil adecuado.
A menudo se peca de falta de realismo, de requerimientos excesivos en relación a lo que se ofrece.

Ofrecer unas condiciones laborales competitivas.
Empezando por la remuneración, de la que no se suelen tener referentes.

Promover la convocatoria en los lugares adecuados.
Fundamental para reclutar buenas candidaturas.

Competencia del seleccionador.
Dominio de las técnicas de entrevista, aplicación de técnicas psicológicas, diseño de pruebas de conocimientos y simulación de situaciones reales.

EQUIPOS DE CAPTACIÓN DE FONDOS DE ALTO RENDIMIENTO

Denominamos así a los equipos integrados por personas entusiasmadas con su labor que trabajan sinérgicamente produciendo resultados superiores a lo que es habitual. Si hacer que un grupo de personas trabaje en equipo es un reto, conseguir que tenga un alto rendimiento es un gran desafío. No obstante, si se consigue los beneficios son enormes.

En un área crítica para toda organización como es la captación de fondos hacer todo lo posible por aumentar el rendimiento del equipo y aprovechar sus mejores talentos es una inversión muy productiva. La inversión no se puede concentrar únicamente en determinadas técnicas, también hay que invertir en las personas, el activo más importante de la organización.

Los consultores de Ágora Social pueden ayudarte a diseñar un **modelo de competencias** específico para el equipo de captación de fondos. Se trata de determinar qué competencias son necesarias para esa organización con su estrategia presente y futura inmediata, qué competencias reúne el equipo y cómo se pueden cubrir los probables déficits competenciales.

Además de planificar la adquisición de las competencias que faltan mediante **planes de desarrollo individual y grupal**, podemos contribuir a adquirir parte de ellas mediante nuestros servicios de formación, mentoría y coaching.

Para **construir equipos** o fortalecer los existentes, utilizamos métodos de diagnóstico que permiten identificar las áreas de mejora (lagunas en roles, conflictos latentes, ausencia de pautas culturales adecuadas, problemas de liderazgo, etc.). Luego trabajamos con los miembros y los equipos al completo para que hallen soluciones a sus problemas. También abordamos los problemas de colaboración entre departamentos, a fin de procurar una adecuada integración de la captación de fondos con otras áreas transversales o de cumplimiento de la misión.

ÁGORA SOCIAL es una empresa social que ofrece asesoramiento y formación con criterio independiente, investigación propia y sentido práctico. Nuestro equipo trabaja con un bagaje metodológico y de experiencia con muy diversas organizaciones que se ha acumulado a lo largo de más de una década.

ÁGORA SOCIAL
Impact Hub Madrid
C/ Alameda, 22
28014 Madrid
info@agorasocial.com
Tel. +34 679 158 116

www.agorasocial.com

Este informe puede ser reproducido en su totalidad o en parte sin un permiso específico siempre