

No temas, avanza: reinventar el camino para seguir sirviendo

Estrategias para la sostenibilidad



Título: *“No temas, avanza: reinventar el camino para seguir sirviendo”* Estrategias para la sostenibilidad

Autor (responsable): AEDROS (Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales)

Versión N°: 1.0

Fecha de creación: 05 de junio de 2025

Revisado por (Consulta): Coordinación Regional, Coordinación de Formación y Coordinación de Comunicación.



<https://www.aedros.org/>

No temas, avanza: reinventar el camino para seguir sirviendo

Estrategias para la sostenibilidad

Isaías 41,10

¹⁰ *No temas, porque yo estoy contigo, no te inquietes, porque yo soy tu Dios; yo te fortalezco y te ayudo, yo te sostengo con mi mano victoriosa.*

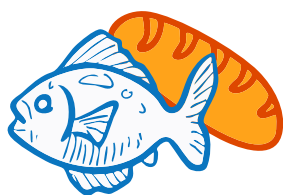
(Libro del Pueblo de Dios)

¹⁰ *No temas, pues yo estoy contigo; no mires con desconfianza, pues yo soy tu Dios; yo te he dado fuerzas, he sido tu auxilio, y con mi diestra victoriosa te he sostenido.*

(Biblia Latinoamericana)

Contenido

"CINCO PANES, DOS PECES Y ALGO MÁS"	7
1. "Denles ustedes de comer" (Mc 6, 37)	7
2. El desafío de la sostenibilidad: por qué la diversificación es clave	9
Antes de diversificar: reconocer las creencias que nos detienen	11
¿Por dónde empezar a diversificar?	12
3. Nuevas rutas para el financiamiento	13
<i>"¿Cuántos panes tienen ustedes?" (Mc 6, 38)</i>	13
Entender el desarrollo de fondos como un proceso	13
I. EMPRESAS Y FUNDACIONES EMPRESARIAS	18
II. EL ESTADO	21
III. OTROS ACTORES INSTITUCIONALES	23
IV. COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL ARTE DE PERSISTIR	26
Para empezar a caminar: ideas prácticas	28
Anexo I: Herramientas prácticas para empezar a diversificar	29
4. El detrás de escena de la diversificación: comunicar, armar equipos y crear una cultura para la sostenibilidad	40
Comunicación efectiva: cómo contar la historia del impacto	41
Creando una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad	43
Cambiar la cultura es transformar creencias, comportamientos y sistemas	43
Anexo II: Herramientas prácticas – de la estrategia a la acción	45
Semillas para cultivar una cultura organizacional sostenible	46
5. Conclusión y llamado a la acción	48



“CINCO PANES, DOS PECES Y ALGO MÁS”

La primera multiplicación de los panes

Mc 6, 33-44

35 Se había hecho tarde. Los discípulos se le acercaron y le dijeron: «Estamos en un lugar despoblado y ya se ha hecho tarde; 36 despiden a la gente para que vayan a las aldeas y a los pueblos más cercanos y se compren algo de comer.»

37 Jesús les contestó: «Denles ustedes de comer.» Ellos dijeron: «¿Y quieres que vayamos nosotros a comprar doscientos denarios de pan para dárselo?» 38 Jesús les dijo: «¿Cuántos panes tienen ustedes? Vayan a ver.» Volvieron y le dijeron: «Hay cinco, y además hay dos pescados.»

39 Entonces les dijo que hicieran sentar a la gente en grupos sobre el pasto verde. 40 Se acomodaron en grupos de cien y de cincuenta. 41 Tomó Jesús los cinco panes y los dos pescados, levantó los ojos al cielo, pronunció la bendición, partió los panes y los iba dando a los discípulos para que se los sirvieran a la gente. Asimismo repartió los dos pescados entre todos.

42 Comieron todos hasta saciarse; 43 incluso se llenaron doce canastos con los pedazos de pan, sin contar lo que sobró de los pescados. 44 Los que habían comido eran unos cinco mil hombres.

1. “Denles ustedes de comer” (Mc 6, 37)

Queridas hermanas y hermanos de las Cáritas nacionales:

El cierre de los programas de cooperación internacional de USAID en nuestra región no es solo una noticia: es una señal. Una señal que nos inquieta, porque sabemos lo que significa en nuestras comunidades: menos recursos, más incertidumbre, más presión sobre quienes estamos llamados a servir con generosidad y compromiso.



Pero también es una señal que nos convoca. Una oportunidad para mirarnos, para reconocer lo que hemos construido gracias a décadas de cooperación, y para preguntarnos: ***¿qué haremos con todo esto que hoy tenemos en las manos?***

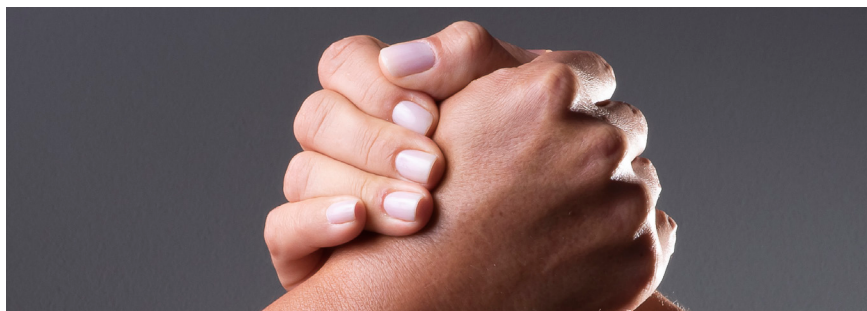
Como en el pasaje del Evangelio, estamos frente a una multitud necesitada. Y también nosotros miramos a lo alto, diciendo: ***“No tenemos suficiente”***. Pero Jesús responde con claridad: ***“Denles ustedes de comer”***. Y cuando ofrecemos lo poco que tenemos — cinco panes y dos peces— el milagro comienza. En Mateo 17,20 leemos que la fe puede mover montañas, pero tenemos la certeza que la fe también organiza comunidades. La confianza en Dios no es pasividad: es acción concreta, humilde y decidida.

Esta publicación nace para acompañarles en ese camino. Es una guía breve, pragmática y con visión. No pretende dar todas las respuestas, pero sí encender preguntas clave y proponer rumbos posibles. Está dirigida a directivos y equipos de procuración de fondos que, como ustedes, están buscando cómo sostener y proyectar su misión más allá de la cooperación tradicional.

La urgencia es real. Los desafíos son grandes. Pero también lo es nuestra esperanza, porque está enraizada en la convicción de que cuando actuamos juntos y con fe, lo imposible se vuelve posible.

La coordinación regional ha confiado en AEDROS para elaborar este material, y nos honra poder contribuir con nuestra experiencia al servicio de quienes están en la primera línea de la transformación social.

Con ustedes, queremos pensar nuevas rutas, revalorizar lo aprendido y multiplicar lo que tenemos.



2. El desafío de la sostenibilidad: por qué la diversificación es clave

Cuando el pan escasea, se hace evidente cuán necesario era. Así fue el cierre de USAID para muchas de nuestras Cáritas nacionales: **un corte abrupto, sin aviso ni transición, que dejó al descubierto una dependencia que —aunque sabíamos que existía— no habíamos dimensionado del todo.** Proyectos detenidos, equipos reducidos, incertidumbre instalada. Y lo más doloroso: **comunidades que siguen necesitando ese pan que hoy no sabemos cómo multiplicar.**



La interrupción de los fondos ocurrió de un día para otro, con compromisos asumidos que quedaron sin concluir, dejando a las organizaciones en una situación de fragilidad operativa y moral. Esta no es sólo una dificultad práctica: es también una herida ética. **Abandonar procesos sin acompañamiento ni cierre es contrario a los principios de justicia y corresponsabilidad que deberían guiar toda relación solidaria.** De mínima, cualquier donante debería asegurar la conclusión de los compromisos en curso. Lo ideal sería una retirada paulatina, planificada, que permita a las organizaciones reemplazar con certeza ese financiamiento con el que ya no contarán.

A pesar de todo esto, **nuestras manos no están vacías.** Durante décadas, la cooperación internacional dejó instaladas en nuestros equipos capacidades enormes que hoy nos pertenecen. Contamos con estructuras de profesionales

entrenados, con experiencia en la gestión de fondos complejos, en planificación, ejecución y rendición. **Tenemos legitimidad institucional**, redes construidas, reconocimiento comunitario. Eso no ha desaparecido, pero corre el riesgo de apagarse si no lo reorientamos hacia nuevos caminos.

Sabemos que el mundo de la filantropía está mutando. Ya no basta con esperar una subvención generosa. Hoy, muchas donaciones están siendo reemplazadas por modelos de inversión social, donde el impacto debe ser visible, medible, inmediato. Los gobiernos de otras latitudes, y en muchos casos nuestros gobiernos Latinoamericanos, también han reducido sus presupuestos de cooperación. La filantropía tradicional declina, y los fondos se concentran en menos actores. Hay una demanda creciente de trazabilidad, innovación, alianzas multisectoriales y acción territorial con resultados.



Este contexto desafiante requiere que cada Cáritas nacional se replantee su modelo de sostenibilidad. No se trata de **"sobrevivir"** como se pueda, sino de discernir con sabiduría. Tal como se expresa en la carta del secretario general de Cáritas Internationalis: *"Casi por definición, con otros desapareciendo o contrayéndose tan fuertemente, estaremos haciendo las cosas mal si seguimos haciendo lo que hemos planeado"*. **Este es el tiempo de parar, mirar, organizar, discernir.** Y actuar con audacia.

Porque lo cierto es que los recursos siguen existiendo. El mundo no se ha quedado sin pan. Pero debemos buscarlo en otras canastas, con otras lógicas, sin perder el centro de nuestra misión. Lo que está en juego no es solo la operatividad: es nuestra identidad.

Antes de diversificar: reconocer las creencias que nos detienen

Cuando Jesús les dice a sus discípulos *“Denles ustedes de comer”*, ellos no responden con excusas. No argumentan que no saben cómo, que no tienen nada, que no es su responsabilidad. Simplemente se ponen en marcha, preguntan, buscan, y ofrecen lo poco que encuentran. Y ese pequeño gesto de disponibilidad, confiado y sencillo, es el inicio del camino.

En muchos de nuestros equipos, antes incluso de intentar nuevas estrategias, surgen creencias limitantes que nos frenan desde dentro. Ideas que se instalan como verdades, pero que en realidad son miedos, hábitos o frustraciones acumuladas. Algunas de ellas pueden sonar familiares:

- *“El origen de los fondos que recibimos en donación es dudoso”*
- *“En el territorio competimos entre organizaciones por los fondos disponibles”*
- *“Somos muy pocos para gestionar esto”*
- *“La rotación de los agentes pastorales afecta en el sostenimiento de los procesos”*
- *“Se toman decisiones sin contar con el aporte de los equipos”*
- *“No sabemos pedir sin incomodar”*
- *“Nadie puede donar en este contexto económico”*
- *“Si hay que rendir cuentas, es mejor no pedir”*
- *“Ya lo intentamos, y no funcionó”*
- *“El desarrollo de fondos es una tarea para otros/para otro tipo de organizaciones, no para nosotros”*

Reconocer estas creencias (y reconocer-se en ellas) es un primer acto de libertad. Es necesario hacerlas conscientes, ponerlas en debate, librarnos de ellas personalmente y en comunidad. Porque lo que no se nombra, gobierna en silencio.

Porque la sostenibilidad empiece no solo con recursos, sino con una transformación interior: pasar de la excusa al paso confiado, del temor a la corresponsabilidad.

¿Por dónde empezar a diversificar?

A continuación, exploraremos nuevas rutas posibles:

- *Cómo movilizar donantes individuales, que muchas veces son invisibles pero constantes,*
- *Cómo generar alianzas duraderas con empresas,*
- *Cómo recuperar el vínculo con el Estado desde una agenda común de bien público,*
- *y cómo redimensionar el lugar de la cooperación internacional en este nuevo ciclo.*

Como en el milagro de los panes y los peces, no se trata de que tengamos mucho. **Se trata de ofrecer y administrar con sabiduría lo poco que tenemos**, con fe, astucia y decisión.



3. Nuevas rutas para el financiamiento

“¿Cuántos panes tienen ustedes?” (Mc 6, 38)

Cuando Jesús pregunta *cuántos panes hay*, no lo hace para verificar si alcanza. Lo hace para iniciar el milagro. La pregunta desinstala, revela y convoca a la acción. Es el comienzo de toda estrategia de diversificación: no mirar lo que falta, sino ver con ojos nuevos lo que ya existe.

En este contexto de recortes abruptos y compromisos incumplidos, la pregunta por los panes que tenemos no es ingenua, es estratégica. Porque allí, en lo pequeño, está el principio de lo sostenible.

Pero también es imprescindible advertir algo: no hay fórmulas mágicas, y esta publicación no pretende ofrecerlas. Ninguna receta aplica de forma universal, porque los contextos son distintos, las capacidades son distintas, los tiempos son distintos. Lo que sí podemos —y debemos— es ofrecer rutas posibles, enfoques estratégicos y ejemplos ilustrativos que sirvan como insumo para el discernimiento de cada Cáritas nacional.



Entender el desarrollo de fondos como un proceso

Trabajar el financiamiento no es salir a pedir. Es iniciar un proceso: identificar qué necesitamos y por qué, a quién podría interesarle lo que hacemos, cómo se lo contamos, cómo se formaliza el vínculo y cómo se sostiene. **Es construir confianza.**

Una estrategia de financiamiento necesita planificación, claridad de objetivos, cronogramas, responsables, evaluaciones. También necesita un mensaje sólido, una causa movilizadora y un relato honesto que conecte con el corazón de quienes nos escuchan.

A continuación, caracterizamos y abordamos tres grandes grupos de donantes individuales, donantes institucionales (empresas, fundaciones empresarias, Estado, y otras instituciones), y cooperación internacional. En cada uno compartimos quiénes son, cómo piensan, qué buscan y cómo construir con ellos un camino posible.

A) Donantes individuales: personas que creen, confían y sostienen

¿Quiénes son?

Son personas, individuos que por diversas razones —fe, compromiso social, gratitud, cercanía— deciden apoyar una causa. Se sienten convocadas por una causa y deciden aportar. Lo hacen con libertad, desde su sensibilidad y compromiso.

¿Qué buscan?

Confianza, sentido, claridad, transparencia. No esperan grandes reportes, pero sí sentirse parte de algo valioso. Necesitan saber que su donación —por más modesta que sea— no es una gota aislada, sino parte de un río caudaloso que llega donde hace falta.

¿Cómo trabajar con ellas?

- **Captar:** empezar con causas claras, visibles y concretas. Apelar a valores, emociones, comunidad. Invitar a sumarse con un pequeño aporte sostenido en el tiempo, mensualizado, desde donde estén.
- **Aprovechar los vínculos de confianza:** en la multiplicación de los panes, alguien puso en común lo poco que tenía porque alguien se lo pidió. Lo mismo sucede hoy: muchas personas no donan solo por la causa en sí, sino porque alguien en quien confían

se los pidió, o porque vieron que otros cercanos ya están colaborando.

- **Fidelizar:** agradecer, contar, mostrar resultados. Informar con transparencia, enviar mensajes breves y humanos, compartir avances. Cultivar el vínculo.
- **Hacer crecer:** invitar a dar un paso más en la relación Cáritas-donante, invitar a donar con frecuencia, a hacer una donación especial por algún evento puntual (special appeal), invitar a otros a comprometerse, participar con tiempo o talentos.
- **La confianza se contagia.** La generosidad se multiplica cuando se construye desde vínculos reales. Por eso, es clave que quienes ya donan inviten a otros, compartan su experiencia y se animen a ofrecer “sus 5 panes y 2 peces”.

Estrategias recomendadas:

- **Campañas con causa (donación de dinero con un fin específico:** adquisición de alimentos/vestimenta, promoción de la educación/salud)
- **Eventos comunitarios** (cenas, bingos, ferias de emprendedores)
- **Colectas** parroquiales/diocesanas/nacional físicas o por medios digitales (redes sociales) con mensajes de impacto
- **Legados o testamentos solidarios:** la posibilidad de recibir por parte de Cáritas, luego del fallecimiento de un donante, un bien mueble o inmueble en herencia, para dar trascendencia a su aporte aún después de su muerte.

En todos los casos, recopilar datos de asistentes/participantes (nombre completo, correo electrónico y número de identificación personal)

Ejemplo tipo:

Una Cáritas diocesana lanzó una campaña para financiar el equipamiento de una cocina comunitaria que funciona

como espacio de formación en oficios para mujeres en situación de vulnerabilidad. La campaña fue impulsada por voluntarios parroquiales, difundida en redes sociales, medios locales, y apoyada desde la diócesis. La Cáritas nacional visibilizó en sus redes sociales propias esta campaña también.

Se invitaba a realizar aportes mensuales de bajo monto para adquirir herramientas básicas: batidoras, hornos, moldes, mesas de trabajo y materiales para los primeros talleres. La iniciativa logró sumar 90 donantes individuales en tres meses, mayoritariamente desde comunidades vinculadas a las parroquias y centros educativos. Además de financiar el equipamiento, la campaña permitió visibilizar el trabajo de Cáritas en temas de economía solidaria y fortalecer el compromiso con el desarrollo territorial.

Se informó públicamente (por los mismos medios de difusión de la campaña) e individualmente a cada aportante vía correo electrónico, el resultado de la recaudación, la inversión realizada en equipamiento, y el impacto positivo que esto generó en la comunidad de mujeres asistidas por la Cáritas diocesana.

Elementos que facilitaron la implementación:

- **Causa con rostro y transformación:** la formación en oficios para mujeres generaba empatía y sentido de impacto concreto.
- **Narrativa positiva y cercana:** la campaña no solo hablaba de carencias, sino de oportunidades: aprender, emprender, sostenerse.
- **Activación territorial y digital:** la difusión combinó medios locales (parroquias, escuelas, radios, periódicos zonales) con redes sociales.
- **Voluntariado motivado y activo:** el equipo local trabajó en sostener el vínculo con donantes.
- **Apoyo institucional articulado:** el aval de la diócesis y el acompañamiento de Cáritas nacional facilitaron la legitimidad del mensaje y la confianza de los donantes.

El camino para construir una base sólida de donantes individuales no es inmediato ni espectacular. Es, más bien, una tarea de constancia y siembra, como el trabajo de una hormiga: pequeño, persistente, a veces invisible, pero profundamente transformador.

A veces, los equipos se desaniman pensando que llegar a cien, quinientos o mil donantes individuales recurrentes es inalcanzable. Pero cada comunidad que hoy celebra una base sólida de apoyo empezó igual que todas: con un primer gesto, una primera historia contada, un primer donante. Siempre hay un día *“uno”*.

Ese primer donante es como el joven que ofreció sus cinco panes y dos peces. No lo hizo porque se le ocurrió espontáneamente, sino porque alguien fue a buscarlo, porque hubo un discípulo que se animó a salir, a preguntar, a pedir. Así empieza todo: con una persona que se atreve a invitar, y otra que confía y da.



B) Donantes institucionales: alianzas que se piensan, se construyen y se cuidan

Los donantes institucionales no son individuos que deciden solos. Representan intereses de una organización, empresa o grupo. El vínculo con ellos requiere profesionalismo, estrategia, y lectura política. Su apoyo puede ser muy valioso, pero necesita trabajo sostenido.

Antes de empezar...

Antes de iniciar vínculos con donantes institucionales, es fundamental que la organización cuente con una política institucional de donaciones y alianzas claramente definida, consensuada y escrita.

Este documento funciona como marco orientador para toda la organización. Ayuda a responder preguntas clave como:

- ¿Qué tipo de alianzas son coherentes con nuestra misión y valores?
- ¿Con qué empresas, sectores o actores no deberíamos vincularnos, al menos por ahora?
- ¿Qué criterios éticos, sociales o ambientales guían nuestras decisiones?
- ¿Cómo se evalúa, aprueba y sostiene una alianza?

Sugerimos que esta política sea elaborada de manera participativa, con la intervención del equipo de recaudación de fondos, la dirección ejecutiva o coordinación nacional/diocesana/parroquial, la comisión directiva y, cuando sea posible, con el aval del Presidente de Cáritas. Esto asegura unidad de criterio, legitimidad y respaldo para quienes gestionan los vínculos externos.

Contar con este marco no solo ordena internamente, sino que brinda seguridad al equipo de recaudación para avanzar en la exploración de alianzas. Saber con quiénes sí vincularse y con quiénes no —y por qué— permite actuar con libertad, coherencia y visión institucional, evitando improvisaciones o decisiones aisladas que puedan comprometer la identidad y la misión.

I. EMPRESAS Y FUNDACIONES EMPRESARIAS

¿Quiénes son?

Desde una multinacional hasta un comercio de proximidad, toda empresa (incluyendo las pequeñas y medianas empresas) puede ser un potencial donante. No hay que pensar solo en “*grandes cheques*”: muchas veces, aquello que una empresa puede ofrecer es insumos, servicios, visibilidad, voluntariado o infraestructura.

¿Qué buscan?

Impacto social alineado a su identidad o imagen. Algunas lo hacen por responsabilidad social, otras por marketing,

otras por convicción genuina. Lo importante es trabajar en conjunto hasta llegar al punto de encuentro.

¿Cómo trabajar con ellas?

- **Mapear el entorno:** ¿qué empresas hay cerca? ¿qué podrían aportar?
- **Presentar propuestas claras,** alineadas al core bussiness, con impacto visible, y que propicien estrategias de “ganar-ganar” (ambas partes se benefician de un trabajo en conjunto).
- **Ofrecer canales para involucrarse** con Cáritas más allá del dinero.
- **Ofrecer contraprestaciones simbólicas:** visibilidad, participación, reconocimiento.
- **Cuidar la relación a largo plazo,** más allá de un aporte puntual.



Estrategias recomendadas:

- **Donación de dinero** para la consecución de un proyecto puntual
- **Alianzas** para redondeo solidario en en favor de Cáritas
- **Voluntariado corporativo:** empleados que colaboran en proyectos de Cáritas
- **Empresa como puente solidario** (entre Cáritas y sus empleados y/o clientes)

- **Marketing con causa:** un porcentaje de la venta de un producto se dona a Cáritas
- **Donaciones de productos,** servicios y/o conocimiento (asesoramiento profesional, trabajos pro bono)

Ejemplo tipo:

Cáritas nacional firmó un convenio con una fundación empresaria vinculada al rubro de la construcción, para desarrollar un ciclo de capacitaciones técnicas en electricidad domiciliaria y mantenimiento básico. Las capacitaciones se realizaron en articulación con una escuela técnica parroquial, dependiente de una diócesis y contaron con el aval del obispo diocesano.

El proyecto fue gestionado por el equipo local de economía social y Cáritas nacional brindó apoyo técnico para la formulación y evaluación. La empresa no solo financió los materiales, sino que ofreció mentorías de empleados y entrevistas laborales a egresados. Más de 60 jóvenes y adultos participaron de la primera cohorte, con una inserción laboral directa del 40% al finalizar el curso.

Elementos que facilitaron la implementación:

- **Propuesta alineada al perfil de la empresa:** el rubro construcción coincidía con el contenido de la formación, lo que facilitó el compromiso.
- **Articulación multisectorial efectiva:** Cáritas, escuela, empresa y comunidad trabajaron en conjunto con un objetivo compartido.
- **Retorno simbólico y social para la empresa:** visibilidad, responsabilidad social y cercanía con la comunidad local.
- **Vínculo pastoral sólido:** el respaldo de Cáritas nacional a la diócesis fortaleció la legitimidad institucional del proyecto.
- **Visión integral:** el proyecto combinó formación, acompañamiento y posibilidad concreta de inserción laboral.

II. EL ESTADO

¿Quién es?

Es un socio complejo, pero posible. A través de los diferentes niveles de gobierno, municipios, provincias/regiones y/o ministerios, el Estado en todos sus niveles puede apoyar con fondos, permisos, logística o capacitación. No siempre da dinero, pero tiene recursos estratégicos.

¿Qué busca?

Implementar políticas públicas con impacto territorial, mostrar resultados, articular con la sociedad civil.

¿Cómo trabajar con él?

- **Conocer/investigar** quiénes son los interlocutores válidos para una posible articulación con Cáritas en las dependencias públicas.
- **Estar atentos** a convocatorias oficiales.
- **Presentar proyectos alineados** con las prioridades de cada gestión.
- **Cumplir con la rendición de cuentas** de forma clara y ordenada.
- **Establecer relaciones** institucionales más allá del ciclo político.



Estrategias recomendadas:

- **Preparar una presentación formal** y una breve hoja institucional.
- **Participar en mesas de diálogo** interinstitucionales.
- **Trabajar en consorcios** de distintas organizaciones de la sociedad civil (o entre las distintas Cáritas locales/diocesanas, como una unidad)
- **Presentar proyectos** en líneas de financiamiento social
- **Gestionar apoyos logísticos**, permisos, capacitaciones
- **Gestionar convenios** de colaboración

Ejemplo tipo:

Tras una grave inundación que afectó a comunidades rurales de dos departamentos, una Cáritas nacional articuló una estrategia de respuesta junto con Cáritas diocesanas de los territorios afectados y la Conferencia Episcopal del país.

A través de los obispos locales, se inició una mesa de trabajo con el gobierno provincial, la defensa civil y otras organizaciones de la sociedad civil en el territorio. Se firmó un convenio con el Ministerio de Desarrollo/Acción Social para la entrega de kits de emergencia (colchones, alimentos no perecederos, elementos de higiene y agua envasada), mientras Cáritas se encargaba de la logística territorial y del relevamiento de necesidades junto a voluntarios locales y parroquiales.

El programa permitió asistir a más de 800 familias en las primeras dos semanas y dio lugar, posteriormente, a una estrategia conjunta de reconstrucción habitacional.

Elementos que facilitaron la implementación:

- **Conocimiento del territorio y confianza de la población afectada:** Cáritas ya contaba con presencia local activa, lo que facilitó el relevamiento y la logística.

- **Liderazgo articulado y pastoral:** la convocatoria desde las diócesis y los obispos, con el apoyo de la Conferencia Episcopal generó legitimidad y coordinación interinstitucional.
- **Rápida activación institucional:** Cáritas nacional apoyó con fondos iniciales y facilitó el diálogo con el gobierno local.
- **Formalización del acuerdo:** el convenio permitió avanzar con agilidad sin comprometer la identidad ni la autonomía institucional.
- **Continuidad en la etapa posterior a la emergencia:** la intervención no se limitó a la asistencia inmediata, sino que se proyectó hacia soluciones vinculadas a la etapa de reconstrucción/ rehabilitación.



III. OTROS ACTORES INSTITUCIONALES

¿Quiénes son?

Escuelas, universidades, clubes, sindicatos, bibliotecas, centros culturales... Todos los actores que están en el territorio tienen la potencialidad de convertirse en un socio para la consecución de la misión de Cáritas.

¿Qué buscan?

Participar en acciones de impacto, fortalecer vínculos territoriales, construir comunidad.

¿Cómo trabajar con ellos?

- **Mapear el territorio**, identificar posibles aliados.
- **Diseñar propuestas** que sumen valor a ambas partes, diseñar acciones conjuntas, simples y simbólicas.
- **Cultivar relaciones a largo plazo**, establecer y mantener el vínculo aunque no exista financiamiento directo.

Ejemplos de estrategias posibles:

- **Proyectos** con centros educativos (ej: campañas solidarias escolares).
- **Alianzas con sindicatos** para formación o eventos.
- **Alianzas con universidades/institutos de educación** terciaria para prácticas profesionales no remuneradas de alumnos en los últimos años de formación profesional.
- **Uso de espacios** para actividades comunitarias, o para la realización de eventos de recaudación.
- **Donación** de útiles, alimentos, acciones de voluntariado de expertos.

Ejemplo tipo:

En una ciudad fronteriza con alta afluencia de población migrante, una Cáritas diocesana impulsó un programa de orientación y acompañamiento integral para la acogida de personas migrantes recién llegadas.

La iniciativa fue diseñada en coordinación con la Pastoral de Migrantes a nivel nacional, y se implementó junto a varios actores locales: una universidad pública (que brindó asistencia psicosocial a través de sus cátedras), el colegio de abogados local (que ofreció atención legal gratuita a través de su programa pro bono), un sindicato

del sector gastronómico (que facilitó espacios para talleres de inserción laboral) y diversas parroquias de acogida.

Se realizaron jornadas informativas, talleres de formación laboral, actividades comunitarias y se crearon mecanismos de derivación a otros servicios de la red eclesial y civil.

El programa no solo respondió a necesidades urgentes, sino que ayudó a las personas migrantes a integrarse con dignidad en sus nuevos entornos.

Elementos que facilitaron la implementación:

- **Construcción colectiva desde la realidad territorial:** la iniciativa surgió de un diagnóstico local compartido y fue trabajada desde el inicio en red.
- **Enfoque integral del acompañamiento:** abordó derechos, integración, contención y participación comunitaria.
- **Participación activa de la Iglesia local:** parroquias, agentes pastorales y la Pastoral de Migrantes ofrecieron recursos, contención y presencia.
- **Aportes especializados y no monetarios:** la universidad, el sindicato y el colegio de abogados brindaron su conocimiento, logística y capacidad operativa.
- **Legitimidad institucional y sensibilidad pastoral:** la propuesta se posicionó como un espacio de confianza y humanidad en un contexto de alta vulnerabilidad.



IV. COOPERACIÓN INTERNACIONAL: EL ARTE DE PERSISTIR

¿Quiénes son?

Agencias multilaterales, gobiernos extranjeros por intermedio de sus embajadas y/o agencias de cooperación internacional para el desarrollo, ONG internacionales, fundaciones extranjeras, fondos filantrópicos de grandes donantes individuales. Aunque muchas han recortado su apoyo, aún hay líneas activas, especialmente en temas como migración, ambiente, derechos humanos y crisis humanitaria.

¿Qué buscan?

Proyectos bien fundamentados, con impacto claro, ejecutados con seriedad, con enfoque en resultados, rendición rigurosa y alineación temática (pobreza, género, ambiente, migración, derechos humanos, entre otros).

¿Cómo trabajar con ellas?

- **Identificar oportunidades activas**, estudiar bien sus requisitos (no presentarse a convocatorias si los requisitos no se adecuan a nuestra organización).
- **Armar propuestas** con datos, objetivos claros y capacidad de ejecución.
- **Presentarse con otros actores** si es posible (alianzas o consorcios).
- **Mostrar capacidades** instaladas y legitimidad territorial.
- **Ser pacientes y persistentes**: la tasa de aprobación es baja.
- **Establecer relaciones duraderas**, más allá del proyecto (intentar identificar al grant manager de cada fuente de financiamiento).

Estrategias recomendadas:

- **Presentarse** en consorcio con otras organizaciones.
- **Trabajar en la narrativa** institucional para atraer cooperación.

- **Participar en redes locales** e internacionales que permitan visibilidad y recomendación.

Ejemplo tipo:

Luego de haber aplicado en varias ocasiones a distintas convocatorias de cooperación internacional, una Cáritas nacional logró la aprobación de un financiamiento no reembolsable de cooperación internacional para llevar adelante un proyecto local de mejoramiento habitacional participativo en un barrio urbano popular, con un fuerte componente de acceso al agua segura y saneamiento.

El proyecto incluyó la construcción de núcleos húmedos, la instalación de sistemas de agua segura y la regularización de instalaciones eléctricas, en coordinación con el equipo técnico de la Cáritas diocesana, el municipio, y la comunidad barrial organizada.

La experiencia en la implementación del proyecto dejó capacidad instalada en la comunidad barrial, consolidando procesos de formación en autoconstrucción y constituyéndose en una metodología participativa escalable y replicable en otras diócesis.

Elementos que facilitaron la implementación:

- **Causa estructural y transformadora:** el hábitat digno, el acceso al agua segura y saneamiento, fueron presentados como derechos humanos y motor de desarrollo comunitario.
- **Metodología participativa con base territorial:** el proyecto se diseñó con las familias, no solo para ellas.
- **Capacidad técnica instalada:** Cáritas nacional contó con un equipo profesional que permitió cumplir con los estándares del donante, dejando capacidad instalada en la Cáritas local y en la comunidad beneficiaria.
- **Continuidad y escalabilidad:** el proyecto sirvió como modelo para otras intervenciones con apoyo nacional e internacional.

Para empezar a caminar: **ideas prácticas**

- **Armar un Mapa de Recursos:** listar personas, empresas, instituciones y organismos del territorio.
- **Diseñar una causa concreta y comunicable:** algo que se entienda, se sienta y se desee apoyar.
- **Iniciar una campaña pequeña** con seguimiento personalizado.
- **Identificar una empresa local** y ofrecer una alianza concreta.
- **Detectar un proyecto** que pueda presentarse al Estado o una cooperación activa.
- **Registrar cada vínculo nuevo**, agradecer cada aporte, cultivar cada relación.

“¿Cuántos panes tienen?”

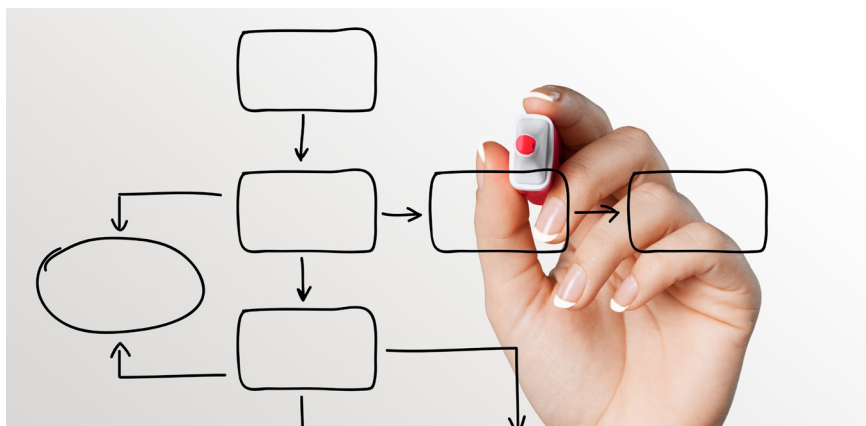
*Hoy sabemos que tenemos más de lo que creemos...
Y también sabemos que, si lo ponemos a disposición
y al servicio, se multiplicará.*



Anexo I: Herramientas prácticas para empezar a diversificar

CÓMO ELABORAR UN MAPA DE RECURSOS

Un Mapa de Recursos —*también llamado Mapa de Bienes*— permite visualizar con qué contamos en nuestro territorio. Muchas veces los recursos están, pero no los vemos. Este ejercicio nos ayuda a identificar personas, instituciones y bienes que pueden convertirse en aliados.



PREGUNTAS CLAVE PARA CONSTRUIRLO:

- **¿Con qué personas o agentes contamos hoy?** ¿Quiénes ya colaboran con nosotros?
- **¿Qué instituciones están cerca?** (Colegios, parroquias, clubes, universidades, sindicatos, etc.)
- **¿Qué empresas, comercios o fundaciones** hay en el territorio?
- **¿Qué vínculos existen con organismos del Estado?** ¿Hay algún contacto institucional previo?
- **¿Qué medios de comunicación locales existen?** ¿Podrían ayudarnos a difundir nuestra causa?
- **¿Qué espacios físicos,** saberes, productos o servicios tenemos disponibles?

Este mapeo se puede hacer en equipo, utilizando una pizarra o cartel, agrupando recursos por tipo (personas, instituciones, infraestructura, servicios, etc.). A partir de allí, es posible priorizar qué relaciones es conveniente activar o profundizar.

Plantilla tipo: cómo armar una campaña para donantes individuales

Los donantes individuales sostienen la vida cotidiana de muchas organizaciones. Una campaña efectiva no depende de tener grandes recursos, sino de tener claridad, confianza y constancia. Esta plantilla guía los pasos básicos para diseñar una campaña realista y movilizadora

1. Definir la causa concreta

- **¿Qué queremos financiar?**

(Por ejemplo: alimentos para un comedor, becas escolares, equipamiento de un emprendimiento comunitario)

Utiliza frases simples y visuales que permitan imaginar la acción concreta y su impacto.

- **¿Cuánto cuesta alcanzar ese objetivo? ¿En cuánto tiempo?**

Define un monto total y un plazo realista. Dividirlo en metas parciales ayuda a mostrar avances.

- **¿Qué representa simbólicamente? (por ejemplo: *“Alimentar a 100 niños durante un mes”*)**

Traducir el monto en equivalencias concretas ayuda a las personas a visualizar su aporte (por ejemplo: *“con \$10 puedes cubrir un día de comida para un niño”*).



2. Definir el perfil del donante

¿A quién le hablamos? ¿Qué lo motiva?

Piensa en personas reales, no en públicos abstractos. ¿Qué les importa? ¿Qué los conmueve?

¿Dónde lo encontramos? (redes sociales, parroquia, barrio, comunidad educativa...)

Enfoca los esfuerzos en espacios donde ya exista cercanía y confianza: la clave es construir comunidad.



3. Diseñar el mensaje

¿Cómo contamos la causa? (emocional, directo, con un llamado claro)

Comienza con una historia o imagen concreta. Las emociones movilizan más que los datos.

¿Qué frase o mensaje usamos como “primera chispa” de compromiso?

Que sea breve, cercana y movilizadora. Evita tecnicismos o frases impersonales.

¿Qué tono usamos? (esperanzador, urgente, testimonial)

Elige un tono coherente con la identidad de la organización. La esperanza suele ser más movilizadora que el reclamo. La urgencia invita a la acción concreta.

4. Elegir los canales de difusión

¿Qué medios vamos a usar? (redes sociales, correo electrónico, carteles, eventos, etc.)

No es necesario usar todos. Elige aquellos que puedas sostener, donde haya mayor alcance real, donde se encuentre habitualmente tu público.

¿Necesitamos materiales? (volantes digitales, videos, audios, testimonios)

Prioriza calidad sobre cantidad. Un buen testimonio puede ser más potente que muchas publicaciones.



5. Establecer formas de donar

¿Cómo se hará efectiva la donación? (transferencia bancaria, efectivo, billeteras virtuales, otros)

Ofrece opciones variadas, incluyendo al menos una forma digital y una presencial.

¿Cómo facilitamos el proceso? (formularios, enlaces directos, mensajes simples)

Cuanto más sencillo sea concretar la donación, mayor será la participación. Evita pasos innecesarios.

6. Preparar el agradecimiento y seguimiento

¿Cómo agradecemos cada donación? (mensaje personalizado, carta, correo electrónico, video, llamada, aplicación de mensajería instantánea, etc.)

Agradece siempre, de forma oportuna y con un tono humano y sincero.

¿Cómo informamos sobre el impacto? (resumen mensual/semestral/anual, fotos, testimonios)

Mostrar qué se logró con lo donado fortalece la confianza. A veces una imagen dice más que un informe (aunque no lo reemplaza).

¿Cómo invitamos a donar nuevamente o a sumar a otros?

Incluye expresiones de continuidad: *“Estás invitado a acompañarnos también el próximo mes”, “¿Te gustaría invitar a alguien más?”*.

7. Medir y aprender

- ¿Cuántos donantes conseguimos? ¿Qué estrategia funcionó mejor?
- ¿Dónde hubo mayor respuesta? ¿Qué podemos mejorar para la próxima?
- ¿Cuánto logramos recaudar en total? ¿Con qué recursos humanos lo hicimos (personal, voluntarios, aliados)?
- ¿Podemos identificar algún indicador que nos permita comparar en el futuro? (cantidad de donantes recurrentes/por única vez nuevos, total recaudado, donación promedio por persona, tasa de respuesta, nivel de participación voluntaria, número de interacciones en redes, etc)
- ¿Qué aprendizajes nos deja esta campaña como equipo?
- ¿Cómo vamos a celebrar lo logrado, especialmente si hubo participación comunitaria o voluntaria?

Consejo: una buena campaña no se centra sólo en pedir. Es invitar a ser parte de algo valioso. Medir también es una forma de agradecer. Permite reconocer el esfuerzo colectivo, visibilizar el impacto y plantearse puntos de mejora, fortaleciendo una cultura de compromiso y sostenibilidad.

Plantilla tipo: cómo presentar una propuesta a una empresa local

El vínculo con empresas puede ser más sencillo de lo que parece, si se lo aborda con claridad, empatía y profesionalismo. A continuación, una estructura orientadora para presentar una propuesta:

1. Presentación breve de la organización

¿Quiénes somos?

Menciona el nombre completo de la organización, su pertenencia a una red más amplia (si aplica) y un dato que inspire confianza (años de trabajo, cantidad de beneficiarios, etc.).

Explica la misión y la visión de la organización. ¿Qué propósito central los guía?

¿Qué hacemos?

Describe en pocas líneas las acciones principales, con énfasis en el impacto concreto (qué hacen, para quiénes, con qué resultados).

¿Cuál es nuestro propósito?

Aquí es donde expresas la visión: una imagen clara del futuro deseado que motiva a los donantes. ¿Cómo se verá la comunidad o la situación de los beneficiarios si tu organización tiene éxito?

Usa una frase clara y motivadora que refleje el sentido de la misión. Evita definiciones técnicas. Muestra el “*para qué*” profundo de la organización.

2. Qué necesitamos

¿Cuál es la causa concreta para la que buscamos apoyo?

Explica el problema y la solución en términos simples. Muestra qué impacto tendrá la colaboración. Evita generalidades.

Detalla las acciones y actividades específicas que implementará la organización. ¿Cuáles son los objetivos y metas del proyecto? ¿Por qué tenemos la capacidad de lograrlo?

Explica la experiencia de la organización, el equipo de trabajo, alianzas estratégicas y los recursos que permiten llevar adelante el proyecto con éxito.

¿Qué recurso solicitamos? (dinero, productos, servicios, visibilidad, voluntariado)

Sé específico. Adapta el pedido a lo que esa empresa podría brindar razonablemente. Evita frases como “cualquier ayuda sirve”, “lo que ustedes puedan estará bien para nosotros”.

¿Qué recursos aportamos?

Demuestra que la organización también invierte: estructura, equipo humano, voluntariado, logística, experiencia. Esto transmite compromiso y seriedad.



3. Qué ofrecemos a cambio

Visibilidad de la empresa en nuestras redes/eventos

Dales ejemplos concretos y realistas. Muestra formatos de publicaciones que hayan usado previamente.

Informes de impacto, rendiciones económicas

Explica con claridad qué información compartirán y en qué plazos. La transparencia genera confianza.

Participación en actividades comunitarias

Ofrece formas sencillas de involucrarse, sin exigir. Puede ser una invitación a participar simbólicamente.

Reconocimiento institucional

Piensa en acciones que tengan valor emocional o comunicacional para la empresa, sin caer en exageraciones.

4. Propuesta de vínculo

- **¿Cómo sería la colaboración? ¿Puntual o sostenida?** Sé transparente desde el inicio. Si hay interés en una relación a largo plazo, menciona posibles pasos siguientes.
- **¿Cómo se formalizará el vínculo?** (Firma de convenio/ acuerdo, qué autoridad institucional intervendrá en la firma, vigencia de la designación de autoridades)
- **Compromete a ambas partes a cumplir los acuerdos establecidos**, respetando obligaciones y limitaciones, estipulando tiempos de duración de la alianza, desembolsos (si correspondiera) y rendición. Es un instrumento que aporta a la transparencia.
- **¿Qué documentación ofrecemos?** (Carta de agradecimiento, recibo de donación, informes de medio término y de cierre, material audiovisual -fotos, vídeos, testimonios de los beneficiarios-, etc)
- **Demuestra que hay estructura y capacidad instalada** para rendir cuentas. Si es posible, incluye ejemplos o modelos utilizados previamente.



5. Datos de contacto y seguimiento

- **¿Quién será la persona referente? (nombre, cargo)** Designa a una persona concreta que tenga continuidad, buena comunicación y capacidad de respuesta. Si en el proceso hay un cambio de referente, debe ser debidamente comunicado.
- **¿Cómo pueden contactarnos?** (teléfono, correo, redes sociales) Ofrece más de una vía de contacto. Asegúrate de que estén activas y monitoreadas.
- **¿Cuándo sugerimos retomar el contacto?** Propone una fecha concreta (a los 5 o 7 días) para dar seguimiento, sin presionar. Eso da cuenta de profesionalismo e interés.

Consejo: mantener un lenguaje claro, empático y directo. Dar cuenta de que conocemos la empresa, sus intereses y que sabemos que el vínculo puede ser mutuamente beneficioso.

Una propuesta clara, cálida y bien presentada puede ser el comienzo de una relación muy fructífera. Mostrar compromiso y visión compartida es clave para generar confianza.

Plantilla tipo: criterios para el establecimiento de alianzas institucionales

Toda alianza debe responder no solo a una necesidad operativa, sino a una visión coherente con la misión, los valores y la identidad de la organización. Esta plantilla ayuda a ordenar el discernimiento institucional antes de vincularse con empresas, fundaciones, organismos públicos u otras organizaciones.

1. Identidad y misión

- ¿La organización con la que queremos aliarnos comparte valores fundamentales?

- Analiza su historia, discursos públicos, campañas anteriores. ¿Hay afinidad ética, social y comunitaria?
- ¿La causa que motiva la alianza está alineada con la misión de nuestra organización?
- Evitar alianzas que desvíen el foco de nuestra misión o que impongan líneas de acción ajenas.

2. Naturaleza del aporte

- ¿Qué tipo de apoyo ofrece el donante institucional? (financiero, en especie, logístico, técnico, etc.)
- Valora tanto los aportes económicos como los no monetarios que potencien la acción en territorio.
- ¿Qué se espera a cambio? (visibilidad, uso de imagen, presencia en eventos, informes, acceso a beneficiarios, etc.)
- Asegúrate de que lo que se ofrece a cambio sea viable, ético y compatible con el accionar pastoral y comunitario.

3. Evaluación ética y reputacional

- ¿Existen antecedentes o prácticas de esa organización que contradigan nuestra identidad o valores?
- Considera criterios ambientales, laborales, sociales, fiscales y de derechos humanos.
- ¿Hay sectores o rubros con los que la organización prefiere no vincularse?
- Elaborar internamente una lista orientativa, flexible pero clara, como base para decisiones futuras.

4. Participación institucional

- ¿Quiénes deben intervenir para validar esta alianza?
- El equipo de recaudación no decide solo. La política institucional debe definir qué actores deben participar: dirección ejecutiva, obispo responsable, junta de gobierno, etc.
- ¿Qué nivel de aprobación o aval requiere cada alianza? (documentos firmados, acuerdos verbales, etc.)

- Formalizar por escrito las alianzas más relevantes, aunque el acuerdo sea simbólico o no financiero.

5. Sostenibilidad y proyección

- ¿La alianza es puntual o de largo plazo? ¿Es replicable?
- Considera si esta relación puede crecer con el tiempo o generar nuevos vínculos.
- ¿Qué aprendizajes institucionales pueden surgir de esta experiencia?
- Documentar los procesos y resultados, aunque la alianza sea breve, ayuda a mejorar futuras decisiones.

Herramientas prácticas para empezar a diversificar



- **Mapa de Recursos**
Preguntarse: ¿qué personas, instituciones y recursos ya tenemos cerca que puedan ser aliados? Hacer un relevamiento en equipo, sistematizar, priorizar y accionar.
- **Plantilla para diseñar una campaña para donantes individuales**
Causa clara → público objetivo → mensaje → canales → medios de pago → seguimiento y agradecimiento.
- **Plantilla para presentar una propuesta a una empresa local**
Breve presentación institucional → causa concreta → qué se necesita → qué se ofrece a cambio → contacto y seguimiento.
- **Criterios para el establecimiento de alianzas institucionales**
Valores compartidos → tipo de aporte → evaluación ética y reputacional → validación interna → sostenibilidad y aprendizaje.

4. El detrás de escena de la diversificación: comunicar, armar equipos y crear una cultura para la sostenibilidad

“Denles ustedes de comer” (Mc 6, 37)

Frente a una multitud hambrienta, los discípulos podrían haberse detenido en la evidencia de la escasez. Pero Jesús no los deja quedarse ahí: los interpela. *“Denles ustedes de comer”*. No como mandato u obligación, sino como una invitación a confiar, a organizarse, a actuar. Esas palabras nos llegan también hoy, en este contexto desafiante: con menos recursos que antes, con más necesidades que nunca, y con una misión que no se detiene.

Esta sección propone aterrizar las ideas trabajadas hasta aquí: pasar de la estrategia a la acción, del diagnóstico a la implementación. Porque si algo nos ha dejado como lección esta coyuntura, es que la sostenibilidad no se improvisa: se cultiva. Y que movilizar recursos no es solo una función operativa, sino **una tarea profundamente evangelizadora, comunitaria y pastoral.**



Comunicación efectiva: cómo contar la historia del impacto

Quien no comunica, no existe. Y en tiempos de alta competencia por la atención y el compromiso de las personas, comunicar bien no es un lujo o una actividad periférica: **es parte de la misión.**

No se trata de *“hacer marketing”*, sino de contar con verdad, sencillez y fuerza lo que hacemos y por qué importa. Cuando comunicamos, estamos invitando a otros a sumarse a una obra de justicia y de amor. Estamos dando razones para creer, confiar y colaborar.

Claves prácticas para una comunicación que moviliza:

- **Mensaje claro:** decir qué necesitamos, para qué, y cómo cada persona puede ayudar.
- **Lenguaje sencillo y cercano:** sin tecnicismos, ni exageraciones. Sin palabras propias del lenguaje eclesiástico, utilizando expresiones que cualquier persona, de cualquier credo pueda comprender sencillamente.
- **Uso de testimonios e imágenes reales:** mostrar el rostro humano del impacto, con los debidos permisos de uso de la imagen.
- **“Omnicanalidad”:** uso de multiplicidad de canales de comunicación de manera simultánea (redes sociales, boletines, anuncios parroquiales, videos breves, afiches...)
- **Coherencia visual y narrativa:** que la estética y el tono reflejen nuestra identidad institucional y carisma.

Es posible comunicar sin recaudar fondos, pero no es posible recaudar fondos sin comunicar asertivamente.

Una causa bien comunicada no solo recauda fondos. También construye comunidad, conciencia y pertenencia.

Construir equipos para la Procuración de Fondos

No es imprescindible contar con un departamento profesionalizado para dar los primeros pasos. Lo esencial es tener un equipo comprometido, con claridad de propósito y

ganas de aprender. Puede ser un grupo pequeño, una persona referente, o un equipo ampliado con voluntarios, agentes pastorales y aliados externos.

Principalmente, un equipo que cuente con el respaldo del órgano de gobierno de la Caritas nacional.

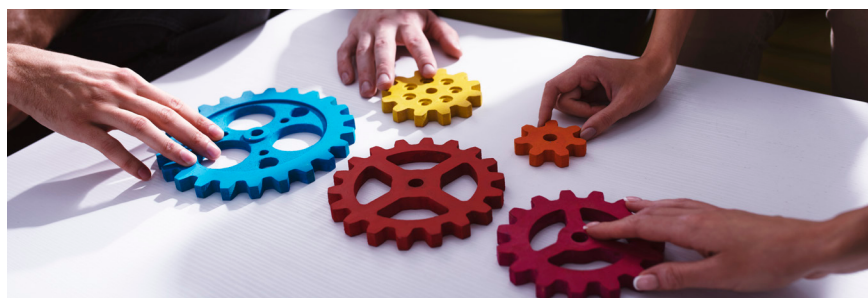
¿Qué necesitamos en estos equipos?

- **Escucha y diagnóstico:** saber qué necesitamos y por qué.
- **Planificación básica:** definir metas, tareas, tiempos, responsables y recursos necesarios.
- **Iniciativa y seguimiento:** lanzar acciones, registrar resultados, mejorar.
- **Recursos** para invertir.
- **Actitud de apertura:** saber que no hay una única manera correcta de hacerlo.

Habilidades deseables:

- **Capacidad de comunicación.**
- **Empatía y conexión con otros (al interior y al exterior de la organización).**
- **Organización y constancia, tolerancia a la frustración.**
- **Espíritu de servicio y colaboración.**

El equipo de *fundraising* no trabaja de manera aislada, sino que debe trabajar en sintonía con toda la organización. Recaudar fondos no es “pedir plata”, es movilizar recursos para sostener la misión. Pero es necesario remarcar que el desarrollo de recursos implica en primer lugar la decisión institucional de invertir para alcanzar mejores resultados.



Creando una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad

Una oficina que integra el desarrollo de fondos en su cultura no improvisa ni actúa por urgencias. Sabe que los recursos no son el fin, pero que sin recursos, la misión no llega tan lejos como debería. Por eso, la sostenibilidad no es solo un plan económico: es una convicción compartida.

Cultivar una cultura de sostenibilidad no es tarea de una persona o un sector. Es una actitud institucional que implica:

- **Nombrar con claridad el tema de los recursos.** Hablarlo, pensarlo, planificarlo, evaluarlo.
- **Valorar y cuidar cada donación recibida**, sin importar su tamaño. Administrar con seriedad y eficiencia.
- **Celebrar los logros del equipo** de procuración de fondos como logros de toda la organización.
- **Fomentar la participación** de todas las áreas en la construcción de la sostenibilidad.
- **Ser transparentes y agradecidos** en todo momento.

Y sobre todo, es creer que desarrollar recursos también es evangelizar. Porque cuando invitamos a otros a ser parte, no solo estamos recaudando: estamos tejiendo comunidad, sembrando vínculos y colaborando en la construcción de la Civilización del Amor.

Cambiar la cultura es transformar creencias, comportamientos y sistemas

Como toda cultura, no se cambia con una charla. Se construye —o se transforma— actuando en tres niveles al mismo tiempo:

- **Creencias:** qué pensamos (y decimos) sobre el fundraising. ¿Lo valoramos o lo resistimos? ¿Lo vemos como un aporte o como un problema?
- **Comportamientos:** cómo actuamos. ¿Compartimos información? ¿Agradecemos? ¿Nos involucramos

activamente en lo que otros hacen para sostener la misión?

- **Sistemas:** cómo organizamos nuestras decisiones. ¿Hay espacios donde todas las áreas participan del esfuerzo por sostenerse? ¿Medimos solo ingresos o también relaciones construidas?

Algunas ideas para empezar

- Incluir el tema del financiamiento en las reuniones generales.
- Compartir logros de recaudación como parte del avance de la misión.
- Reconocer públicamente a quienes colaboran con la sostenibilidad.
- Invitar a personas de otras áreas a involucrarse en campañas de recaudación.
- Traducir el lenguaje técnico en mensajes que todos comprendan.
- Agradecer cada donación, sin importar su valor.
- Hacer de la procuración de fondos una causa compartida, no una carga ajena.

Decir que el desarrollo de recursos es parte de la misión es fácil. Hacer que lo sienta toda la organización es el verdadero desafío. Pero también es el camino más fecundo.

Reflexión final:

Cuando Jesús les dice *“denles ustedes de comer”*, ninguno se queda paralizado. Salen a buscar. No discuten. No se excusan. No minimizan el problema. Se ponen en movimiento y eso basta. Porque todo lo que se comparte, se multiplica.



Anexo II: Herramientas prácticas – de la estrategia a la acción

CHECK LIST PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN CAMPAÑAS

Antes de lanzar una campaña, evaluar si:

- ¿Tenemos una causa clara, concreta y comprensible?
- ¿Definimos a quiénes queremos llegar (público objetivo)?
- ¿El mensaje es sencillo, directo y movilizador?
- ¿Estamos usando canales accesibles para la comunidad (redes sociales, afiches, misas)?
- ¿Tenemos alguna imagen, testimonio o frase que conecte emocionalmente?
- ¿Está claro cómo se puede donar o colaborar?
- ¿Está previsto el agradecimiento y el seguimiento a quienes se sumen?

GUÍA BREVE PARA PLANIFICAR UNA ACCIÓN DE RECAUDACIÓN

1. **Definir la causa:** ¿Qué queremos lograr? ¿Para quién? ¿Con qué impacto?
2. **Ponerle números:** ¿Cuánto necesitamos? ¿Qué metas intermedias podemos fijar?
3. **Armar el equipo:** ¿Quién se ocupa de qué? ¿Quién comunica? ¿Quién gestiona los fondos?
4. **Diseñar la acción:** ¿Será una campaña, evento, venta solidaria, carta a donantes...?
5. **Calendario:** ¿Cuándo empieza y termina? ¿Qué necesitamos preparar antes? ¿Qué acciones tenemos que desarrollar después?
6. **Difusión:** ¿Qué materiales vamos a usar? ¿Qué canales? ¿Quién los activa? ¿Quién les da seguimiento?
7. **Seguimiento:** ¿Cómo vamos a medir lo recaudado, evaluar el proceso y compartir resultados?

SEMILLAS PARA CULTIVAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE

Un buen punto de partida para transformar la cultura es mirar hacia adentro y responder en equipo cómo estamos hoy y qué nos gustaría cambiar. Las siguientes preguntas pueden ser disparadores útiles:

Creencias (lo que pensamos)

- ¿Cómo se habla (o se evita hablar) del tema de los recursos en nuestra oficina?
- ¿Se percibe el fundraising como una tarea estratégica o como una solución de emergencia?
- ¿Creemos que invitar a donar es también invitar a transformar?

Comportamientos (lo que hacemos)

- ¿Agradecemos y reconocemos todos los aportes, incluso los más pequeños?
- ¿Las distintas áreas participan activamente en las acciones de recaudación?
- ¿Valoramos y visibilizamos el trabajo del equipo de desarrollo de fondos?

Sistemas (cómo nos organizamos)

- ¿Tenemos espacios formales para planificar colectivamente la sostenibilidad?
- ¿Rendimos cuentas de forma clara y compartida, tanto interna como externamente?
- ¿Medimos el impacto sólo en términos económicos, o también en relaciones y confianza construidas?

No hay cultura de sostenibilidad sin conciencia, sin gratitud y sin comunidad. Y no hay comunidad sin participación activa y creencias compartidas. Todo lo que hacemos por sostener la misión es parte de la misión misma.



Herramientas prácticas para empezar a diversificar

- **Checklist para una comunicación efectiva en campañas**
Causa clara → público definido → mensaje movilizador → canales accesibles → recurso emocional → formas de donar visibles → agradecimiento y seguimiento previstos.
- **Guía breve para planificar una acción de recaudación**
Causa definida → presupuesto estimado → roles asignados → tipo de acción → calendario → materiales y difusión → seguimiento y evaluación.
- **Semillas para cultivar una cultura organizacional sostenible**
Revisar creencias → observar comportamientos → analizar sistemas → abrir espacios → fomentar gratitud → integrar la sostenibilidad como parte de la misión.

5. Conclusión y llamado a la acción



“Comieron **todos** hasta saciarse” (Mc 6, 42)

Llegamos al final de esta publicación, pero no al final del camino. Todo lo contrario: **este es apenas el primer paso de un proceso que necesitará seguir profundizándose** en cada oficina nacional de Cáritas, con sus tiempos, sus posibilidades, su agentes pastorales y su territorio.

Hemos partido de una realidad dura: la salida abrupta de USAID y el recorte de fondos provenientes de la cooperación internacional, que dejó a muchas Cáritas nacionales ante un desafío urgente e inesperado. Reconocimos que esta crisis nos obligó a **replantear la sostenibilidad** desde un lugar más estratégico, más variado y más consciente.

Hablamos de diversificación como una necesidad impostergable y una oportunidad histórica. Vimos que no existe un único reemplazo para los fondos que ya no llegan, pero que **sí es posible construir nuevas rutas**: a través de personas que creen, de empresas que confían, de instituciones del Estado que buscan aliados territoriales, y de actores internacionales que aún están dispuestos a acompañar.

También dijimos que el desarrollo de fondos no es una acción aislada, sino una tarea que atraviesa a toda la organización: desde la comunicación hasta la cultura institucional. Que no se trata solo de pedir, sino de invitar a compartir. Que no es solo una cuestión técnica, sino profundamente evangelizadora y comunitaria.

Y sobre todo, recordamos que **nada empieza si no ofrecemos lo que ya tenemos**.

Como en el Evangelio, cuando los discípulos se enfrentaron a la multitud hambrienta, no dijeron “**esto es imposible**”. Se pusieron en camino. Buscaron. Contaron lo que había. Y ofrecieron lo poco que encontraron. No hubo magia: hubo fe organizada, manos disponibles, bendición compartida. Y así, lo poco alcanzó para todos y sobraron doce canastos.

Este es también nuestro desafío, y es nuestra esperanza.

¿Qué sigue?

Ahora es tiempo de actuar. De traducir este diagnóstico en caminos concretos. De mirar lo que hay, identificar a quién tenemos cerca, y dar el primer paso.

Para eso, en **el próximo mes se abrirán cuatro espacios virtuales sincrónicos** donde profundizaremos juntos lo trabajado aquí, compartiremos experiencias concretas y pensaremos estrategias adaptadas a cada realidad nacional.

Les invitamos a participar activamente. A traer preguntas, ejemplos, inquietudes. A no caminar solos. Porque como quedó claro en este recorrido: **no hay misión sin recursos, pero tampoco hay recursos sin comunidad.** Y donde hay comunidad, siempre hay un milagro en gestación.

