



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

***AUDITORÍA DE PROCESOS COMUNICACIONALES DE
EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS
CON EMPRESAS PRIVADAS***

BUSTAMANTE, Ana Carolina
ZEITER, Fabiana

Tutora:
WINKLER, Alexandra

Caracas, septiembre 2013

Formato G:

Planilla de evaluación

Fecha: _____

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números _____ En letras: _____

Observaciones _____

Nombre:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

Firma:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

**A todos los jóvenes que son y algún día serán embajadores comunitarios, este proyecto es
para ustedes....**

**A mi adorada Aba, quien estaría hoy orgullosa de verme culminando la carrera que soñó
para mí....**

Ana Carolina Bustamante

AGRADECIMIENTOS

Gracias Dios por las segundas oportunidades.

A la Universidad Católica Andrés Bello y a todos los grandes profesores que contribuyeron en nuestra formación como profesionales.

A nuestros seres queridos, en especial a nuestros padres y hermanos, por estar siempre en los altos y bajos de este camino.

A nuestra tutora y “maestra”, Alexandra Winkler, por su disposición para ayudarnos, sin fechas ni horarios y darnos estructura a lo largo del proyecto.

A Lidia Pinto, por las horas invertidas en consultoría metodológica y por enseñarnos que “todo es más sencillo de lo que parece”.

A José Antonio Domínguez por su incondicionalidad durante el proyecto.

A Ítalo Pizzolante, por dedicar su tiempo a compartir sus conocimientos con nosotras.

Al equipo de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, en especial a Paulina Rodríguez y Ana Karina Cárdenas por estar siempre pendientes de los avances del proyecto y a Agustín Beroes y Elías García por ayudarnos a hacer el contacto con las empresas privadas.

A todos los voluntarios de Fundación Embajadores Comunitarios, mil gracias. Especialmente, a nuestro amigo Edward Pérez.

A todas las personas y empresas que, incluso sin conocernos, nos apoyaron en este trabajo.

Entre café y café, hoy culminamos nuestra tesis...

ÍNDICE

I.-INTRODUCCIÓN.....	11
II- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1.- Descripción del problema.....	13
2.2.- Formulación del problema.....	13
2.3.- Delimitación.....	14
2.4.- Justificación.....	14
III. MARCO TEÓRICO.....	16
3.1.- Las ONG's y sus procesos de recaudación de fondos.....	16
3.2.- El rol de la empresa privada en la recaudación de fondos de las ONG's	17
3.2.1.Patrocinio.....	19
3.2.2.- Donaciones.....	20
3.2.3.- Prestación de recursos e instalaciones.....	21
3.2.4.-Voluntariado corporativo.....	21
3.2.5.-Mercadeo filantrópico.....	22
3.3.-Alianzas entre las empresas y ONG's.....	22
3.4. Los procesos comunicacionales en la recaudación de fondos.....	24
3.4.1.- Mensaje.....	24
3.4.2.- Canales y medios.....	25
3.4.3.- Frecuencia.....	25
3.4.4.- El tono.....	26
3.4.5.- Barreras comunicacionales.....	26
3.4.5.1.- Físicas.....	26
3.4.5.2.- Semánticas.....	27
3.4.5.3.- Psicológicas.....	27
3.4.5.4.- Fisiológicas.....	27
3.4.5.5.- Administrativas.....	28
3.5.- Percepción y posicionamiento como consecuencias del proceso comunicacional	28
3.6.- La importancia de los procesos comunicacionales en alianzas entre empresas y ONG's.....	29
3.6.1- El apoyo de empresas a fundaciones en materia de recaudación de fondos.....	29
3.6.2- Los beneficios derivados de apoyar a fundaciones.....	30
3.6.3- La notoriedad de las ONG's y su oferta de valor.....	31
3.6.4- Una oferta de valor adaptada a cada audiencia.....	32
3.6.5- La comunicación entre la fundación y la empresa, a través de los reportes de gestión.....	32
3.6.6- El voluntariado y su profesionalización.....	34
3.7.- Auditoría de los procesos comunicacionales.....	34
IV.- MARCO LEGAL.....	37
4.1- Deducciones de la Ley de Impuesto sobre La Renta.....	37
V. MARCO REFERENCIAL.....	39
5.1.- Embajadores Comunitarios, sembrando liderazgo donde más se necesita.....	39
5.1.1.- Trayectoria.....	39
5.1.2.- Filosofía organizacional.....	40
5.1.2.1.- Misión.....	40
5.1.2.2.- Visión.....	40
5.1.2.3.- Valores.....	40
5.1.3. - Programas.....	41

5.1.3.1.- UCABMUN.....	41
5.1.3.2.- ChacaoMUN.....	41
5.1.3.3. UNIMETMUN.....	41
5.1.3.4.- MUNdial.....	42
5.1.3.5.- Embajadas.....	42
5.1.4.- Metodología de capacitación.....	42
5.1.5 .- Organigrama actual.....	43
5.1.6.- Nuevo organigrama.....	45
5.1.7.- Audiencias clave.....	46
5.1.8.- Fuentes de ingreso de los programas.....	48
VI.- EL MÉTODO.....	50
6.1.- Objetivo general.....	50
6.2.- Objetivos específicos.....	50
6.3.- Modalidad.....	50
6.3.- Tipo de investigación.....	51
6.4.- Diseño de la investigación.....	52
6.5.- Fuentes de información.....	52
6.6.- Sistemas de variables.....	54
6.7.- Operacionalización de variables.....	55
6.8.- Unidad de análisis, población y muestra.....	65
6.8.1.- Población.....	65
6.8.2.- Muestreo.....	66
6.9.- Selección del instrumento.....	68
6.10.- Validación y ajuste.....	70
VI.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	73
7.1.- Fase de pre-captación del aliado.....	140
7.2.- Fase de captación.....	143
7.3.- Fase de seguimiento o retención del aliado.....	148
7.4.- Percepciones sobre FEC como consecuencia de sus procesos comunicacionales.....	152
VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
8.1.- Fase de pre-captación del aliado.....	156
8.2.- Fase de captación y retención del aliado.....	158
8.3.- Fase de seguimiento o retención del aliado.....	160
IX.- LIMITACIONES.....	163
X.- BIBLIOGRAFÍA.....	164
XI.- ANEXOS.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios.....	74
Tabla 2. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios.....	79
Tabla 3. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios.....	85
Tabla 4. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios.....	90
Tabla 5. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios.....	95
Tabla 6. Cuadro de entrevistas a aliados actuales de Embajadores Comunitarios.....	101
Tabla 7. Cuadro de entrevistas a aliados actuales de Embajadores Comunitarios.....	106
Tabla 8. Cuadro de entrevistas a aliados actuales de Embajadores Comunitarios.....	110
Tabla 9. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios.....	114
Tabla 10. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios.....	117
Tabla 11. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios.....	121
Tabla 12. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios.....	126
Tabla 13. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios.....	130
Tabla 14. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios.....	133
Tabla 15. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios.....	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Organigrama actual de Embajadores Comunitarios.....	37
Figura 2- Nuevo organigrama de Embajadores Comunitarios.....	39
Figura 3- Mapa de audiencias de Embajadores Comunitarios.....	41

I.-INTRODUCCIÓN

Los retos que enfrentan América Latina y países como Venezuela, han demostrado la capacidad (y la necesidad) que tiene la sociedad de transformarse para ser sostenible. La cooperación y la formulación de alianzas multisectoriales ahora son punto de partida para no encasillarse en la adjudicación de las responsabilidades únicas del Estado y del mercado, sino de trabajar en conjunto en búsqueda del bien común, de intercambiar conocimientos y recursos, y contribuir al desarrollo en beneficio de todos, sin exclusión.

Con este objetivo, la relación empresa privada y el tercer sector (ONG's) no se ha quedado atrás. Hoy en día las ONG's no tienen que “vender” sus principios por un negocio, ni las empresas tienen que “comprar” filantropía para mejorar su imagen. Ambas han cobrado importancia para el bienestar de la sociedad, y por ende han entendido que deben crear relaciones de confianza para trabajar en conjunto.

Actualmente, las ONG's ejecutan estrategias de recaudación de fondos para aproximarse al sector privado, y las empresas por su parte buscan formar alianzas con estas organizaciones y contribuir con el sustento de su gestión, como una forma de mostrarse socialmente responsables y conscientes de su entorno. Sin embargo, Italo Pizzolante (2008), experto en materia de Responsabilidad Social Empresarial, asegura que en la medida en la que la corporación se involucra con la organización social, empieza a demandarle mayores niveles de transparencia en sus operaciones. Por lo que Pizzolante propone que la ONG, solo podrá hacer que la brecha de la desconfianza disminuya al integrar un proceso abierto de comunicación que permita generar percepciones positivas en sus aliados y contribuir con su sostenibilidad en el tiempo.

Con la compleja situación económica que se vive en Venezuela, en la que el sector empresarial resulta uno de los agentes más perjudicados, las ONG's (sobre todo aquellas que defienden un mismo fin social) se han visto obligadas a competir por la atención de las corporaciones. Por lo que solo aquellas que presenten una oferta de valor diferenciada serán las que logren consolidar alianzas a largo plazo. Según Pizzolante (2008), ya no se trata entonces de ser confiable sino de generar beneficios que justifiquen la inversión de las empresas.

Conscientes de este contexto, la presente investigación se desarrolló para auditar los procesos comunicacionales de una fundación venezolana en el ámbito de la recaudación de fondos con empresas privadas para detectar las fortalezas y debilidades de dichos procesos y

proponer soluciones que la muestren competitiva frente a las otras ONG's que, directa o indirectamente, compiten con ella en este ámbito.

La fundación escogida se llama Embajadores Comunitarios, una organización sin fines de lucro con cinco años de trayectoria, que forma anualmente en liderazgo, por medio de la metodología de los Modelos de Naciones Unidas (MUN), a más de 100 jóvenes de escasos recursos en 6 comunidades de alto riesgo: Antímano, Chacao, Filas de Mariche, La Vega, Petare y San Agustín del Sur (todas ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas)

Actualmente, la fundación presenta una dificultad que comparten muchas otras ONG's que es reunir la totalidad de los fondos que requiere para garantizar la cobertura total de su presupuesto anual. Si bien la mayoría de sus programas cuentan con aliados (universidades privadas, autoridades locales y otras fundaciones) en etapa integrativa (referirse al marco teórico), estos no suelen asumir la totalidad de los costos del programa que apoyan. En este sentido, el pago de los gastos restantes, dependen de contribuciones que realizan empresas privadas y particulares, y que son recibidas de forma irregular.

Para la auditoría se diseñaron cuatro tipos de entrevista que pretendieron responder las siguientes interrogantes: ¿cuáles han sido los esfuerzos comunicacionales ejecutados por la fundación en materia de recaudación de fondos? ¿Cuáles son las percepciones que dichos procesos han generado en sus aliados actuales y pasados? y ¿cuáles son las demandas y preferencias de sus aliados potenciales, en materia de comunicación?

Los resultados obtenidos permitieron elaborar un diagnóstico final, que a criterio de las investigadoras y exclusivamente para este trabajo, se categorizaron en cuatro etapas: pre-captación, captación, seguimiento o retención del aliado y percepciones generadas como consecuencia de los procesos comunicacionales implementados en las tres fases anteriores.

Asimismo, el diagnóstico final busca brindarle a Embajadores Comunitarios una visión holística sobre cuál es su realidad actual en esta materia y qué acciones debería tomar en aras de cumplir con las expectativas de sus aliados y apoyarse en ellos para garantizar su sostenibilidad. Se espera que la siguiente investigación se considere una contribución de valor para la organización, para que puedan seguir “sembrando liderazgo donde más se necesita”.

II- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. - Descripción del problema

Alexandra Winkler, coordinadora General de Embajadores Comunitarios, destacó que existen deficiencias en los procesos comunicacionales que se han ejecutado con las empresas privadas para recaudar fondos, toda vez que esta actividad se ha hecho de forma improvisada, sin seguimiento formal y con alternancia constante de los equipos responsables. Al presente, no existen lineamientos sobre cómo deberían ser la frecuencia, el tono y los mensajes a emplearse en las comunicaciones entre la fundación y las corporaciones que la apoyan (o que potencialmente pudieran apoyarla), así como tampoco se han definido los medios a utilizar en el intercambio informativo entre las partes. (A. Winkler, comunicación personal, Enero 24, 2013).

Por ello, Embajadores Comunitarios presenta la necesidad de evaluar los procesos comunicacionales que ha ejecutado hasta el momento, en el ámbito de la recaudación de fondos, con el propósito de estructurar formalmente, iniciativas comunicacionales que contribuyan a garantizar su sostenibilidad en el tiempo de la mano de empresas del sector privado. Las recomendaciones resultantes deberán ser lo suficientemente flexibles como para mantenerse vigentes, independientemente de los cambios internos que pudiesen presentar tanto la fundación como la corporación, o aquellos ajustes que pudiese sufrir el entorno venezolano a lo largo del tiempo.

Finalmente, es importante aclarar que los procesos comunicacionales no constituyen el único factor determinante del éxito de una estrategia de recaudación de fondos, ya que este dependerá, en gran medida, de que todos los involucrados en estas actividades logren alinearse para la consecución de los objetivos.

2.2.- Formulación del problema

Para hacer un diagnóstico de los procesos comunicacionales actuales que lleva a cabo Embajadores Comunitarios con las empresas del sector privado, en el contexto de la recaudación de fondos, resulta apremiante plantear un problema de investigación que esté respaldado por objetivos capaces de conducir al análisis de sus fortalezas y áreas de oportunidad en esta materia.

Tomando en cuenta el enunciado anterior, se procederá a formular el problema de investigación de la siguiente manera:

¿Cómo son los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios en el ámbito de la recaudación de fondos con las empresas del sector privado?

2.3.- Delimitación

El presente Trabajo Especial de Grado se limitó a auditar los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios en el ámbito de la recaudación de fondos con empresas del sector privado, en aras de evaluar su situación actual y proponer soluciones comunicacionales que le permitirán asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

De igual forma, la investigación se enmarcó en un período aproximado de 10 meses (octubre de 2012 - agosto de 2013).

Finalmente, el estudio contempló a nivel espacial a las siguientes poblaciones:

- Voluntarios: aquellos que han participado en la recaudación de fondos con empresas privadas, durante la trayectoria de la fundación.
- Aliados actuales: empresas privadas que en la actualidad, apoyan a la fundación o a algunos de sus programas.
- Aliados pasados: empresas privadas que en alguna oportunidad colaboraron con la organización, pero que en el presente no lo hacen.
- Aliados potenciales: empresas privadas que no han apoyado a la fundación, pero que realizan o están interesadas en hacer algún tipo de apoyo a terceros.

2.4.- Justificación

Mientras la crisis económica en Venezuela se ha acentuado en los últimos años, el sector empresarial se ha visto fuertemente afectado. Según cifras de la Confederación Venezolana de Industrias ([CONINDUSTRIA], 2013), dicho sector ha mostrado decrecimiento general en la producción, ventas y reposición de inventarios a nivel nacional, al igual que poca disposición para hacer inversiones mayores durante el año. De hecho, cerca de la mitad de las pequeñas, medianas y grandes industrias, aseguraron no tener planes de inversión para el 2013. Aunado a esto, se presentan otros factores como la incertidumbre política, la falta de divisas, la escasez de materia

prima, una inflación acumulada de 29% y dos devaluaciones de la moneda en menos de tres años.

Por todos los factores descritos, no resultaría sorprendente que las corporaciones empezaran a reducir al mínimo cualquier tipo de contribución a instituciones sociales, quedando las ONG's frente a una difícil realidad en lo que se refiere a la recaudación de fondos. En consecuencia, aquellas que no demuestren ser capaces de generar alianzas y ofrecer un valor diferenciado, podrían ser desplazadas por aquellas que no solo entienden el complejo panorama actual, sino que además, logran adaptarse a los distintos escenarios.

Embajadores Comunitarios presenta dificultades para cubrir su presupuesto anual y, en la actualidad, depende de contribuciones irregulares que le otorgan las empresas privadas. Como se ha mencionado anteriormente, existen sospechas de que la integración que ha hecho de los elementos de la comunicación en sus procesos de recaudación de fondos con esta audiencia, no han sido los más adecuados.

A su vez, la formación del comunicador social le permite evaluar procesos comunicacionales y diagnosticar buenas prácticas y áreas de oportunidad en este ámbito. Por ello, la importancia de esta investigación, radica en presentarle un análisis de sus fortalezas y debilidades en materia de comunicación, de forma que la ONG pueda reforzar sus aspectos positivos, y minimizar los negativos, destacándose frente a las otras organizaciones que, directa o indirectamente, compiten con ella por captar la atención del sector privado. Todo esto, con el fin último de generar confianza y garantizar su sostenibilidad en el tiempo, mediante la creación de alianzas transaccionales e integrativas con las empresas (referirse al marco teórico) producto de un sistema de comunicación efectivo.

III. MARCO TEÓRICO

3.1.- Las ONG's y sus procesos de recaudación de fondos

Según el Departamento de Información Pública de la ONU ([DIP-ONU], 2013), una Organización No Gubernamental (ONG) es “una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público.” (§ 1)

Del mismo modo, Pizzolante (2008), presidente del Consejo Directivo de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica y experto nacional e internacional en materia de Responsabilidad Social Empresarial, define a las organizaciones no gubernamentales como aquellas entidades de tipo social, sin fines de lucro, que intentan brindar soluciones a las diversas y múltiples problemáticas que afronta la humanidad.

Una organización no gubernamental (ONG) es una entidad de bien público, que conforma redes sociales y que intenta cerrar la brecha dejada por las empresas, los gobiernos y la sociedad, en sus relaciones. Las ONG's funcionan como contrapeso, en tanto representan a la gente y están abiertas a la construcción de alianzas que armonicen, responsablemente, los diferentes intereses de los distintos actores sociales, económicos y políticos que actúan en la sociedad. (Pizzolante, 2008, p.150)

Con el propósito de sostener su operación, las ONG's conducen procesos de recaudación de fondos, definidos por Álvarez (2010) como “[la] planificación, implementación y gestión por el cual las organizaciones no lucrativas captan recursos para aplicar las acciones (...) dirigidas a sus beneficiarios.” (p.136)

Para Camps (s.f.), fundador de la Asociación de Profesionales del *Fundraising* (APF) en España, la recaudación de fondos trasciende el simple hecho de solicitar aportes económicos, pues implica también la consolidación de una red de aliados, respaldada por un “conjunto de (...) técnicas basadas en la planificación estratégica, el *marketing*, la comunicación publicitaria y las relaciones públicas.” (p.3). Asimismo, el autor plantea la importancia de sensibilizar a los posibles donantes sobre la necesidad social que su ONG busca satisfacer.

Por otra parte, Arce (2012) en su artículo “Cómo Evoluciona la Recaudación de Fondos”, asegura que la actividad exige un análisis permanente del entorno en el que se desenvuelve la organización, para poder emplear las técnicas de mercadeo más apropiadas.

Dentro de los procesos de recaudación de fondos, de acuerdo a Arce (2012), figura el apoyo de la empresa privada, lo cual representa uno de los focos de interés para la presente investigación.

3.2.- El rol de la empresa privada en la recaudación de fondos de las ONG's

El apoyo de la empresa privada a las ONG's se sitúa en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), término que, por lo general, se asocia a actividades de inversión social, e incluso filantrópicas, que lleva a cabo una organización para beneficiar a alguna causa social o a la comunidad en la que opera. (Méndez, 2003)

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001, p.7), en el *Libro Verde*, la RSE es la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales de sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”

La empresa socialmente responsable no se limita únicamente a cumplir con sus obligaciones jurídicas, sino que va más allá de este cumplimiento, realizando mayores inversiones y apuntando a más beneficios para la sociedad y el medio ambiente. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Finalmente, Pizzolante (2008, p. 24) en su obra *De La Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*, explica que la RSE:

Significa asumir con madurez y conciencia las implicaciones, favorables o no, de nuestras actuaciones en la sociedad de la que formamos parte, como un ciudadano más. La sostenibilidad de la empresa será resultado de su capacidad para armonizar intereses, alineando los derechos y deberes de la empresa, con los derechos y deberes de los diferentes actores que integran la sociedad.

Además, según el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad ([CEDICE], 2005, p. 12-13), en su libro de *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*, la RSE también reporta distintos beneficios a las empresas:

- Mejora y fortalece los vínculos con las audiencias de interés, incluso, puede llegar a disminuir “el impacto de algunos procesos legales que provocan aumento de costos y desgaste institucional.”
- Retención de capital humano pues a los empleados “les agrada formar parte de organizaciones que respetan al individuo e invierten en su capacidad de aprendizaje”.
- Mejora la reputación empresarial, pues la organización socialmente responsable proyecta una imagen favorable que, sostenida en el tiempo, contribuye a la construcción de una reputación sólida.
- Genera fidelidad en sus clientes reales y potenciales ya que “los consumidores admiran aquellas empresas que (...) desarrollan proyectos sociales, [y] se preocupan por el medio ambiente (...)”.
- Promueve la adaptabilidad a las exigencias del mercado ya que, en ocasiones, las prácticas socialmente responsables le permiten a la empresa desarrollar “productos y servicios que atiendan nuevas expectativas”.
- Garantiza su sostenibilidad en el tiempo dado que “las prácticas socialmente responsables disminuyen las contingencias de la empresa y permiten su control reduciendo el riesgo del negocio como un todo”.
- Facilita su ingreso a nuevos mercados ya que “el respeto a determinadas cláusulas sociales (...) permite a la empresa operar en países o regiones que adopten patrones rígidos de conducta en estos campos”.
- Brinda mayor facilidad en obtención de créditos y financiamientos, pues “al garantizar el control de riesgos sociales y ambientales, la empresa puede conseguir crédito y financiamiento para proyectos e instituciones que expresan tales exigencias”.

Esto implica que la actuación socialmente responsable de las corporaciones no solo genera bienestar en sus audiencias clave, sino que les reporta un retorno de inversión importante en cuanto a beneficios en distintos aspectos del entorno y dintorno empresarial. Tomando en cuenta esto, no resulta sorprendente entonces que las empresas busquen realizar prácticas socialmente responsables.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([PNUD], 2005, p. 41) revela que la RSE en los países latinoamericanos posee básicamente un foco filantrópico por lo que en la región “es posible encontrar experiencias interesantes de larga data de práctica de filantropía, la cual viene más del mismo empresario-dueño que de la empresa”.

Sin embargo, en referencia al contexto venezolano, Méndez (2003) explica en *Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el Siglo XX*, que no existen criterios homogéneos dentro de los cuales se enmarquen las políticas y lineamientos de la RSE en el país, lo que implica que se puede encontrar empresas con diferentes niveles de desarrollo en este ámbito.

La concepción vigente de RSE en el país todavía no es uniforme y el común de la gente la identifica exclusivamente con los programas sociales que realizan las empresas hacia las comunidades. Sin embargo, para las empresas, cumplir las obligaciones y realizar acciones voluntarias hacia los distintos públicos con los cuales se relaciona es equivalente a una actuación socialmente responsable. (Méndez, 2003, p. 178)

Méndez (2003) asegura que las empresas pueden ejecutar distintas prácticas de acción social, entre las cuales lista el apoyo a terceros, la gestión compartida y la ejecución propia de proyectos. El apoyo a terceros no solo es una de las prácticas más comunes sino que será la de interés para esta investigación. Esto se debe a que dentro de este grupo, las ONG's constituyen las instancias que cuentan con mayor respaldo por parte de las corporaciones, incluso por encima de las del gobierno, pues estas, por lo general, buscan ofrecer soluciones a demandas colectivas, no poseen una fuente de financiamiento fija y permiten conocer el destino de los fondos.

El apoyo a terceros contempla distintas formas de colaboración, entre las cuales se encuentran los patrocinios, las donaciones (en efectivo y de productos y servicios, premios y becas), la prestación de recursos e instalaciones, el voluntariado corporativo y el mercadeo filantrópico. (Méndez 2003). A continuación, se explican cada uno de ellos:

3.2.1.- Patrocinio

De manera general, el patrocinio, de acuerdo con De la Cuesta y Muñoz (2010), se refiere al aporte que realiza una compañía para un evento, con el fin de obtener un alto impacto comunicacional, a través de la publicidad del mismo.

Courbet (2000, citado en De la Cuesta y Muñoz, 2010) a su vez lo define como el aporte que realiza un particular o una compañía a un determinado programa o evento, con el fin de crear una asociación de connotación positiva entre este y su empresa, marca o servicio, a través de la difusión por medios de comunicación masivos.

En otro orden de ideas, Palencia-Lefler (2011, p.404), autor del libro *90 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas*, asegura que el patrocinio se entiende como:

Una estrategia de comunicación que implica una inversión y busca unos objetivos y una rentabilidad a corto plazo. Que trata, a la postre, de comunicar a todos los públicos que quien está detrás de la organización del acto patrocinado es una empresa que quiere conseguir una credibilidad pública.

Se habla de patrocinio como tipo de apoyo a terceros “cuando las empresas realizan eventos masivos y donan las ganancias a una organización no lucrativa” (Méndez, 2003, p.212)

3.2.2.- Donaciones

Palencia-Lefler (2011, p.379) define la donación como:

Una actuación premeditada que una persona o una entidad realiza a favor de una causa de manera puntual. En el contexto de una organización donante – que puede tener recursos, sobrantes – y una ONG necesitada que le solicita esos recursos, se produce una relación productiva, a raíz de la cual, el receptor del donativo podrá realizar unas actuaciones que antes no podía realizar.

Méndez (2003) señala que las empresas pueden hacer donaciones en metálico, o de sus productos y servicios. En el caso de las donaciones en efectivo, la autora asegura que las empresas tienden a analizar previamente, a profundidad, tanto a la ONG que solicita el apoyo como a sus proyectos pues indica que “otorgar dinero a terceros (...) implica una responsabilidad del donante en la selección de los receptores adecuados y que puede determinar su utilización posterior de proyección pública por parte de la empresa” (p.213). Es por esto que, en algunas ocasiones, esta forma de apoyo despierta preocupación en las corporaciones.

Por otra parte, la autora se refiere a las donaciones de productos y servicios como un “mecanismo atractivo para muchas empresas porque está estrictamente vinculado con su negocio y no supone la erogación de efectivo.” (p.219). En otras palabras, la corporación puede apoyar a la ONG prestándole, de forma gratuita, sus servicios profesionales, mientras le ahorra la inversión que implicaría dicha contratación.

Finalmente, Méndez (2003) explica que existe otra forma de donación: los premios y las becas. Estas modalidades pretenden ofrecer facilidades de formación a individuos de escasos recursos que demuestren alto desempeño académico.

Palencia-Lefler (2011) plantea que al realizarse una donación estratégica, es necesario en primer lugar, asegurarse de que la causa apoyada no genere conflictos de interés con los objetivos de la empresa y, en segundo lugar, comunicar a todas las audiencias tanto la actividad que se realizará con el aporte suministrado como los resultados de la misma.

Por otra parte, Porter y Kramer (2003, citado en De la Cuesta y Muñoz, 2010) afirman que “la verdadera donación estratégica aborda importantes objetivos económicos y sociales a la vez, centrándose en áreas del contexto competitivo en las que tanto la empresa como la sociedad se benefician porque la empresa aporta activos y conocimientos únicos”. (p. 17-18)

3.2.3.- Prestación de recursos e instalaciones

En palabras de Méndez (2003), “el uso de instalaciones y recursos empresariales (...) es también un interesante instrumento no financiero de cooperación con terceros, tanto para facilitar la recaudación de fondos como para facilitar o potenciar las acciones propias de las organizaciones sociales”. (p. 225)

Más adelante, la autora agrega que la prestación de espacios disminuye los costos en los que tendría que incurrir la ONG para la organización de eventos. Asimismo, la concesión de recursos les permite a las organizaciones sociales desarrollar sus actividades con menores gastos operativos.

3.2.4.-Voluntariado corporativo

Según Navarro (2008, p.329) autor del libro *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*, supone “aprovechar, incentivar y encauzar el potencial del personal de una empresa en beneficio de las necesidades sociales y de las ONG de la comunidad en la que trabajan”.

De acuerdo con Méndez (2003), en el voluntariado corporativo la empresa motiva a sus trabajadores a participar en distintos proyectos sociales. Esta modalidad supone que la organización no obligue al trabajador a ejecutar estas acciones y que disminuya sus horas

laborales para que este pueda encargarse durante ese tiempo de brindar, por ejemplo, algún tipo de asesoría a la ONG en el área de su especialización.

3.2.5.- Mercadeo filantrópico

Méndez (2003) explica que el mercadeo filantrópico “consiste en la utilización de una entidad sin fines de lucro para comercializar determinado producto, ligando su venta a una donación, como una estrategia de diferenciación de sus competidores”. (p.266)

De la Cuesta y Muñoz (2010) explican que esta donación es una “herramienta promocional” ya que el aporte ,por lo general, se encuentra sujeto a la venta del producto o servicio. “La apelación clásica es que la empresa donará una cantidad fija, un producto o un porcentaje del precio por cada unidad vendida.” (p. 18).

Méndez (2003) recomienda que bajo esta modalidad, la empresa y la organización aclaren sus expectativas para evitar que la ONG perciba que los ingresos de la empresa no son proporcionales al porcentaje que ella está recibiendo. Al mismo tiempo, la autora resalta que es importante considerar este tipo de contribución pues “las organizaciones pueden verse afectadas por la disminución de los aportes de otros donantes”. (p.227)

En definitiva, la empresa tiene un rol activo en la recaudación de fondos de las ONG's en la medida en la que apoyar a estas organizaciones le reporta beneficios en el marco de su responsabilidad social.

3.3.-Alianzas entre las empresas y ONG's

Para la presente investigación se tomará en cuenta la terminología y clasificación de las alianzas presentada por Austin y Reficco (2005) autores del primer capítulo de la obra *Alianzas sociales en América Latina*, publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo:

- Alianza en etapa filantrópica: son aquellas en las que una corporación contribuye a través donaciones económicas o en especies, con una organización sin fines de lucro. “El nivel de compromiso y recursos es relativamente bajo, con escasa frecuencia, administración sencilla y sin fines estratégicos. El donante corporativo tiene la mentalidad benefactora y el receptor sin fines de lucro, una actitud agradecida.” (p.4) Este tipo de vínculos presenta únicamente beneficios en la reputación, pues a la hace ver socialmente responsable y comprometida con la comunidad.
- Alianzas en etapa transaccional: son aquellas en las que la “(...) interacción tiende a concentrarse en actividades más específicas, que involucran un importante intercambio bilateral de valor.” (p.4) Estas, las partes presentan distintos niveles de beneficios y “la relación pasa a ser importante para las misiones y estrategias de cada una de las instituciones” Este nivel contempla todos los tipos de apoyo a terceros previamente mencionados.
- Alianzas en etapa integrativa: son aquellas que contemplan en las que la empresa y la ONG comparten proyectos y estrategias. “Las organizaciones comienzan a interactuar con mayor frecuencia y a desarrollar una mayor cantidad y variedad de actividades en común.” (p. 5) Por ello, estas son relaciones de alto valor en las que se comparten riesgos, beneficios, actividades y costos.

En el presente estudio, solo se tomarán en cuenta los aliados en etapa filantrópica y transaccional, pues Embajadores Comunitarios no ha logrado consolidar el tercer tipo de alianza con empresas privadas.

Finalmente, con base en lo señalado hasta momento, se entiende que las organizaciones sin fines de lucro pueden aproximarse a las empresas privadas en su proceso de recaudación de fondos, mientras que estas pueden acercarse a las primeras como parte de sus prácticas de RSE. Estas interacciones entre las partes, se llevan a cabo a través de procesos comunicacionales con el fin último, de consolidar cualquiera de los tipos de alianza mencionados previamente.

3.4. Los procesos comunicacionales en la recaudación de fondos

De acuerdo con Van-der Hofstadt (2005) un proceso comunicacional consiste en la emisión de mensajes verbales o no verbales, a través de códigos comunes, con el fin de causar un impacto o respuesta en el receptor. El autor también plantea que:

El proceso de comunicación va a desarrollarse en un contexto concreto y, “a priori”, con un código concreto, que es el que permitirá la comunicación, utilizando un canal determinado (o varios simultáneamente), con la intervención de al menos dos actores, emisor y receptor, de forma que el primero transmite (o al menos intenta hacerlo) un mensaje al segundo, que lo recibe (ya sea completo o en parte), dependiendo del éxito del proceso. (p.11)

Los elementos que describe Van-der Hofstand se presentan de forma dinámica durante el proceso, el cual puede verse obstaculizado por las llamadas barreras comunicacionales.

3.4.1.- Mensaje

El mensaje se refiere, de acuerdo a Pizzolante (2008), a toda la información que la organización comunica a sus públicos de interés. Según el autor, cualquier instancia de una organización puede transmitir un mensaje sobre ella, de forma “voluntaria, e incluso involuntaria”.(p.326) Esta información podrá transmitirse “mediante códigos, claves, imágenes, etc. cuyo significado interpretará el receptor en función de una serie de factores, relacionados fundamentalmente con sus propias experiencias personales y con el contexto sociocultural que le sirva de referencia”. (Van-der Hofstadt , 2005, p.11)

Losada (2010), a su vez, asegura que el mensaje clave representa el foco de toda estrategia comunicacional ya que está cargado con todo el contenido y la información dirigida a generar impactos favorables en las audiencias clave de la empresa.

Vale la pena mencionar los criterios que emplea Santesmases (1996, citado en Bermúdez y Fraute, 2008, p.15) para calificar como efectivo el mensaje:

- El mensaje debe captar la atención del público al que se dirige centrándose en un tema específico que sea de interés (...).
- Los beneficios del producto deben estar bien definidos para que el mensaje sea comprendido.
- Es recomendable evitar los mensajes exagerados o que puedan parecer

engañosos pues pueden provocar rechazo hacia el producto. Es necesario que el mensaje sea creíble.

- El mensaje debe persuadir al destinatario sobre la proposición que se le hace.
- Es necesario que el mensaje lleve a una respuesta por parte del receptor y que esta sea acorde con lo propuesto en el mensaje.

3.4.2.- Canales y medios

En líneas generales, no suele hacerse distinción alguna entre los conceptos de canales y medios de comunicación, pues se considera que el canal se refiere al medio de difusión que el emisor escoge para transmitir una información.

Sin embargo, para efectos de la presente investigación sí se diferenciaron ambos conceptos, con base en las definiciones de Beroes (2013) tomadas del documento de apoyo para las sesiones de planificación estratégica, de la empresa PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

En este sentido, el término canal aludirá a “todos aquellos espacios de tipo físico, digital, auditivo, audiovisual y/o presencial, que permiten ser la plataforma para comunicar información sobre la empresa”, mientras los medios se referirán a cualquiera de las herramientas de comunicación que pudiesen clasificarse dentro de esos espacios o canales. De esta forma, el correo electrónico (medio) es un canal digital, un folleto (medio) constituirá un canal físico y las reuniones cara a cara (medio), un canal presencial.

3.4.3.- Frecuencia

A su vez, Kotler y Armstrong (2008) plantean que la frecuencia es una medida que sirve para determinar la cantidad de ocasiones en las que una persona, perteneciente a uno de los grupos de interés de una organización, se expone a una comunicación. Lamb, Hair y Mc Daniel (2006) añaden que esta exposición se calcula en un período determinado de tiempo.

Para efectos de la presente investigación, la frecuencia se entenderá como el intervalo de tiempo real o ideal entre las comunicaciones de Embajadores Comunitarios y sus aliados.

3.4.4.- *El tono*

De acuerdo con Onieva (2003), el tono es la expresión oral y escrita que se utiliza durante cualquier comunicación para darle una actitud al mensaje que se transmite. El autor explica que es importante la selección de un tono coherente acorde al contenido de cada uno de los mensajes que se pretenden emitir. Adicionalmente, asegura que “el tono, dependiendo siempre de la actitud, podrá ser formal o informal, objetivo o subjetivo, cómico o serio irónico, sarcástico etc.” (p.18)

Mora y Gómez del Río (2001), autores del libro *La comunicación es servicio* agregan que “el tono de la comunicación ayudará a crear una imagen favorable y a que el mensaje sea convincente.” (p.140). En ese sentido, exponen que los tonos pueden clasificarse en “emotivos, racionales, informativos, humorísticos, con énfasis en los científico, estadístico, analítico.” (p.140)

Para la presente investigación, se tomarán en cuenta, únicamente los cuatro tipos de tonos que utiliza Embajadores Comunitarios en sus comunicaciones, a saber: formal, informal, emotivo y racional.

3.4.5.- *Barreras comunicacionales*

León (2005) expone que en el proceso comunicacional, pueden presentarse factores que interrumpan, impidan o deformen parcial o totalmente los mensajes. Estas barreras pueden clasificarse en:

3.4.5.1.- *Físicas*

Según Alborés (2005), se refieren a todas las perturbaciones ocasionadas en el ambiente en el que se encuentran los interlocutores. León (2005, p.36) plantea que este tipo de barreras son las que “afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje [y] pueden ser de tipo técnico, cuando se presenta alguna falla mecánica, eléctrica, electrónica (...) o acústica en el funcionamiento de los aparatos utilizados para la transmisión”.

3.4.5.2.- Semánticas

León (2005, p.37) afirma que las barreras semánticas son producto de “una falta de coincidencia entre el emisor y el receptor, en relación con el significado y sentido que poseen o adquieren las palabras, los enunciados, las oraciones y los símbolos empleados en la estructuración de un mensaje.”

Suárez (2005) explica que la confusión puede presentarse si el mensaje posee múltiples significados, o si el individuo desconoce su intención (significado). Asimismo, el autor señala que las interpretaciones que se le dan a estos símbolos estarán relacionadas e influenciadas por su entorno cultural, lo que generará diferencias si el contexto del emisor y el receptor no es el mismo.

Finalmente, Alborés (2005, p.34) explica que, con regularidad, “las palabras, (...) poseen tantos significados diferentes que conducen a interpretaciones disímiles”.

3.4.5.3.- Psicológicas

León (2005) afirma que las barreras psicológicas surgen cuando los individuos tienen percepciones y concepciones distintas sobre la misma idea, con base en sus creencias, valores y cultura. De esta forma, agrega:

Cada individuo es diferente en cuanto a su personalidad, conformada por su carácter, temperamento y experiencias vividas. La herencia y el ambiente interactúan para formar la personalidad de cada sujeto. A la manera individual de percibir los fenómenos se le denomina marco de referencia o filtro individual (p.38)

Asimismo, Suárez (2005) expone que cada persona tiene un orden y una estructura mental que no le permite conocer o concebir todos los mensajes a los que se encuentra expuesto.

3.4.5.4.- Fisiológicas

Según los autores (Suárez, 2005; León, 2005) las barreras fisiológicas se presentan cuando alguno de los interlocutores posee deficiencias en los órganos o partes del cuerpo involucrados en la emisión y recepción de los mensajes.

3.4.5.5.- Administrativas

De acuerdo con Suárez (2005, p. 85), las barreras administrativas son “aquellas causadas por las estructuras organizacionales, con mala planeación y deficiente operación de los canales”.

Zamora (1981) expone que toda institución está conformada por una estructura determinada cuya disposición puede causar que los mensajes se distorsionen por lo que, según el autor, este tipo de configuraciones organizacionales corresponden barreras administrativas.

La presente auditoría evaluó el uso adecuado o inadecuado de los elementos en los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios en materia de recaudación de fondos con empresas privadas, así como las barreras que pudieran estar presentes en dichos procesos.

3.5.- Percepción y posicionamiento como consecuencias del proceso comunicacional

De acuerdo con Schiffman y Kanuk (2010) la percepción es el “proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo” (p.158). Según Pizzolante (2008, p.332), estas percepciones se construyen con base en la comunicación: “7% en la comunicación verbal (...) y 93% en la comunicación no verbal (...)”.

De igual forma, Pizzolante (2008, p.175) señala que:

Las percepciones que construimos, se refieren a un proceso complejo por medio del cual un individuo obtiene información exterior y le asigna un significado determinado. Un significado que está estrechamente relacionado con la información previa, ya que esta se encuentra registrada en la mente de aquél que recibe los mensajes. Un proceso creativo de interpretaciones que agrupa sensaciones, a las que se le atribuyen determinados significados.

Las percepciones se encuentran estrechamente vinculadas con el concepto de posicionamiento. De hecho, para Kotler y Armstrong (2008) este último, se construye a través las percepciones que generan los esfuerzos comunicacionales que ejecuta la compañía para que sus productos o servicios ocupen un lugar determinado en la mente del consumidor.

Para concluir, Pizzolante (2008), explica que la organización juega un rol en la definición de su propio posicionamiento. Según el autor, este se refiere a las principales ideas que la organización desea que sus audiencias de interés tengan sobre ella. En este sentido, la empresa puede, realizar un ejercicio que consiste en la identificación de sus percepciones actuales y deseadas, en aras de conocer la realidad existente sobre cómo es vista, y determinar la manera en que quiere ser recordada. Solo teniendo en cuenta ambas percepciones (actuales y deseadas), es que dichas ideas e imágenes podrán materializarse en mensajes que, difundidos en una forma clara, concisa y atractiva, permitirán fortalecer el posicionamiento de la organización en el tiempo.

3.6- La importancia de los procesos comunicacionales en alianzas entre empresas y ONG's

Debido a la inexistencia de documentos que hicieran referencia a mejores prácticas en procesos comunicacionales, en materia de recaudación de fondos con empresas privadas, se sostuvieron conversaciones personales, el día 20 de junio de 2013, con el experto Italo Pizzolante.

Los criterios que compartió el presidente del Consejo Directivo de la empresa PIZZOLANTE Comunicación Estratégica fueron considerados entre los distintos lineamientos teóricos que permitieron la elaboración del diagnóstico final del presente trabajo de investigación.

3.6.1- El apoyo de empresas a fundaciones en materia de recaudación de fondos

Pizzolante aseguró que las ONG's deben establecer vínculos sólidos y perdurables en el tiempo con empresas que les permitan obtener los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, señaló que:

Debe existir una relación de complementación. La fundación debe posicionarse como una herramienta para la sostenibilidad de la empresa e inclusive como un elemento para el blindaje de sus operaciones; porque en la medida en que una empresa contribuye al fortalecimiento de organizaciones

sin fines de lucro, que son espacios para la inclusión de los sectores más frágiles de la sociedad, termina por beneficiarse a ella misma.

Por ello, entendiendo que la relación también resulta beneficiosa para las compañías, el experto en RSE les asignó a las empresas un rol específico en la alianza: “fortalecer a las fundaciones.” De esta forma, puntualizó ciertos aspectos vinculados a las contribuciones que pueden hacer para empoderar a las ONGs:

- Generar fondos para el sustento diario de la fundación, de forma que esta pueda alcanzar sus objetivos.
- Brindar otros tipos de apoyo como, por ejemplo, voluntariado corporativo. Esto lo hacen al convocar a sus propios colaboradores para que actúen, a través de la fundación, en las comunidades aledañas.
- Estructurar, mediante su participación gremial, alianzas privadas-privadas (con empresas que no sean su competencia) para poder financiar los programas de la fundación. Esto lo explicó diciendo que “las compañías deben articularse a través de gremios o alianzas puntuales en esas áreas de operación, para que el trabajo de la fundación, entonces, no solamente sea con una empresa sino con un sector empresarial privado.”
- Buscar fuentes de financiamiento externas a la empresa, es decir, promover que se destinen fondos públicos a sus proyectos.
- Atraer fondos multilaterales, es decir, “(...) sus relaciones deben permitir que bancos de desarrollo quieran apostar, o que instituciones de apoyo social puedan entender a la fundación como una herramienta para la sostenibilidad de la sociedad y no como una exclusivamente de la empresa.”

3.6.2- Los beneficios derivados de apoyar a fundaciones

Pizzolante durante las conversaciones personales, expuso que la fundación es:

(...) es una herramienta para la sostenibilidad empresarial, pues armoniza los intereses que tiene la empresa en la sociedad donde ella opera, articulándolos mediante la apertura de oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional a personas de la comunidad. Y además, mostrando cómo el sector privado puede estimular la organización social y generar grandes impactos en la sociedad, sin dejar de perder el foco de su actividad base que es hacer negocio.

De acuerdo con el experto, las empresas pueden percibir una gran cantidad de beneficios al apoyar a una ONG:

- “Blindaje social” pues la ONG, dependiendo de su foco, pudiera no solo ofrecer apoyo a los trabajadores de sus plantas, sino también a la comunidad en donde opera la empresa. En consecuencia, el apoyo puede conllevar a la mejora del relacionamiento político-local de la empresa, toda vez que la fundación atiende temas que afectan directamente a la sociedad.
- Mejora del clima organizacional y sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa a raíz de los programas de voluntariado corporativo. Pizzolante explicó que esto crea un relacionamiento de impacto directo entre los trabajadores de la organización y la comunidad en la que se encuentra la empresa.
- Mejora de la reputación al trabajar de la mano con una ONG de trayectoria, admirada y respetada.

3.6.3- La notoriedad de las ONG's y su oferta de valor

Pizzolante señaló que las fundaciones deben generar un plan de posicionamiento de marca y saber “cómo estructurar una mayor notoriedad”, refiriéndose al término, como uno de los dos elementos de la reputación. “Notoriedad es que las personas me reconozcan y notabilidad, que las personas me respeten.” Pizzolante señaló entonces que para “(...) atraer las posibles inversiones de estas empresas, la ONG debe ser reconocida y por ello, en su plan estratégico, debe poseer un inventario de cuáles son las oportunidades de notoriedad que tiene”.

Ahora bien, el apoyo a terceros dependerá de que, además, la ONG estructure una propuesta de valor. Para ello, el experto recomienda crear un “producto social” que pueda presentarse a las empresas en las que se haya determinado que, efectivamente, resultará valioso:

Lo que no pueden esperar las organizaciones es que alguien les apadrine todos sus proyectos, por ello, deben crear varias propuestas de valor y adaptarlas a las distintas empresas en donde busquen financiamiento.

La propuesta debe contemplar la comunidad en la que se tendrá el impacto, cuántas personas se benefician a raíz de la actuación de la ONG, cuánto tiempo dura el proyecto, cuál es el costo de dichos proyectos, cuáles son las opciones de apoyo, en qué se beneficia la empresa al apoyarla y cómo se hará el retorno de inversión.

3.6.4- Una oferta de valor adaptada a cada audiencia

Según Pizzolante, las estrategias de valor no pueden ser genéricas, porque no todas las empresas son iguales pues tienen intereses y focos diferentes. Por ello, afirmó que es necesario segmentar a todos los públicos de interés de la empresa: “lo primero es generar el *stakeholders map* [mapa de audiencias]”.

Una vez hecha la segmentación, el experto afirmó:

La fundación debe generar estrategias y un paquete de información distinto, que se adapte a cada uno de esos grupos. No puedes esperar que ellos sean quienes lo piensen o quienes lo esperen, sino que seas tú como fundación quien se los propone. Tiene que haber una conexión más explícita entre lo que me pides y lo que tú crees que me beneficia.

Además de ser cuidadosa con su oferta de valor, la fundación, según Pizzolante (2013) deberá generar “la documentación pertinente para que esos productos puedan tener un endoso que certifique y legitime el impacto social y ese valor agregado que la ONG da a la empresa”.

3.6.5- La comunicación entre la fundación y la empresa, a través de los reportes de gestión

Pizzolante aseguró que la manera de capitalizar los resultados de la inversión que realizan las corporaciones es a través de reportes de gestión. Por ello, explicó que las fundaciones deberían sistematizar el “empaquetado de la información” haciendo llegar a sus aliados actuales, informes mensuales que contemplen todos los datos que pudieran ser de interés para la organización. El experto señaló que es necesario crear una estrategia para realizar, de manera efectiva, la rendición de cuentas, presentando los resultados de forma

clara, medible y auditable. La confianza en la ONG no debería sustentarse en sus miembros sino en la institucionalidad de sus procesos.

Planteó entonces, la necesidad de despersonalizar a las fundaciones, las cuales “están obligadas a fortalecerse institucionalmente y a minimizar el tutelaje de individualidades porque eso atenta contra la sostenibilidad de la organización”. Por ello, expuso que formalizar y sistematizar los procesos de una institución, la hacen confiable e independiente de quienes los llevan a cabo, que además al ser voluntarios, no se encuentran estables dentro de la organización.

Luego de esta reflexión, el experto afirmó que:

Lo que le da confianza a una institución es que sea contundente en la manera de rendirle cuentas a aquellos que la apoyan. Por ello, es necesario diseñar un sistema de comunicación que, permanentemente, se alimente con la información de los impactos que genera esa contribución.

Siguiendo esta misma línea, Pizzolante expuso que para que la ONG genere confianza y establezca alianzas perdurables en el tiempo con la empresa, es necesario que formalice cada uno de los elementos que abarca el proceso de comunicación, que van desde la primera aproximación que la ONG hace a la compañía, hasta la rendición de cuentas. El experto aseguró que es una mezcla de muchas actividades y mencionó como básicas tres de ellas:

- La presentación y envío del tema e información: se refiere presentar la mayor cantidad de información de valor, de la manera más clara y verificable (costos, actividades, retorno de inversión, beneficios, impactos, etc.) Pizzolante explicó que este tipo de información se debería presentar tanto en el primer encuentro que sostiene la fundación con la empresa como en la rendición de cuentas que se le da cada uno o dos meses, para mantenerla al día en las actividades que se están realizando.
- Exposición en los medios de comunicación: el experto no solo planteó la mención en los medios masivos que, ocasionalmente, puedan estar interesados en las actividades de la fundación, sino además en los medios propios de la ONG como: página Web, redes sociales o cualquier canal de comunicación, a través de los cuales se pueden hacer menciones o agradecimientos constantes a las empresas.
- De acuerdo con Pizzolante, el contacto personal es importante porque genera cercanía con la institución. Por ello, el experto planteó un plan semestral de visitas en las que se ofrezcan distintas actividades: charlas a los empleados, actividades asociadas a los temas de la fundación o cualquier actividad que pueda ser interesante para la compañía en cuestión.

3.6.6- El voluntariado y su profesionalización

La efectividad de los procesos de comunicación anteriormente descritos dependerá en gran medida de que la ONG estructure organizadamente sus procesos de comunicación internos. En este sentido, Pizzolante desglosó aquellas actividades que impactan de manera directa en el éxito de una fundación.

En primer lugar, planteó el tema de entrenamiento de nuevos voluntarios y pase de testigos. En este sentido, el experto comentó que “debe haber mucho material escrito, deben tener una universidad”. A esto agregó lo que para él son los tres puntos principales: documentos auto-explicativos, videos y una inducción sistematizada y automatizada “que invite a nuevos voluntarios a enamorarse de la idea y que les de las habilidades necesarias para trabajar en la fundación.”

Otro aspecto que el experto señaló como clave para la sostenibilidad y perdurabilidad de una fundación es la creación de un registro de ex-voluntarios. Para ello, sugirió generar una red de los ex-voluntarios de la fundación, que se encuentren en Venezuela y en otros países. Señaló que, incluso, es necesario asignarles roles pues aquellos que se encuentran fuera del país pudieran recomendarle buenas prácticas de otras ONGs y hacerle promoción internacional. “Tengo que tener algo que me mantenga esa comunidad de fundadores o no fundadores, informados y además asignarles roles; crear algunos equipos que llamen a la promoción”. Adicionalmente, comentó que dicha red pudiera hacer videos testimoniales para colgar en canales, como YouTube, desde el país en donde se encuentre cada persona “eso externamente, muestra capital, capital social, redes de gente que se tienen confianza y están apoyando ese proyecto”.

3.7.- Auditoría de los procesos comunicacionales

Sanz de la Tajada (1994) afirma que una auditoría comunicacional consiste en la utilización de diversos instrumentos cualitativos que permiten estudiar y evaluar, de manera exhaustiva, los procesos comunicacionales que lleva a cabo una determinada organización.

De acuerdo con Palencia-Lefler (2011), en el marco de la perspectiva funcionalista, una auditoría comunicacional busca:

Evaluar (...) los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia (...) [y] promover cambios en el sistema interno y externo de

la comunicación, con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente. (p.127)

Asimismo, Díez (2010) plantea que una auditoría comunicacional se realiza con el objetivo de detectar las fortalezas y las áreas de oportunidad en los procesos que lleva a cabo una empresa, en el ámbito de sus comunicaciones, para así generar planes y estrategias que optimicen dichos procesos informativos.

De igual forma, el autor (2010, p.43), explica que la realización de una auditoría implica seguir los siguientes pasos:

- Realizar un estudio profundo de los documentos de la empresa, antes de elaborar los cuestionarios o guías para las entrevistas de los trabajadores.
- Informar al personal de la empresa sobre qué aspectos, departamentos o temas en concreto se va a centrar la auditoría.
- Una vez que se ha informado sobre lo que se va a hacer, este plan no debe modificarse. En caso de hacerlo, debe comunicarse de nuevo a los trabajadores.
- Dar publicidad interna y presentar los resultados de la auditoría, sean positivos o negativos, por escrito o de forma oral.

Lo anteriormente expuesto, lo complementa Sanz de la Tajada (1996), haciendo referencia a una serie de elementos indispensables para la ejecución de una auditoría:

- Plantear la finalidad del estudio y los objetivos.
- Definir a quiénes se estudiará y delimitar la muestra a la que, efectivamente, se examinará.
- Elaboración de un instrumento de medición adecuado para el tema de estudio y la población.
- Verificar que la recolección de datos se pueda realizar de la manera adecuada para que los resultados sean reales.
- Determinar una metodología de análisis apropiada para los datos que se recabarán.
- Utilizar herramientas aptas para el análisis de los resultados.

Por último, vale la pena rescatar que Ind (1992) autor del libro *La Imagen Corporativa*, señala que una auditoría de comunicaciones está conformada por dos fases: la inicial, la cual “consiste en cotejar (...) y evaluar todas las formas de comunicación (...)” y la secundaria que “se basa en las investigaciones que se realizan entre los diversos públicos de la empresa para establecer el impacto de [sus] comunicaciones (...) sobre las percepciones que dichos públicos tienen sobre ella”. (p.65)

IV. MARCO LEGAL

La Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 5.566, contempla en el artículo I del capítulo I, la Ley de Impuesto sobre La Renta ([ISLR], 2001), la cual se refiere al pago de aranceles derivados de los “enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie”. El pago de impuestos en Venezuela, está regulado por la ISLR y su reglamento; por lo tanto, se generan obligaciones tributarias a favor del Estado provenientes del enriquecimiento que cada persona, natural o jurídica, tenga durante su año fiscal. Por otra parte, es importante señalar que esta misma ley define, en su artículo 4, el enriquecimiento neto como “los incrementos de patrimonio que resulten después de restar de los ingresos brutos, los costos y deducciones permitidos en esta Ley”.

4.1- Deducciones de la Ley de Impuesto sobre La Renta

Entre las distintas deducciones contempladas en la Ley de Impuesto sobre La Renta, se encuentran:

(...) las liberalidades efectuadas en cumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos. Las liberalidades deberán perseguir objetivos benéficos, asistenciales, religiosos, culturales, docentes, artísticos, científicos, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicos, deportivos o de mejoramiento de los trabajadores urbanos o rurales, bien sean, gastos directos del contribuyente o contribuciones de este, hechas a favor de instituciones o asociaciones que no persigan fines de lucro y las destinen al cumplimiento de los fines señalados.

De acuerdo con el artículo 27, párrafo duodécimo del reglamento de la Ley de Impuesto sobre La Renta, solo a aquellas personas que vivan en territorio nacional, se les harán las deducciones conforme a lo que se explica anteriormente.

Por lo tanto, toda donación que realice una persona dirigida hacia un fin benéfico en los términos dispuestos por la ley, será deducible de los ingresos brutos sobre los cuales se calculará el monto que deberán pagar a la administración tributaria por concepto de impuesto

sobre la renta. Dichas donaciones podrán realizarse en metálico o en especies (reglamento de la Ley de Impuesto sobre La Renta, artículo 72).

La Ley de Impuesto sobre La Renta, artículo 27, párrafo décimo tercero, establece que, solo se podrá donar:

- a) Diez por ciento (10%), cuando la renta neta del contribuyente no exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.) y ocho por ciento (8%), por la porción de renta neta que exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.).
- b) Uno por ciento (1%) de la renta neta, en todos aquellos casos en que el contribuyente se dedique a realizar alguna de las actividades económicas previstas en el literal d) del artículo 7 de esta ley.

De conformidad con los artículos 50 y 52 de la Ley de Impuesto sobre La Renta, a mayor enriquecimiento neto, mayor es la obligación tributaria existente. Como consecuencia de este principio, las deducciones permiten reducir el valor del enriquecimiento sobre el cual se calculará el pago del impuesto sobre la renta; y por lo tanto, mientras más donaciones se realicen, en los términos previstos en la ley, menor debe ser el valor del impuesto a pagar.

Finalmente, es pertinente señalar que la Administración Tributaria calificó a la fundación embajadores comunitarios como una institución exenta del pago del impuesto sobre la renta, de conformidad con el artículo 10 de la Ley de Impuesto sobre La Renta, por enmarcarse dentro del perfil de instituciones exentas de este pago, al igual que todas aquellas que se dediquen exclusivamente a “actividades religiosas, artísticas, científicas, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicas, culturales, deportivas y las asociaciones profesionales o gremiales, siempre que no persigan fines de lucro”

V. MARCO REFERENCIAL

5.1.- Embajadores Comunitarios, sembrando liderazgo donde más se necesita

5.1.1. Trayectoria

Embajadores Comunitarios nació en el año 2008 como un proyecto de empoderamiento juvenil orientado a la formación, a través de la metodología de los Modelos de Naciones Unidas (MUN), de jóvenes de escasos recursos económicos. El fin de la organización es facultarlos para desarrollar iniciativas que contribuyan a generar el bienestar colectivo en sus propias comunidades (A. Winkler, coordinadora General de Embajadores Comunitarios, comunicación personal, Enero 24, 2013).

La idea estuvo respaldada por la filosofía de que nuestro aprendizaje y crecimiento en los MUNes habían sido tan significativos en términos de liderazgo positivo, que debíamos buscar la manera de llevar nuestra experiencia a las comunidades. ¡Sabíamos que ahí había potencial y talento no descubierto! Proyección a la Comunidad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) apoyó nuestro primer esfuerzo, que en un principio llamamos UCABMUN y que meses después se tradujo en nuestra primera delegación de jóvenes en San Agustín del Sur. (A. Winkler, comunicación personal, Enero 24, 2013).

Katherina Hruskovec, fundadora de Embajadores Comunitarios y actual coordinadora Internacional del proyecto, afirmó que, a su juicio, la calidad del servicio educativo en los sectores populares de Venezuela es deficiente y que, por ello, existe una marcada brecha entre estudiantes que provienen de estratos socioeconómicos altos y los que proceden de estratos bajos. Sin embargo, Hruskovec aseguró que el talento existe en todos los niveles.

La fuente de inspiración para el proyecto fue un joven llamado Yofran, quien participó una vez en un taller de escritura facilitado por el voluntariado de la UCAB. Yofran, era uno de esos casos que destacaban. Después de conocerlo, quisimos abrir un espacio de exploración y de desarrollo de habilidades e intereses para todos los jóvenes que, como él, eran talentosos; sin importar el entorno donde se desarrollaran. (K. Hruskovec, coordinadora Internacional y

fundadora de Embajadores Comunitarios, comunicación personal, Enero 24, 2013).

Siguiendo estos ideales, después de cinco años de trayectoria, la organización ha alcanzado beneficiar a más de 350 embajadores de cinco programas, nueve colegios y seis comunidades del Área Metropolitana de Caracas, obteniendo más de 30 reconocimientos a nivel nacional e internacional. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.2.- Filosofía organizacional

5.1.2.1.- Misión

Inculcar herramientas de liderazgo, a través de la metodología de los Modelos de Naciones Unidas, a adolescentes talentosos de escasos recursos económicos, con miras a formar ciudadanos con criterio que ofrezcan propuestas ante las problemáticas locales y mundiales. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.2.2.- Visión

Constituir una red nacional e internacional de líderes, transmisora de valores aspiracionales y referente de aprendizaje por experiencia en liderazgo y solidaridad. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.2.3.- Valores

Según Katherina Hruskovec, tanto el equipo de colaboradores como los beneficiarios de Embajadores Comunitarios deben estar comprometidos con los siguientes valores:

- Excelencia
- Compromiso
- Proactividad
- Trabajo en equipo
- Integridad

5.1.3. - Programas

Hruskovec asegura que Embajadores Comunitarios cuenta con cinco programas de formación en los que se entrenan a jóvenes de escasos recursos para que compitan en Modelos de Naciones Unidas. El objetivo final, es que los participantes desarrollen un sentido crítico que les permita plantear soluciones ante las problemáticas de su entorno y ejecutar iniciativas que contribuyan a generar bienestar social. Los cinco proyectos que describió la fundadora de Embajadores Comunitarios son:

5.1.3.1.- UCABMUN

Programa pionero de la organización que surgió en el año 2008, a raíz de la alianza establecida con el Departamento de Proyección a la Comunidad de la Universidad Católica Andrés Bello. Anualmente, capacita alrededor de 50 bachilleres que residen en las comunidades de Antímano, La Vega y San Agustín del Sur. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.3.2.- ChacaoMUN

Programa que nació en el 2010 como resultado de una asociación de la fundación con la Alcaldía de Chacao y Fundación Futuro Presente. Este ejecuta anualmente tres proyectos que benefician a más de 180 jóvenes de Chacao: el entrenamiento de la delegación de la Unidad Educativa Municipal Andrés Bello de Chacao, la impartición de una cátedra MUN dentro del pensum de bachillerato de la escuela y la organización del Modelo de Naciones Unidas de esta localidad. La formación MUN dentro del pensum de bachillerato comenzó a realizarse a partir del año 2012. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.3.3. UNIMETMUN

Programa que inició sus funciones en 2011, a raíz de una alianza con el Departamento de Servicio Comunitario de la Universidad Metropolitana (UNIMET) y que anualmente,

beneficia a más de 30 bachilleres que residen en las comunidades de Petare y Filas de Mariche. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.3.4.- MUNdial

Es una iniciativa que, desde el 2010, permite a aquellos adolescentes que han participado anteriormente en cualquiera de los programas mencionados, maximizar sus habilidades al participar en Modelos de Naciones Unidas de escala internacional en países como Argentina, Estados Unidos y República Dominicana. MUNdial beneficia anualmente un promedio de 10 jóvenes, tanto bachilleres como universitarios, de las comunidades de Antímano, Chacao, Filas de Mariche, La Vega, San Agustín del Sur y Petare. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.3.5.- Embajadas

Programa que nació en 2011 a raíz de una iniciativa conjunta de Embajadores Comunitarios con la fundación Bello Belgo, ubicada en Bélgica, que obtuvo el reconocimiento de una tercera fundación, también belga, llamada Zuiddag por representar un proyecto orientado al desarrollo social de las zonas con mayor índice de pobreza del país. Posteriormente, las tres organizaciones se aliaron con el fin de capacitar a los jóvenes para analizar y plantear soluciones, que en efecto, aliviaran las problemáticas más comunes de las barriadas localizadas en Antímano, Chacao, Filas de Mariche, La Vega, San Agustín del Sur y Petare. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

5.1.4.- Metodología de capacitación

De acuerdo con Hruskovec, las capacitaciones consisten en un entrenamiento académico cuya duración es de seis a nueve meses y que brinda a los jóvenes herramientas de oratoria, negociación, debate, investigación y resolución pacífica de conflictos. Así mismo, aclaró que el programa contempla clases de geografía, historia universal, actualidad mundial, política exterior y diplomacia, con el fin de preparar a los estudiantes para su posterior participación en los Modelos de Naciones Unidas a nivel nacional e internacional.

De acuerdo con la página Web de la Asociación para la Naciones Unidas de la República de Argentina ([ANU-AR], 2013), un MUN es “una simulación del funcionamiento de esta organización internacional. Los participantes representan a diplomáticos de los distintos estados que conforman las Naciones Unidas [y] como tales, deben defender las posturas de los estados que se les asignen, en tópicos previamente determinados” (§ 1)

Adicionalmente, la coordinadora Internacional, aseguró que esta siembra de criterio, ciudadanía, conciencia y liderazgo que ofrece el entrenamiento académico de la fundación, tiene como fin último, motivar a los embajadores a impulsar cambios positivos en sus propias comunidades.

Alexandra Winkler, por su parte, aseveró que son muchos los resultados positivos que obtienen los jóvenes al participar en los distintos programas de formación, entre los cuales lista: aumento de la confianza personal y el autoestima, desarrollo de conciencia ciudadana y liderazgo, impulso de trabajo en equipo y convivencia social.

5.1.5.- Organigrama actual

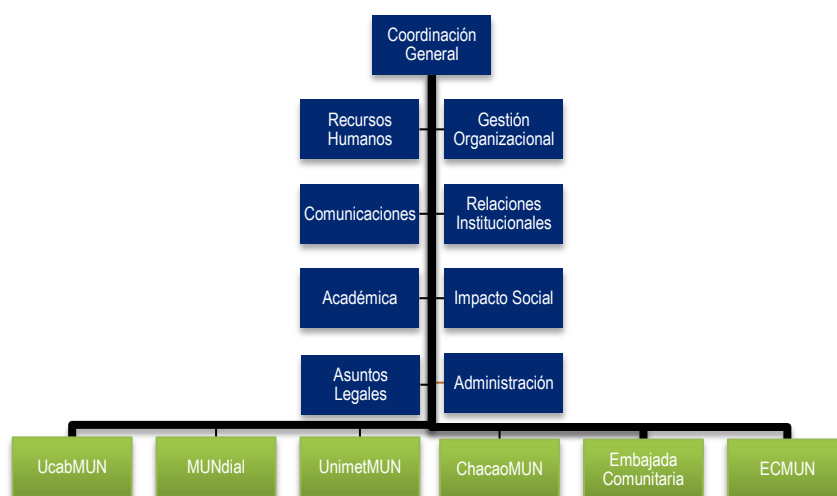


Figura 1. Organigrama actual de Embajadores Comunitarios

La instancia máxima de Embajadores Comunitarios es el Comité Ejecutivo, equipo responsable de la planificación y consecución de los objetivos estratégicos, así como de la toma de decisiones. Este está integrado por las Coordinaciones de Apoyo Transversal (Gestión Organizacional, Recursos Humanos, Impacto Social, Académico, Administración,

Relaciones Institucionales, Comunicaciones, Asuntos Legales) y las Coordinaciones de Programa (UCABMUN, MUNDial, UNIMETMUN, ChacaoMUN, Embajadas), lideradas todas por la Coordinación General. (Edward Pérez, coordinador de Gestión Organizacional, comunicación personal, Enero 24, 2013).

A su vez, cada Coordinación de Programa tiene su propia estructuración interna y líneas de reporte, diseñadas según la naturaleza de sus proyectos y la dinámica de sus actividades. Razón por la cual, además de existir el perfil de cada Coordinador de Programa, también existen roles como coordinador de colegio y facilitador. Este último imparte el contenido académico del programa y forma a los delegados para su participación en los MUNes, por lo que es quien mantiene mayor contacto con los jóvenes. (Edward Pérez, comunicación personal, Enero 24, 2013).

Ahora bien, Edward Pérez, coordinador de Gestión Organizacional, estableció que las líneas de reporte en el ámbito del financiamiento se han manejado de la siguiente forma hasta el presente.

- Cada Coordinación de Programa posee una partida presupuestaria y rinde cuentas al coordinador de Administración y Patrocinio.
- Cada programa está en la obligación de conseguir sus propios fondos y posee autonomía funcional, para ejecutar los sistemas de recolección que considere más pertinentes.
- El responsable de conseguir los fondos, frente a la Junta Directiva, es el coordinador de cada programa y puede ser él o alguna persona que designe de su equipo el que en la práctica ejecute estas acciones.
- El encargado de administrar los fondos y llevar el control de cada una de las partidas es el coordinador de Administración y Patrocinio. Por su parte, los coordinadores de Programas deben notificarle al coordinador de Administración y Patrocinio cualquier entrada de dinero a la cuenta de la fundación.
- Las relaciones estratégicas con los aliados de cada proyecto así como la negociación del apoyo económico es gestionado por los coordinadores de Programa.

5.1.6.- Nuevo organigrama



Figura 2. Nuevo organigrama de Embajadores Comunitarios

Por su parte, Pérez planteó que el nuevo organigrama, el cual entrará en vigencia el 30 de septiembre de 2013, supone tres instancias de gobierno:

- Un Consejo Consultivo, responsable de brindar asesoría estratégica al Presidente y proponer nuevas iniciativas en términos de crecimiento, relacionamiento, notoriedad y notabilidad de la organización. Asimismo, Embajadores Comunitarios contará con un consultor legal, que asesorará en los asuntos jurídicos respectivos.
- Una Junta Directiva, encargada de diseñar estrategias y trazar metas para cada uno de los equipos directivos, así como de velar por la consecución de sus objetivos. Este último órgano estará conformado por distintas direcciones (Comunicaciones y Relaciones Institucionales, Finanzas, Académica, Relaciones Internacionales, Recursos Humanos y Programas) que tendrán a su cargo a diferentes coordinadores encargados de ejecutar todo lo que a la parte operativa se refiere.
- Un Comité Ejecutivo, conformado por distintos coordinadores que tendrán bajo su mando a un equipo que los apoye en la ejecución de sus tareas.

El coordinador de Gestión Organizacional aclaró que se estima que, a partir de esta fecha, los sistemas de reporte en la recaudación de fondos se lleven a cabo de la siguiente forma:

- El director de Finanzas se encargará de desarrollar estrategias de recolección de fondos, elaborar el presupuesto anual de la organización, asesorar en la elaboración de presupuestos de los programas, administrar activos y recursos de la fundación.
- El director de Comunicaciones y Relaciones Institucionales se encargará de desarrollar estrategias de relacionamiento con empresas privadas, búsqueda de nuevas alianzas, diseñar estrategias de recaudación de fondos que involucren al sector privado (en conjunto con la Dirección de Finanzas) y delinear estrategias de agradecimiento para aliados y patrocinadores.
- Cada coordinación de programa mantendrá una partida presupuestaria y rendirá cuentas al coordinador de Administración.
- El coordinador de Administración manejará el registro de cada una de las partidas presupuestarias de los programas, mientras que el director de Finanzas apoyará en el desarrollo de iniciativas para la recolección de fondos. Los coordinadores de Programas seguirán participando al coordinador de Administración cualquier entrada de dinero a la cuenta de la fundación.
- Las alianzas estratégicas con cada uno de los aliados de programa las gestionarán los coordinadores de estos programas y serán ellos los encargados de negociar el patrocinio que estos aliados acostumbran a dar.

5.1.7.- Audiencias clave

Tanto Alexandra Winkler como Katherina Hruskovec coincidieron en que las audiencias clave de la fundación pueden ser agrupadas de la siguiente forma:

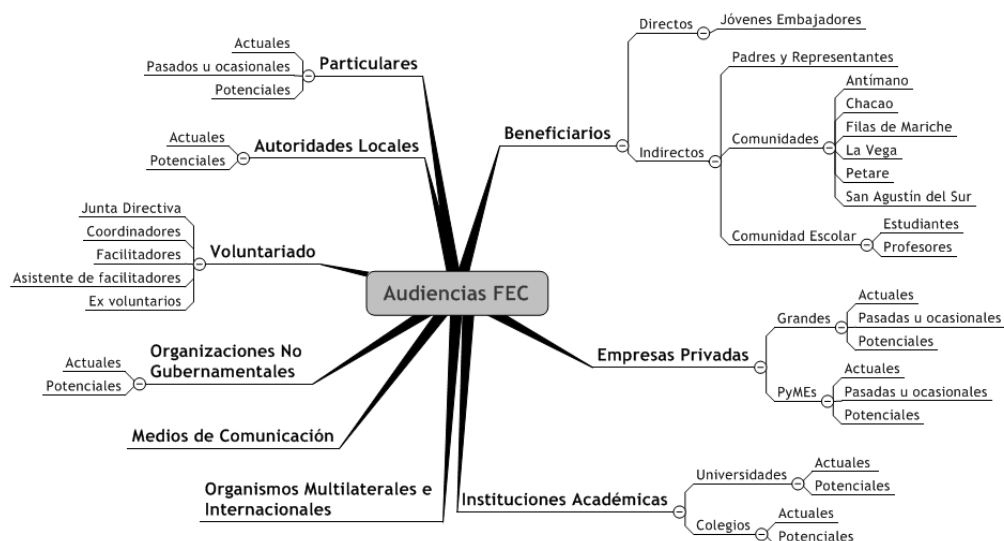


Figura 3. Mapa de audiencias de Embajadores Comunitarios (elaboración propia)

- Equipo interno voluntario: audiencia conformada por la Junta Directiva, coordinadores, facilitadores, asistentes de facilitadores de cada programa y ex-voluntarios.
- Beneficiarios:
 - Beneficiarios Directos: audiencia conformada por jóvenes de las comunidades que participan en los programas de la fundación.
 - Beneficiarios indirectos: audiencia conformada por los padres, representantes, la comunidad escolar (estudiantes y profesores de las escuelas) y las comunidades en donde opera la organización.
- Empresas privadas que contribuyen actualmente con la organización, que la apoyaron en algún momento o que podrían hacerlo en el futuro.
- Organizaciones No Gubernamentales con las que Embajadores Comunitarios se relaciona y mantiene, o pudiese crear, iniciativas en conjunto.
- Las instancias gubernamentales que apoyan a la organización, como por ejemplo, la Alcaldía de Chacao. De igual forma, las instancias potenciales con las que podría crear sinergia.
- Particulares que creen en el proyecto y por ello, hacen, han hecho o podrían hacer algún tipo de contribución económica.
- Organismos multilaterales o internacionales con los que la organización pudiese trabajar en el futuro.

- Instituciones Académicas:
 - Universidades privadas que en la actualidad, contribuyen con Embajadores Comunitarios y operan junto a ella. Al igual que las potenciales universidades públicas y privadas con las que se pudiera establecer esta relación de cooperación.
 - Colegios privados en los cuales compiten los beneficiarios (incluso algunos de ellos realizan algún aporte económico durante los modelos). De igual forma, colegios privados que organizan estos encuentros, pero con los cuales todavía no se ha entablado el primer contacto.
- Medios de Comunicación: audiencia conformada por todos los medios impresos, digitales y audiovisuales con foco en RSE, educación y comunidades, es decir, con interés social.

5.1.8.- Fuentes de ingreso de los programas

Antes de profundizar en las fuentes de ingreso de los programas, es necesario explicar cómo se conforma la mayoría de ellos.

Según Winkler, los programas se inician de la mano de lo que ella llama un aliado de tipo “pulmón sustentable”. Mientras que este aliado escoge la comunidad a impactar y vela por la cobertura total o parcial de los costos para la ejecución y sostenibilidad del proyecto, Embajadores Comunitarios brinda la metodología, el recurso humano y el seguimiento a la comunidad. En algunas ocasiones, el aliado también aporta recurso humano para trabajar en conjunto el proyecto.

Actualmente, estos “pulmones sustentables” son: La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) para el programa UCABMUN, La Universidad Metropolitana (UNIMET) para UNIMETMUN, la Alcaldía de Chacao para ChacaoMUN y las fundaciones Bello Belgo y Zuddiag para el programa Embajadas.

Hruskovec también señaló que estos aliados, además de ofrecer sustento económico, brindan apoyo logístico y acceso a las comunidades. Por ejemplo, la UCAB ayuda a los facilitadores en el manejo de la relación con las autoridades de los respectivos colegios y en las comunicaciones con los padres de estos adolescentes.

Se espera que los aliados se involucren activamente en el programa que les corresponde, colaborando desde diferentes aristas. La manera y el grado en

que lo hacen, depende de cada uno de ellos. (K. Hruskovec, comunicación personal, Enero 24, 2013).

Por su parte, cada programa tiene su presupuesto correspondiente y la fundación, a nivel administrativo, dispone de un presupuesto aparte.

En este sentido, Katherina explicó que el único programa que no cuenta con aliado específico (“pulmón sustentable”) es MUNDial. Según la fundadora, este es el proyecto más costoso, pues contempla la cobertura de todos los gastos en los que incurren los voluntarios y beneficiarios para una competencia en el exterior (pasajes, seguros de viaje, estadía, comidas, inscripción en la competición, entre otros). Los ingresos con los que se financia este proyecto y se cubren el resto de los costos de los otros programas, provienen generalmente, de contribuciones de empresas privadas y estas, aseveró, son “irregulares”, por lo que “ha resultado muy difícil conseguir los fondos en el pasado”.

Finalmente, Hruskovec concluyó diciendo que la fundación no ha logrado hasta los momentos conseguir el número necesario de empresas que la apoyen, ya que aseguró que existe un desconocimiento general sobre cómo relacionarse con las corporaciones.

VI. EL MÉTODO

6.1.- *Objetivo general*

Auditar los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios con empresas del sector privado, en el ámbito de la recaudación de fondos.

6.2.- *Objetivos específicos*

- Analizar los procesos comunicacionales que han empleado los voluntarios de la fundación para recaudar fondos con empresas del sector privado.
- Identificar las percepciones que tienen las empresas privadas que contribuyen con la fundación en la actualidad, sobre sus procesos comunicacionales.
- Identificar las percepciones que tienen las empresas privadas que contribuyeron con la fundación en el pasado, sobre sus procesos comunicacionales.
- Indagar en las preferencias y demandas, en materia de comunicación, de empresas del sector privado que no hayan contribuido con Embajadores Comunitarios anteriormente.
- Proponer recomendaciones que permitan el desarrollo futuro de una estrategia comunicacional orientada a la recaudación de fondos en el sector empresarial privado.

6.3.- *Modalidad*

El presente Trabajo Especial de Grado fue realizado bajo la Modalidad IV llamada Estrategias de Comunicación cuyo objetivo, según El Manual de Trabajo Especial de Grado del portal de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), reside en “la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales.”

Asimismo, el proyecto se ubica dentro la Sub-modalidad I: Auditoría de Estrategias Comunicacionales, la cual es planteado por la UCAB como el “diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización: auditorías de imagen, auditorías de procesos comunicacionales, auditorías culturales, etc.”

6.3.- *Tipo de investigación*

Los procesos comunicacionales asociados a estrategias de recaudación de fondos como objeto de investigación han sido poco estudiados en la literatura revisada. Por otro lado, tampoco han sido examinados, los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios. Es por ello que la presente investigación fue, en sus inicios, de carácter exploratorio.

Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 59) señalan que los estudios exploratorios “en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, pues (...) por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”.

Sin embargo, el estudio no se limitó únicamente a un alcance exploratorio puesto que, como se señaló anteriormente, las auditorías comunicacionales pretenden estudiar y evaluar de forma exhaustiva los procesos en esta materia. Por esto, el proyecto también fue de tipo descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de los fenómenos sometidos a análisis; los miden, evalúan y dimensionan (Hernández et. al, 2003) tal como esta investigación lo permitió realizar con los procesos comunicacionales ejecutados hasta el presente y las percepciones que estos han generado en las empresas privadas que apoyan o han apoyado a la fundación.

Como se mencionó anteriormente, los resultados de este tipo de diagnóstico comunicacional permiten identificar necesidades para la mejora en los procesos de las organizaciones. Sin embargo, en vista de la inexistencia de mejores prácticas en la materia, no habría posibilidad de identificar estas necesidades sin la contrastación de los resultados con las demandas comunicacionales de empresas privadas en su relación con las ONG's a las cuales estarían dispuestas a apoyar. De modo que, se indagó en estas preferencias para determinar qué aspectos de los procesos actuales constituyen verdaderamente fortalezas y cuáles, debilidades.

En otro orden de ideas, esta investigación se enmarcó dentro de un estudio cualitativo, pues se orientó hacia “(...) una comprensión detallada de las perspectivas de [las] personas.” (Bogdán y Taylor, 1987, p. 21), es decir, las perspectivas que tienen las empresas y los voluntarios de la fundación sobre los procesos comunicacionales que ejecuta, en materia de recaudación de fondos.

Por su parte, Galeano (2004) asegura que la investigación cualitativa “tiene sentido cuando se conoce poco del tema o de la situación que se va a estudiar”. (p.16). Como se mencionó anteriormente, esta representa la primera investigación que evalúa los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios en el ámbito de la recaudación de fondos.

6.4.- Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández, et. al (2003):

En un estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene el control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 267)

Asimismo, de acuerdo con Tamayo (1996) el estudio ex post facto es aquel que se fundamenta en hechos pasados, pues el fenómeno objeto de estudio ya se presentó.

A raíz de estas definiciones, se puede deducir que la presente investigación es de carácter no experimental o ex post facto, pues pretendió evaluar los procesos comunicacionales que ya Embajadores Comunitarios había ejecutado en el ámbito de la recaudación de fondos con empresas privadas. Para efectos de este estudio, las investigadoras no modificaron el objeto de análisis ni manipularon las variables de la investigación.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión temporal, este proyecto constituye un estudio de tipo transversal, el cual es descrito por Hernández, et. al (2003, p.326) como aquel en el que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” y cuyo objeto principal es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Es decir, se obtiene información de la muestra una sola vez y no se evalúa la evolución de las variables en un período de tiempo determinado.

6.5.- Fuentes de información

De acuerdo con Fernández (2004), autor del libro *Investigación y técnicas de Mercado*, antes de iniciar cualquier investigación “(...) es necesario estudiar profundamente el problema planteado, con la finalidad de determinar la información necesaria para

resolverlo”. (p.22). Más adelante, el autor señala la necesidad de definir a la persona o el grupo de personas que pudieran proporcionar información indispensable para la solución del problema, en caso de no encontrarse en medios convencionales que estén al alcance del investigador.

Según Fernández (2004) el empleo de las fuentes primarias tiene como objeto la búsqueda directa de la información necesaria para la resolución del problema. Asimismo, asegura que los datos extraídos de estas fuentes son aquellos que provienen directamente de los involucrados con el objeto de estudio, y que el investigador obtiene a través de algún método de recolección de información. De igual manera, Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006, p.63) señalan que los datos primarios “se obtienen directamente de los propios informadores; es una información de primera mano y específica del actual estudio”.

Tomando en cuenta estas definiciones, se puede afirmar que para la presente investigación se utilizaron fuentes primarias en distintas ocasiones para la recopilación de información:

- Se obtuvo información a partir de las entrevistas semi- estructuradas realizadas a los voluntarios de la organización que se han encargado de recolectar fondos durante su trayectoria.
- Se diseñaron entrevistas semi-estructuradas para los aliados actuales y pasados con el propósito de descubrir sus percepciones sobre los procesos comunicacionales de la organización, en materia de recaudación de fondos. Sin embargo, a este último grupo no se le pudo aplicar el instrumento (los motivos aparecen señalados a profundidad en el capítulo de limitaciones).
- Se efectuaron entrevistas semi-estructuradas a los aliados potenciales de Embajadores Comunitarios, con el propósito de determinar sus demandas y exigencias, en términos comunicacionales, para el apoyo a terceros.
- Se sostuvieron conversaciones personales con Italo Pizzolante, por no tenerse al alcance suficientes fuentes secundarias que hicieran referencia al tema que aborda el presente estudio.

Ahora bien, Fuentelsaz et.al (2006) definen a las fuentes secundarias como aquellas que “(...) provienen de bases ya existentes que fueron elaboradas con una finalidad distinta. Estas bases ofrecen un material poco explotado y que puede resolver preguntas concretas sin necesidad de realizar nuevas mediciones (...)”.

De acuerdo con esta definición, se consultaron también diversas fuentes secundarias de información, pues se revisaron exhaustivamente distintos libros, portales de Internet y otros trabajos especiales de grado relativos a:

- Auditorías de comunicación
- Elementos de la comunicación: mensajes, medios, canales, tono, frecuencia
- Estrategias de recaudación de fondos
- Percepciones
- Imagen
- Reputación
- Responsabilidad Social Empresarial, destacando las bibliografías:

Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el Siglo XX de Charo Méndez Rivas; *De la Responsabilidad Social Empresarial a la empresa socialmente responsable* de Italo Pizzolante, y *La Responsabilidad Social Empresarial como generadora de valor del Programa* de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En conclusión, las fuentes primarias y secundarias resultaron sumamente útiles ya que representaron los principales insumos para la conformación del marco teórico y referencial al igual que para el análisis y desarrollo de los capítulos centrales de esta investigación.

6.6.- Sistemas de variables

De acuerdo con Arias (2006, p.57) una variable se entiende como “(...) una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y, que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”.

Las variables seleccionadas para la presente investigación fueron:

- Procesos comunicacionales empleados con empresas privadas en la recaudación de fondos.

Tomando el marco teórico como guía, esta variable se refiere a todos los esfuerzos de comunicación que los voluntarios de la fundación han realizado para recaudar fondos de empresas privadas, así como a todos los elementos comunicacionales que intervienen en dichos procesos.

- Percepciones sobre procesos comunicacionales utilizados para la recaudación de fondos.

De acuerdo con los conceptos de percepción y procesos comunicacionales desarrollados en el marco teórico, esta variable se refiere entonces, a las impresiones que han acumulado las empresas privadas, que apoyan o han apoyado a Embajadores Comunitarios en el pasado, a raíz de sus comunicaciones con la organización, así como la catalogación positiva o negativa que le han asignado a estas experiencias.

- Preferencias y demandas del sector empresarial privado, en cuanto a procesos comunicacionales, para darle apoyo a terceros.

Según el diccionario en línea de la Real Academia Española (2013), el concepto de preferencia se refiere a la “primacía, ventaja o mayoría que alguien o algo tiene sobre otra persona o cosa, ya en el valor, ya en el merecimiento”, mientras que el concepto de demanda se traduce en un “pedido”. Dentro de esta variable, de preferencias y demandas en los procesos comunicacionales en materia de recaudación de fondos, se hace referencia tanto a lo más valorado por las empresas en este ámbito, como a los requisitos que se enmarcan dentro de sus políticas de apoyo a terceros.

6.7.- Operacionalización de variables

De acuerdo con el Manual de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008, citado en Carreño, 2010), la operacionalización de variables es “un esquema de trabajo que busca descomponer los objetivos específicos o las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que faciliten su medición”. (p.66)

Para la definición operacional, se implementó el siguiente cuadro técnico metodológico:

OBJETIVO ESPECÍFICO #1					
Analizar los procesos comunicacionales que han empleado los voluntarios de la fundación para recaudar fondos con empresas del sector privado					
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Procesos comunicacionales empleados con empresas privadas en la recaudación de fondos	Estrategia de recaudación de fondos	Estrategias desarrolladas	¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategia? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?	Entrevista	Voluntarios encargados de recolectar fondos
		Criterios de captación	¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?		
		Medios	¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?		
		Sí o No / Descripción de Entrenamiento	¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríbalos.		
		Herramientas de Comunicación	¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?		
		Oferta de valor	¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?		
		Responsables	¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?		
		Características de agradecimiento	¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?		

	Estrategia de relacionamiento con aliados	Frecuencia	¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?		
		Características de encuentros	¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas que la apoyan?		
		Beneficios ofrecidos	¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?		
	Estrategia de recaudación de fondos	Indicadores de Gestión	¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?		
		Mensaje	¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?		
			¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que la apoyan?		
		Motivaciones a raíz de percepciones	¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?		
	Estrategia de recaudación de fondos	Frecuencia	¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?		
		Medios	¿Cuáles son los medios utilizados?		
		Tono	¿Cómo es el tono de las comunicaciones?		
		Fortalezas	¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?		

		Debilidades	¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con las empresas privadas en materia de recaudación de fondos?		
		Factores / Barreras de Comunicación	¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de recaudación de fondos con empresas privadas?		

OBJETIVO ESPECÍFICO #2					
Identificar las percepciones que tienen las empresas privadas que contribuyen con la fundación en la actualidad, sobre sus procesos comunicacionales.					
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Percepción sobre procesos comunicacionales utilizados para la recaudación de fondos	Posicionamiento	Percepciones positivas y negativas	¿Qué opinión tiene sobre Embajadores Comunitarios como ONG?	Entrevista	Aliados Actuales
		Percepciones positivas y negativas	¿Cuál es su opinión sobre la comunicación que Embajadores Comunitarios mantiene / ha mantenido con su organización?		
	Comunicación	Si/No	¿Ha mantenido o mantiene relación directa con los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos? En caso de que sí ¿podría describir la relación con estos interlocutores?		
	Posicionamiento	Percepciones positivas y negativas/ Perfil de Interlocutores	Si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación con ellos ¿cómo describiría su desempeño?		
		Percepciones positivas y negativas	¿Se siente informado de las actividades que realiza Embajadores Comunitarios?		
	Comunicación	Mensajes	¿Qué tipo de información comparte Embajadores Comunitarios con usted?		
			¿Qué tipo de información le gustaría/resultaría útil recibir?		
		Medios	¿A través de qué medios se comunica Embajadores Comunitarios con usted?		
			Según su criterio, ¿cuál de estos medios resulta más útil para comunicarse con Embajadores Comunitarios?		
		Tono	¿Cómo es el tono de las comunicaciones de		

			Embajadores Comunitarios?
			¿Cómo cree usted debería ser?
		Frecuencia	¿Con qué frecuencia se comunica la fundación con usted?
			¿Con qué frecuencia le gustaría que Embajadores Comunitarios se comunicara?
	Posicionamiento	Motivaciones a raíz de percepciones	¿Qué motiva a su organización a apoyar a Embajadores Comunitarios?
	Comunicación	Fortalezas	¿Cuáles son las fortalezas que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?
	Comunicación	Debilidades	¿Cuáles son las debilidades que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?
	Posicionamiento	Beneficios recibidos o que aspira obtener	¿Considera que del apoyo a Embajadores Comunitarios se derivan beneficios para su organización? (Sí) ¿Cuáles? (No) ¿Por qué? ¿Qué beneficios esperaría obtener?
	Posicionamiento	Motivaciones a raíz de percepciones	¿Por qué motivo decide aliarse a esta fundación y no a otra? ¿Qué llamó su atención con respecto a Embajadores Comunitarios?
	Planes de RSE	Si/No	¿Ha mantenido o mantiene relaciones con otra ONG?
	Posicionamiento	Atributos a raíz de percepciones	A su juicio, ¿cuáles son los atributos diferenciadores de Embajadores Comunitarios con respecto a otras ONG's?
	Posicionamiento	Sí/No	¿Ha tenido la oportunidad de recomendarle a terceros que apoyen o se involucren con Embajadores Comunitarios?

OBJETIVO ESPECÍFICO #3					
Identificar las percepciones que tienen las empresas privadas que contribuyeron con la fundación en el pasado, sobre sus procesos comunicacionales.					
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Percepción sobre procesos comunicacionales utilizados para la recaudación de fondos	Posicionamiento	Percepciones positivas y negativas	¿Cuál es su opinión sobre Embajadores Comunitarios como ONG?	Entrevista	Aliados pasados
	Entorno	Limitaciones	¿Por cuánto tiempo tuvo la oportunidad de apoyar el trabajo de Embajadores Comunitarios y cuáles circunstancias le impidieron seguir haciéndolo?		
	Comunicación	Características de la comunicación	¿Cómo describiría la comunicación que mantuvo con Embajadores Comunitarios? Indique al menos 3 características de esta comunicación		
			¿Qué tipo de información compartía Embajadores Comunitarios con usted?		
		Mensajes	¿Qué tipo de información le hubiese gustado que Embajadores Comunitarios compartiese con usted?		
			¿A través de qué medios se comunicó Embajadores Comunitarios con usted?		
		Medios	¿Cuál de estos medios le resultarían los más útiles?		
			¿Cómo era el tono de la comunicación?		
			¿Cómo cree usted que debería ser?		
		Frecuencia	¿Con qué frecuencia se comunicaba la fundación con usted?		
			¿Con qué frecuencia le hubiese gustado que Embajadores Comunitarios se comunicara?		

		Fortalezas	¿Cuáles son las fortalezas que detectó en su comunicación con Embajadores Comunitarios en materia de recaudación de fondos?
		Debilidades	¿Cuáles son las debilidades que detectó?
		Si/No / Desempeño de Interlocutores	¿Mantuvo usted una relación directa con alguno de los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos? ¿Cómo describiría su desempeño? Liste tres oportunidades de mejora
	Posicionamiento	Percepciones positivas y negativas	En líneas generales, ¿cuál es su opinión sobre la comunicación que mantuvo con Embajadores Comunitarios?
	Posicionamiento	Beneficios recibidos o que aspira obtener	¿Considera que apoyar a Embajadores Comunitarios trajo beneficios para su organización? (Sí) ¿Cuáles? (No) ¿Por qué? ¿Qué beneficios hubiese esperado obtener?
	Entorno	Circunstancias	¿Qué circunstancias permitirían que su organización apoyara nuevamente a Embajadores Comunitarios y cómo le gustaría que fuera ese apoyo?
	Posicionamiento	Sí/No	¿Ha tenido la oportunidad de recomendarle a terceros que apoyen o se involucren con Embajadores Comunitarios?

OBJETIVO ESPECÍFICO #4					
Indagar en las preferencias y demandas en materia de comunicación, de empresas del sector privado que no hayan contribuido con Embajadores Comunitarios anteriormente.					
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Preferencias y demandas del sector empresarial privado, en materia de comunicación, para darle apoyos a terceros	Planes de RSE	Características sobre las organizaciones que apoya y foco de inversión social	¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	Entrevista	Aliados potenciales
		Políticas internas de RSE	¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?		
		Motivaciones/ Razones para apoyar	¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?		
		Tipos de apoyo	¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a/ está en sus posibilidades de darle a una ONG?		
	Comunicación	Mensajes	¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?		
		Medios	¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?		
		Tono	¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?		
		Frecuencia	¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?		
		Perfil de interlocutores	¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?		
	Posicionamiento	Sí/No	¿Conoce usted o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?		

		Percepciones positivas y negativas	¿Qué opinión tiene de Embajadores Comunitarios como ONG?		
	Comunicación	Fortalezas	¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de Embajadores Comunitarios en materia de comunicación?		
		Debilidades	¿Cuáles cree que son las principales debilidades de Embajadores Comunitarios en materia de comunicación?		
	Posicionamiento	Percepciones positivas y negativas	¿Recuerda alguna aproximación que haya hecho Embajadores Comunitarios a su organización? ¿Podría describirla?		
	Comunicación	Sí/No	¿Alguna vez Embajadores Comunitarios le ha presentado una propuesta formal de financiamiento? (Sí) ¿podría describirla?		
	Posicionamiento	Percepciones positivas y negativas	¿Conoce o ha escuchado algún tema negativo de FEC? (Sí) ¿Cuál?		
	Comunicación	Mensajes	¿Qué le interesaría saber sobre FEC?		

6.8.- Unidad de análisis, población y muestra

6.8.1.- Población

De acuerdo con Fuentelsaz et. al (2006, p.55) la población es “el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar”.

Por su parte, Malhotra (2008, p.314) define a la población como “el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación (...)”.

Tomando en cuenta estas definiciones, la población de este estudio estuvo conformada por cuatro unidades de análisis:

- Voluntarios: población de 12 personas, que han participado, en la recaudación de fondos de Embajadores Comunitarios durante alguno de los cinco años de trayectoria. Dentro de esta población se contempló a la totalidad de ellos que han estado involucrados de forma directa en esta actividad debido a que Embajadores Comunitarios es una institución joven, con poca experiencia profesional y con poca experticia en la materia; razón por la cual, remitirse a sus antecedentes resultó un elemento clave para entender su dinámica actual.
- Aliados actuales: población de empresas del sector privado del Área Metropolitana de Caracas que actualmente contribuyen con la fundación, a través de alguno de los tipos de apoyo a terceros. En este sentido, esta población la conforman seis empresas: PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, CAIVET, Chip a Cookie, Recreaciones Aventura, Delta Airlines y Bahías.
- Aliados pasados: población de empresas del sector privado del Área Metropolitana de Caracas que en algún momento apoyaron a la ONG, pero que en el presente no lo hacen. Esta población la conforman cinco empresas: Empresas Polar, Chipi's Burger, RORI Casa de Marcas, Puig y Wendy's.
- Aliados potenciales: población compuesta por empresas del sector privado del Área Metropolitana de Caracas que no han apoyado a la fundación, pero que potencialmente podrían hacerlo.

6.8.2.- Muestreo

La muestra, de acuerdo con Fuentelsaz et. al (2006, p.55) “es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población”.

El muestreo que se realizó para el presente Trabajo Especial de Grado fue de tipo no aleatorio. Este tipo de muestreo es definido por Ildefonso y Abascal (2009, p.256) como aquel en el que en el que las unidades de la muestra son elegidas por el investigador y en el cual “(...) no es posible calcular la precisión o acotar el error cometido”. Lamb et. al (2006) aseguran que con esta selección no se busca obtener un corte transversal representativo.

En este sentido, se seleccionó el muestreo por conveniencia, que es aquel en el que solo se escogen a los individuos dispuestos a colaborar.

Los criterios de las investigadoras para la selección de la muestra fueron los siguientes:

Muestra	Criterio	Descripción
Aliados Actuales	Criterio #1	Contribuir actualmente con la fundación mediante algún tipo de apoyo a terceros
	Criterio #2	Estar interesado en participar en el estudio

Muestra	Criterio	Descripción
Aliados Pasados	Criterio #1	Haber contribuido en alguna oportunidad con la fundación, pero no hacerlo en la actualidad
	Criterio #2	Estar interesado en participar en el estudio

Muestra	Criterio	Descripción
Aliados Potenciales	Criterio #1	Realizar algún tipo de actuación social, bien sea formal o no
	Criterio #2	Poseer interés en apoyar a una organización no gubernamental
	Criterio #3	Tener la posibilidad de satisfacer alguna de las necesidades de la fundación, a través de cualquier tipo de apoyo a terceros
	Criterio #4	Estar interesado en participar en el estudio

Muestra	Criterio	Descripción
Voluntarios	Criterio #1	Haber asumido un cargo formal dentro de la fundación
	Criterio #2	Haber tenido relación con alguna empresa privada para la recaudación de fondos
	Criterio #3	Estar interesado en participar en el estudio

Nota: La selección de las muestras para aliados potenciales y voluntarios se realizó por saturación teórica, la cual es definida por Bogdan y Taylor (1987) como aquel punto en el que los resultados que se obtienen de la aplicación del instrumento se comienzan a repetir y, por lo tanto, realizar nuevas mediciones u observaciones no agregan ninguna información adicional, ni mayor valor a las posibles conclusiones.

Con base en los criterios señalados, las unidades de análisis con las que se trabajó fueron las siguientes:

Muestra de voluntarios

Entrevistado	Cargo
Katherina Hruskovec	Fundadora y coordinadora Internacional en el período 2008-2013
Alams Padrón	Coordinador de Administración y Patrocinio en el período 2011-2013
Edward Pérez	Coordinador de Gestión Organizacional en el período 2012-2013, coordinador del programa UCABMUN en el período 2011-2012 y facilitador en el período 2008-2010
Eugenia Vegas	Coordinadora de Relaciones Institucionales en el año 2013
Andrés Sardi	Coordinador del programa UCABMUN en el período 2011-2012 y facilitador en el período 2010-2011
Reinaldo Briceño	Coordinador del programa MUNDial en el período 2010-2013
Ana Carolina Maciá	Coordinadora de Comunicaciones en el período 2011-2012

Muestra de aliados actuales

Empresa	Entrevistado	Cargo
CAIVET	Renata Turco	Directora
Chip a Cookie	Jeannette De Almeida	Directora
PIZZOLANTE Comunicación Estratégica	Paulina Rodríguez	Gerente General
Recreaciones Aventura	Miguel Sabal	Director

Muestra de aliados potenciales

Empresa	Entrevistado	Cargo
Automercados Plaza	Sonia Visalli	Directora de Publicidad y Mercadeo
Pernod Ricard	Alicia Khedari	Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial y coordinadora de Fundación Pernod Ricard
Kraft Foods	Andrea Devis	Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial
Audio Concept	Jean Paul Gaspard	Presidente
Education First (EF)	Jesús Pérez	Gerente de Responsabilidad Social Empresarial
NESTLE® NESTEA®	Guillermo Martínez	Gerente <i>Senior</i> de NESTLE® NESTEA®
Eurociencia	Gehisa López	Gerente de Responsabilidad Social Empresarial

Muestra de aliados potenciales (anónimos*)

Empresa	Sector	Entrevistado	Cargo
Empresa #1 Anónima	Alimentos	Entrevistado #1 Anónimo	Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial
Empresa #2 Anónima	Construcción	Entrevistado #2 Anónimo	Directora Administrativa.
Empresa #3 Anónima	Higiene y cuidado personal	Entrevistado #3 Anónimo	Analista de Responsabilidad Social
Empresa #4 Anónima	Cuidado personal	Entrevistado #4 Anónimo	Gerente de Comunicaciones Corporativas y Responsabilidad Social Empresarial
Empresa #5 Anónima	Productos de consumo masivo	Entrevistado #5 Anónimo	Gerente de Responsabilidad Social Empresarial.

**Estos entrevistados solicitaron mantener su nombre y el de la empresa en anonimato*

6.9.- Selección del instrumento

La recolección de información es esencial cuando se está realizando una investigación. De acuerdo con Yuni y Urbano (2006), es el proceso mediante el cual se producen datos útiles, efectivos, específicos y confiables acerca del tema que se quiere estudiar. Más

adelante, los autores definen el instrumento como “el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar información” (p. 131).

Por otra parte, Fuentelsaz et.al (2006, p.62) señalan que “la selección del instrumento utilizado para la medición de las variables está condicionada por su adecuación a los objetivos y a los participantes, quienes deben satisfacer la demanda implícita en el propio instrumento”. Asimismo, los autores agregan que el instrumento debe adecuarse al entorno en el que será aplicado.

Para la obtención de datos en el presente Trabajo Especial de Grado, se seleccionó la entrevista semi-estructurada, la cual es definida por Baéz (2009) como aquella “en la que se trabaja con unos contenidos y un orden preestablecido, dejando abierta la gama de posiciones que desee manifestar el entrevistado” (p.97).

Igualmente, Tarrés (2001) señala que para este tipo de instrumento, el entrevistado debe tener la libertad para expresar su opinión en torno al tema que se le presenta, mientras que el investigador tendrá como tarea, mantener el foco de la conversación.

Considerando que los resultados de la presente investigación son absolutamente cualitativos y que el objeto del estudio es conocer las percepciones de los aliados (actuales y pasados) sobre los procesos de comunicación, los esfuerzos de los voluntarios de la organización en este ámbito y las demandas y preferencias de los aliados potenciales para el apoyo a terceros, la entrevista semi-estructurada resultó el instrumento más indicado pues permitió estudiar todas las variables deseadas, sin limitar las respuestas de los entrevistados.

No obstante, dado que la mayor parte de las entrevistas de los voluntarios se hicieron vía correo electrónico (por los motivos que se expresan en las limitaciones), las investigadoras no pudieron reformular las preguntas ni profundizar en las respuestas de esta muestra, tal y como lo supone las entrevistas semi-estructuradas.

Durante la elaboración del instrumento, se estructuraron las interrogantes de la manera más amplia y clara posible con el propósito de profundizar en las respuestas suministradas por los individuos. De igual manera, se evitó hacer preguntas que hicieran sentir incómodas a las personas o que comprometieran a las empresas de alguna manera (considerando que se indagaba en el terreno del financiamiento).

6.10.- Validación y ajuste

Para validar la efectividad de los instrumentos seleccionados, se acudió a tres expertos que tuvieran el conocimiento necesario para examinar las preguntas y la estructura de las entrevistas que se realizarían en cada uno de los casos.

Para la comprensión del lector, los siguientes son los modelos sometidos a evaluación:

- Modelo 1. Entrevista a voluntarios encargados de recolectar fondos dentro de la fundación.
- Modelo 2. Entrevista a aliados actuales: empresas privadas que en la actualidad, apoyan a la fundación o a algunos de sus programas.
- Modelo 3. Entrevista a aliados pasados: empresas privadas que en alguna oportunidad colaboraron con la organización, pero que en el presente no lo hacen.
- Modelo 4. Entrevista a aliados potenciales: empresas privadas que no han apoyado a la fundación, pero que realizan o están interesadas en hacer algún tipo de apoyo a terceros.

A continuación, se presentan los validadores del instrumento con sus respectivas sugerencias:

El profesor de Metodología, Opinión Pública y profesor de post-grado de Ciencias Políticas de la Universidad Católica Andrés Bello, José Vicente Carrasquero, recomendó, en los modelos (2) y (3), descomponer la pregunta (¿cuáles son las fortalezas y debilidades que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?) en dos partes: una que hiciera referencia a las fortalezas y otra que aludiera a las debilidades.

Asimismo, el profesor recomendó que, en el modelo (2) se indagara con respecto a si el aliado actual había mantenido o mantiene relaciones con otra ONG antes de preguntarle cuáles eran los atributos diferenciadores de Embajadores Comunitarios con respecto a las demás organizaciones sociales.

Con respecto a esta misma guía, Carrasquero planteó que la pregunta (¿Cómo describiría la comunicación que mantiene con FEC? Indique al menos tres características de esta comunicación) no podría ser abarcada de forma completa por algún profesional que no fuese comunicador. Es por ello, que la pregunta fue sustituida por nuevas interrogantes que desglosaron algunos de los elementos de la comunicación que se querían evaluar. En este

sentido, se incorporaron: para el tono (¿Cuál es el tono de las comunicaciones de FEC? ¿Cómo le gustaría que fuese?), para la frecuencia (¿Con qué frecuencia se comunica la fundación con usted? ¿Con qué frecuencia le gustaría que se comunicara?) y para medios (¿A través de qué medios se comunica Embajadores Comunitarios con usted? Según su criterio, ¿cuál de estos medios resulta más útil para comunicarse con FEC?).

Con respecto al modelo (4), el profesor sugirió cambiar el orden de las preguntas (2) (¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?) y (3) (¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?). Esta sugerencia fue tomada en cuenta y se hizo el ajuste pertinente.

Del mismo modo, en el modelo (1), sugirió cambiar de lugar las preguntas (¿existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento?/ ¿han tenido oportunidad de medir el resultado e impacto de sus estrategias? ¿Cómo lo han hecho?), las cuales estaban de tercer lugar y fueron colocada en el décimo segundo.

Por su parte, la profesora de Comunicaciones Publicitarias de la Universidad Católica Andrés Bello, Lidia Pinto, aconsejó incorporar la pregunta ¿qué opinión tiene de la comunicación que Embajadores Comunitarios mantiene con usted? al modelo (2) y dejar para el final las preguntas cuyas respuestas pueden conducir a la formulación de recomendaciones, como por ejemplo, ¿considera que del apoyo a Embajadores Comunitarios se derivan beneficios para su organización? y ¿cuáles son los atributos diferenciadores de Embajadores Comunitarios con respecto a las otras ONGs?

De igual forma, Pinto propuso incorporar a los modelos (2) y (3) otras preguntas orientadas a los mensajes, como por ejemplo, ¿qué tipo de información recibe? ¿qué información le interesaría recibir? ¿qué información es de utilidad para usted? Estas sugerencias se consideraron pertinentes y por ello, fueron incorporadas al modelo.

Siguiendo esta misma línea, la profesora planteó la necesidad de incluir, en el modelo (1), una pregunta que condujera a la descripción de los procesos internos de desarrollo de estrategias. Es por ello, que se incorporaron las interrogantes: ¿cómo es el proceso de diseño de la estrategia? ¿Cómo se toman estas decisiones? La primera interrogante, sí fue tomada en cuenta, sin embargo, la segunda no se agregó al instrumento, pues se consideró que no añadía valor alguno al estudio.

Finalmente, la profesora de postgrado de Gestión Organizacional de la Universidad Monteávila, Ana Karina Cárdenas, aconsejó profundizar en los temas que hacían referencia al vocero de la fundación para evaluar si las debilidades se trataban de un tema individual u organizacional. Es por ello, que fueron incorporadas las preguntas: ¿ha mantenido o mantiene relación directa con los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos?, si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación con ellos, ¿cómo describiría su desempeño? y liste tres oportunidades de mejora.

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En función a los resultados obtenidos en el presente análisis se definieron, exclusivamente para esta auditoría, cuatro etapas para la discusión de los hallazgos: pre-captación, captación y seguimiento o retención del aliado, así como percepciones generadas a raíz del proceso de comunicación.

Tabla 1. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	Ana Carolina Maciá
	Coordinadora de Comunicaciones 2011-2012
¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?	La que recuerdo fue la de "De La Vega a la ONU" en la que hicimos una imagen explicando brevemente qué era el programa MUNDial y la razón por la que necesitábamos recaudar fondos. Además de eso, se realizó una gira de medios con los jóvenes del Programa MUNDial unas semanas antes de que partieran, al igual que se hizo con los jóvenes del programa UCABMUN algunas semanas antes de sus modelos más importantes: SIMUN y VIMUN. Realmente no existe un proceso de diseño de estrategias. Creo que la fundación ha fallado un poco en eso. No existe realmente una sola persona encargada de generar estrategias para recaudar fondos y se convierte en la función secundaria de todos, por lo tanto, no se realiza con el mismo esfuerzo que las demás. Las ideas de recaudación de fondos provienen de distintas personas, desde miembros de la Junta Directiva, hasta miembros recién ingresados a la fundación, como es el caso de los facilitadores. No hay alguien realmente encargado de generar estrategias para recaudar fondos. En mi caso, ese año se hicieron ciertos esfuerzos entre la Coordinación General, la Coordinación Administrativa, la Coordinación de Comunicaciones y la Coordinación de Relaciones Institucionales.
¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?	Por lo general, se toman en cuenta las empresas en las cuales algún miembro de la fundación posee un contacto. Esa persona intenta generar el primer acercamiento y luego la Coordinación de Relaciones Públicas, de Comunicaciones o General hace el contacto formal.
¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?	El contacto formal se realiza generalmente a través de correo electrónico y a través de ese medio se organiza un encuentro para presentar cara a cara en qué consiste la fundación.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríballo	Sí, aunque no realmente por parte de la fundación. Sin embargo, como personas que en algún momento participamos en el MUN, contamos con la preparación básica de oratoria y presentación en público. De todas maneras, entre la Coordinación General y la Coordinación de Comunicaciones se realiza cierto entrenamiento de utilización de palabras claves (qué decir y qué no sobre la fundación, qué información es más relevante que otra, etc.). No es un proceso formal, sin embargo sí se intentan realizar estas especificaciones (sobre todo en el momento en el que algún miembro de la fundación debe participar en una entrevista).
¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?	Presentamos una PPT sobre qué es la fundación, su historia, su estructura, logros, número de beneficiarios y número de voluntarios, proyección en los próximos cinco años, etc. Queremos hacerles ver a las empresas que la fundación está en constante crecimiento y que sus miembros se renuevan constantemente para mantenerla joven.
¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?	En que puedan cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial que les corresponde como empresa y ser tanto forjadores de líderes como impulsores del crecimiento personal de cada uno de los jóvenes que participa en la fundación. Además de eso, ser partícipes de un cambio de conciencia social y de la mejora del bienestar colectivo de las comunidades.
¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?	No existe un cargo fijo para recaudar fondos; entre todos los miembros surgen ideas. El pase de testigo consiste en reuniones informales entre el coordinador anterior y el siguiente.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?	A través de un regalo navideño e invitaciones a eventos importantes.
¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?	Realmente uno, el acto de clausura de la Fundación. Se realiza también uno con PIZZOLANTE en particular que ha sido el aliado más importante desde la creación de la fundación.
¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?	Se realiza un discurso y se entrega una placa de reconocimiento a los aliados y también a los participantes de cada programa. Se muestra también un video recopilando todas las actividades que se realizaron durante el año.
¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?	Realmente hasta ahora no se ofrece un beneficio concreto. Es simplemente la satisfacción de apoyar una fundación que realiza una labor como la de Embajadores Comunitarios.
¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?	No, realmente la única medición con la que contamos es la de redes sociales y en mi año no se hizo una estrategia en ellas para obtener aliados.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?	Que es una fundación que siembra liderazgo en jóvenes de escasos recursos a través de la metodología MUN con el fin de que se conviertan en agentes de cambio en sus comunidades. Que es una fundación que crece constantemente, que se mantiene joven y que intenta expandirse para darle esta oportunidad a la mayor cantidad de jóvenes posibles en Venezuela, y que espera expandirse al exterior. Los mensajes claves sí se mantienen con todos los aliados.
¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?	Se les extienden invitaciones a cada modelo al que acuden los jóvenes, indiferentemente del programa al que pertenecen. También, se les invita al acto de clausura que se realiza cada año para mostrar los frutos de la fundación realizados ese año. En caso de contar con otro evento importante, también son invitados.
¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?	Creo que por falta de contacto o de información sobre los logros realizados durante ese año.
¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?	La frecuencia es cada vez que hay un modelo y se comparten los resultados obtenidos al finalizarlos.
¿Cuáles son los medios utilizados?	Correo electrónico
¿Cómo es el tono de las comunicaciones?	El tono es formal pero abierto, siempre queremos que los aliados se sientan parte de la fundación.

¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	La fundación tiene un efecto multiplicador y esto lo transmitimos en nuestras comunicaciones. Los muchachos se convierten realmente en agentes de cambio y ven los problemas de otra manera, y además creen firmemente que ellos tienen el poder para solucionarlos.
¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	La Metodología MUN a veces es complicada de explicar y muchas veces no se logra comunicar el verdadero impacto que tiene en los jóvenes que participan en FEC. Afortunadamente, ya lleva cinco años y podemos mostrar resultados, pero es complicado a veces que ciertas empresas confíen o inviertan en la fundación por ello.
¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?	Que no se le ha dedicado el tiempo suficiente para planificarla bien y ejecutarla, siempre se piensa en algo rápido y con poco tiempo para poder difundir correctamente el mensaje.

Tabla 2. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	Alams Padrón	Eugenia Vegas
	Coordinador de Administración y Patrocinio 2011-2012, 2012-2013	Coordinadora de Relaciones Institucionales 2013
¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?	Hasta ahora no se ha planteado estrategia alguna en los cinco años de Embajadores Comunitarios. Han existido iniciativas espontáneas de recaudación de fondos con base en las necesidades eventuales de los programas (rifas, varios "potazos"), pero nunca una estrategia. Según la nueva estructura de FEC el responsable de diseñar estrategias sería el Director/a de Finanzas. Sin embargo, en mi opinión, esta es una responsabilidad que no debería estar atada a un cargo sino a un equipo o Comité conformado principalmente por el equipo de Finanzas y el de Relaciones Institucionales. Considero que las funciones de la Dirección de Finanzas deben ser netamente de administración, control y generación de fondos mediante inversión. La recolección de fondos al final es una responsabilidad de todos los miembros de Embajadores Comunitarios y la estrategia debe ser diseñada por un equipo de personas y no un cargo. Creo que ha hecho falta crear una recompensa para mantener motivados a las personas que participan en la recaudación.	Durante este año académico, la estrategia de recaudación de fondos en materia de comunicaciones se basó esencialmente en reuniones uno a uno con empresas privadas y en envío de piezas por correo electrónico a particulares para solicitar apoyo económico. De igual forma, se llevó a cabo una estrategia de agradecimiento con la finalidad de mantener el contacto con las personas y compañías que habían realizado algún tipo de aporte así como dar a conocer la gestión de la organización y los resultados obtenidos. Previo al diseño de las estrategias, se identifican necesidades y se puntualizan acciones, para luego adaptar las acciones según el público objetivo. En teoría, el diseño de las estrategias de recaudación de fondos están a cargo de la Coordinación de Finanzas y la Coordinación de Relaciones Institucionales, sin embargo, este año se trabajó con tanta premura que en realidad no se diseñó formalmente una estrategia de recaudación de fondos. Creo que ha hecho falta desarrollar una estrategia de comunicación efectiva a lo largo del año con distintas acciones y por distintos canales que permita generar empatía y sentido de pertenencia con los aliados. Igualmente, ha hecho falta estudiar y trabajar individualmente a cada aliado para poder tener mayor éxito en esta estrategia. Debemos generar canales y estructuras apropiadas para donaciones, realizar actividades creativas de recaudación de fondos que no solo impliquen botellazos y donaciones, y en general poder ofrecer una relación ganar/ganar al aliado.

¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?	El criterio de selección se ha basado en la posibilidad que pudiese tener la empresa para brindar respuesta a una necesidad puntual. Por ejemplo, se ha pedido apoyo a Rori para que done trajes formales para los jóvenes y se han solicitado donaciones de productos a empresas para incluirlas en las rifas que hacemos. Actualmente, nos valemos de los contactos que ha hecho la Directora General en su medio profesional.	El criterio de selección de empresas potenciales es la afinidad o cercanía que tenga algún integrante de FEC con conocidos que trabajen en empresas privadas. Hasta los momentos, no se ha hecho un <i>benchmark</i> para poder identificar compañías que pudieran estar interesadas en el proyecto, ni tampoco se han estudiado los proyectos de RSE que desarrollan.
¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?	Por correo electrónico, principalmente.	El primer contacto se realiza generalmente a través de correo, contacto telefónico o cartas con el objetivo de solicitar formalmente una reunión presencial.
¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríballo	Durante mi participación en Embajadores Comunitarios, nunca se ha hecho entrenamiento ni inducción a los responsables de recaudar fondos en la organización.	Antes de ir a una reunión presencial, se investiga sobre los proyectos realizados por la empresa para identificar los posibles puntos donde se puede generar mayor empatía con el proyecto.
¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?	En FEC se acostumbra a presentar (al menos por mi parte): <i>brochure</i> de la fundación y presentación de PowerPoint sobre el funcionamiento de cada programa. Aparte de esto, siempre llevo cálculos de posibles deducciones al ISLR dependiendo de la contribución que tiene esa empresa al Fisco en Unidades Tributarias.	Durante la reunión, generalmente, se realiza una presentación de la fundación (tipo <i>brief</i>) y se les coloca un video de testimoniales de los jóvenes.

¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?	No considero que la promesa que ofrece Embajadores Comunitarios a los aliados sea clara. El mensaje abarca desde "crear líderes en comunidades" hasta "brindar ayuda a quienes más lo necesitan". Particularmente, mi mensaje es un resumen de todo el impacto que generamos (impacto del cual puede ser parte el aliado).	No se genera intercambio. Hasta ahora se ha manejado como un apoyo filantrópico que le pueda dar una empresa o particular a la fundación.
¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?	El coordinador de Administración y Patrocinio. No existe un proceso formal de pase de testigo.	La mayoría de los voluntarios de la fundación han sido de una u otra forma parte del proceso de recaudación de fondos, aunque formalmente deberían ser la Coordinación General, Coordinación de Finanzas, coordinadores de proyectos y Relaciones Institucionales. Anualmente se brinda un entrenamiento formal de pase de testigo entre voluntarios (el anterior y el que reemplazará el cargo).
¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?	En diciembre, les hacemos un obsequio por Navidad y al final del ciclo operativo les hacemos entrega de certificados como una forma de agradecerles su aporte durante el año.	La fundación agradece a sus aliados a través de cartas, reuniones con los involucrados donde personas beneficiadas cuentan sus experiencias y reconociéndole su aporte a final del año académico.
¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?	Hasta los momentos, no hemos propiciado encuentros con los aliados.	Se propician varios encuentros con los aliados durante el año: invitaciones a modelos y a eventos, visitas guiadas a las comunidades y se les hace una invitación al acto de cierre.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?	N/A	En el caso de los modelos, consiste en dar a conocer el producto del trabajo e interacción entre los beneficiarios y asistentes al modelo. En cuanto a las visitas a comunidades, consiste en dar a conocer el trabajo que se realiza día a día y las condiciones en las comunidades en donde trabajamos. El propósito de las reuniones es que los muchachos de la fundación den a conocer sus experiencias. Por último, en el acto de clausura se les hace entrega a los aliados de un certificado en agradecimiento por el apoyo ofrecido.
¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?	Deducción de impuesto sobre la renta con sus liberalidades	Como beneficios, a los aliados se les ofrece la posibilidad de deducir sus impuestos.
¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?	Hemos tenido la oportunidad de hacerlo, pero en realidad no ha habido ni tiempo ni iniciativa por parte de los voluntarios. Lo único que utilizamos para evaluar los resultados del año es lo que llamamos " <i>Thermometer Check</i> " que contempla los logros de todas las coordinaciones.	Nunca se ha medido el impacto de las estrategias aplicadas. Existe un proceso de rendición de cuentas a final de año académico, mas no herramientas (planificador/ calendario de actividades) al que se le haga seguimiento.
¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?	No tengo conocimiento sobre si existen mensajes comunes que manejemos. Sin embargo, todos comunicamos a las empresas potenciales, la posibilidad de hacerle una deducción del impuesto sobre la renta.	Los mensajes varían dependiendo del aliado. En cuanto a la información, en líneas generales, toda comunicación con aliados está orientada a mantenerlos informados sobre los avances y actividades desarrolladas. Por ejemplo, a todos se les extiende la invitación para que asistan a las competencias y puedan conocer de cerca el trabajo que se desarrolla en la fundación.

¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?	Nada más la solicitud de patrocinio y el respectivo agradecimiento	Creo que la comunicación ha sido muy escasa. Por ejemplo, este año, se les contactó solo al momento que surgió la necesidad de realizar un aporte para el programa MUNDial.
¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?	Por la experiencia que he tenido, el impacto de la economía y sus bajas en el sector empresarial	Sin duda, la situación país constituye una limitación para las donaciones. Asimismo, considero que hay falta de comunicación a lo largo del año con el aliado así como informalidad en las comunicaciones. El no generar una propuesta de valor para el aliado disminuye las posibilidades de retenerlo. En definitiva, el tener una base filantrópica dificulta el apoyo al proyecto.
¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?	Con las empresas ha sido muy irregular y, en ocasiones, no hemos sabido dar respuesta oportuna a las solicitudes que nos hacen.	En términos de frecuencia, poca comunicación.
¿Cuáles son los medios utilizados?	Los medios que más utilizamos son el teléfono y correo electrónico. También, hacemos reuniones presenciales.	Nos apalancamos básicamente en correos electrónicos y llamadas.
¿Cómo es el tono de las comunicaciones?	El discurso que tengo frente a posibles patrocinantes tiende a ser racional y formal. Depende de la persona con quien me reúna. Voy directo a presentar los resultados y la cantidad de chamos impactados/a impactar, continúo con el tema financiero que compete a la empresa (deducciones de ISLR, políticas de RSE)	Las comunicaciones siempre se dan en un tono cordial y respetuoso.
¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	Las buenas relaciones con los aliados hacen que la comunicación sea fluida. Las comunicaciones con nuestros aliados se dan con mucha apertura y cercanía.	Nuestra principal fortaleza es que el trabajo que se realiza dentro de Embajadores Comunitarios habla por sí solo, y aquellos aliados que han visto el funcionamiento de la fundación entienden la importancia y valor del proyecto.

¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	El retraso en dar respuesta ante las posibles peticiones que hagan los aliados.	El no tener una estrategia real de relacionamiento con aliados y la poca comunicación que hemos mantenido con ellos a lo largo del año genera como consecuencia que el apoyo sea filantrópico e inconstante.
¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?	En mi experiencia personal, los aliados se han negado a donar por la situación del país y las constantes fluctuaciones de la economía. Por otra parte, creo que internamente existe una gran desmotivación del equipo por desarrollar iniciativas para la recaudación de fondos.	Principalmente, la situación país. Sin embargo, creo que también tenemos otros errores internos que generan percepciones negativas: la falta de indicadores de impacto para evaluar nuestras estrategias y la informalidad en la comunicación interna entre los responsables de los contactos con aliados.

Tabla 3. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	Edward Pérez
	Coordinador de Gestión Organizacional 2012-2013 y coordinador de UCABMUN 2011-2012
¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?	Mi participación en la recaudación de fondos se ha limitado a acercamientos a empresas y particulares para solicitar pequeñas donaciones (2012-2013). No obstante, las coordinaciones de Comunicaciones y Relaciones Institucionales se han encargado de otro tipo de estrategias más integrales para la recaudación de fondos. Desconozco la mayoría de los detalles de dichas estrategias para años previos al 2012. De acuerdo al nuevo organigrama aprobado en 2013, en principio la atribución de crear estrategias de recaudación de fondos le correspondería a la Dirección de Administración y a su equipo (siempre que dichos fondos no provengan de un aliado), o a la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Institucionales (junto a su equipo, en especial la Coordinación de Relaciones Institucionales), en todo lo relacionado a fondos provenientes de aliados. Por la modificación de estructura, uno de los retos que deben tener estas nuevas direcciones es diseñar los procesos para ello. Para la presente fecha, no existe manual de procedimientos que fije la formación de estrategias como un proceso institucionalizado.
¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?	Desconozco si ha existido o no un criterio formal para la selección de empresas dentro de la Fundación. Hasta los momentos, hemos buscado crear alianzas con base en la capacidad que tienen las corporaciones para atender una necesidad puntual. Por ejemplo, hemos creado alianzas con Rori para el suministro de trajes a los niños y alianzas con Delta para obtener descuentos en los pasajes de avión.
¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?	Nunca se ha institucionalizado la forma en la que debería hacerse el primer contacto. Por lo general, el vocero determina el medio que considera más apropiado, sea telefónico, correo o contacto presencial.
¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríballo	Hasta la presente fecha, desconozco si han existido procesos de entrenamiento o preparación para el primer acercamiento a empresas.

¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?	En las reuniones con las empresas, se les hace la presentación formal de Embajadores Comunitarios y se les muestran videos y fotografías, también repartimos nuestras calcomanías de "Yo Soy Embajador".
¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?	Depende del caso en concreto. Desconozco si existe una oferta/promesa fija. Primero se les comenta cómo se va a materializar la inversión que ellos están haciendo y cómo ayuda a los jóvenes. De igual forma, se les ofrece la oportunidad de hacer sugerencias sobre el retorno de inversión que les gustaría y se discute con Relaciones Institucionales. En la oportunidad que el aliado solicitó un beneficio en concreto, no se pudo concretar la reunión para hacer realidad el requisito.
¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?	Nunca hemos tenido un proceso formal de entrenamiento. Sin embargo, ante la modificación del organigrama, le corresponde a cada coordinación diseñar sus procesos de pase de testigo y esto incluye el pase de testigo en la recaudación de fondos.
¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?	La forma en la que les hemos agradecido en el pasado ha sido con el envío de un regalo de Navidad y la entrega de reconocimientos en el acto de clausura.
¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?	Nosotros solo propiciamos un encuentro institucional con estas empresas que es el acto de clausura y los invitamos a actividades de la fundación, dependiendo del caso en concreto.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?	Entrega de reconocimientos a los aliados por su apoyo al programa, junto con todos los embajadores beneficiarios de sus aportes.
¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?	Diría que beneficios fiscales
¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?	Desconozco si en alguna oportunidad hemos realizado medición de resultados.
¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?	No todos los voluntarios manejan los mismos mensajes. Existe una gran desalineación porque nunca hemos tenido un proceso formal de entrenamiento. Es por esto que solo somos coherentes en la comunicación de nuestro slogan "Sembrar liderazgo donde más se necesita" y los valores de la organización.
¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?	La información se ha limitado a lo que concierne a la donación. Por lo general, es lo único que les enviamos. Creo que esto ha sido un error. De hecho, se ha perdido el contacto con los aliados con los cuales realicé el acercamiento. Considero que esto se debe a la falta de seguimiento con respecto a información y a la informalidad de la relación, pues estos contactos eran amistades cercanas de mi familia.

¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?	Definitivamente, la falta de seguimiento.
¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?	Como mis donaciones siempre fueron en especies, yo tuve muchas comunicaciones para temas logísticos. Dos veces para asegurar la donación, dos veces para cuadrar temas logísticos y una vez para agradecimiento.
¿Cuáles son los medios utilizados?	Teléfono y una que otra vez por correo (lo enviaba con un motorizado en físico)
¿Cómo es el tono de las comunicaciones?	El tono de las comunicaciones ha sido muy amigable porque he tratado con gente cercana a mi familia.
¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	Todos los aliados con los que he trabajado son personas cercanas y, por ende, la relación ha sido positiva.
¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	No se les ha hecho el debido seguimiento. Nos falta organización interna y entrenamiento para todos los locutores al igual que alinear mensajes.

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?	Creo que el contexto general de país dificulta que las empresas hagan donaciones. Además tenemos un problema interno que es poco tiempo disponible por parte de quienes se encargan de recaudar fondos. Al final, es un trabajo voluntario no remunerado. Creo necesaria la participación de mayor recurso humano en esta labor al igual que necesitamos organizarnos de una mejor manera.
--	---

Tabla 4. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	Andrés Sardi	Reinaldo Briceño
	Fundador de FEC y coordinador del Programa UCABMUN 2011-2012	Coordinador del Programa MUNDial 2012-2013, 2011-2012
¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?	Quando hemos necesitado dinero, nuestra estrategia ha sido pautar entrevistas en radio y televisión o hacer solicitudes de apoyo, por correo electrónico, a empresas y particulares. También hemos hecho uso de las redes sociales para pedir contribución. En su momento, el encargado de comunicaciones atendía la solicitud de cada una de las coordinaciones y, junto a la Coordinación General, ejecutaba estos proyectos. El Tesorero presentaba iniciativas a la Junta Directiva, que eran discutidas y modificadas con el <i>input</i> de cada Coordinación. Una vez aprobadas, la ejecución era coordinada entre el Tesorero y las coordinaciones de programa involucradas.	Nuestra estrategia ha consistido básicamente en (...) enviar cartas y correos electrónicos a empresas en donde tenemos contactos y reunirnos con personas influyentes interesadas en apoyar nuestros proyectos. Sin embargo, considero que hasta los momentos no hemos realizado esfuerzos contundentes más allá de las piezas audiovisuales que ha generado el Departamento de Comunicaciones para apoyar con la recaudación de fondos. Todas nuestras acciones se ejecutan justo antes de los viajes y no todo el equipo responsable se involucra en estas actividades. Actualmente, los encargados de diseñar la estrategia de recaudación de fondos son los coordinadores de Administración y Relaciones Institucionales junto al coordinador de Programa respectivo.
¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?	La selección de las empresas se hace por dos criterios: que sea una organización que invierte o haya invertido en proyectos sociales o que sean empresas de fácil acceso para los miembros de la fundación.	El único criterio que utilizamos para aproximarnos a una empresa es su posibilidad para hacer la donación. Nosotros investigamos primero si realizan o han realizado aportes sociales.
¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?	Se les envía un correo electrónico o se les hace una llamada telefónica y después se hace un encuentro presencial.	Hacemos un contacto telefónico o vía email y les ofrecemos reunirnos.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríballo	No existe un entrenamiento formal para los voceros de la fundación. A nivel institucional hay lineamientos, pero no capacitación formal. Los encargados de recaudar fondos han tenido experiencias previas en esta materia pues han tenido que reunir capital para los Modelos Universitarios de Naciones Unidas en los que han participado.	La teoría dice que Relaciones Institucionales debería entrenar al vocero que asistirá a la reunión. En la práctica, los que hemos ido no hemos necesitado ese entrenamiento.
¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?	En el cara a cara, se les presenta el <i>brochure</i> de la fundación que contiene toda nuestra información institucional (misión, valores, comunidades y logros)	En el cara a cara, les presentamos un video y le explicamos en qué consiste la fundación (utilizando el <i>brochure</i> como material de apoyo). En algunas ocasiones, entregamos folletos explicativos o alguno de los regalos de Navidad que solemos dar a nuestros aliados.
¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?	Inversión en el futuro del país.	Nuestra promesa básica para las empresas consiste en que juntos podemos cambiar realidades, a través de las oportunidades de formación que brindamos a estos jóvenes de escasos recursos. Hacemos énfasis en lo provechosa que resulta la relación para ambas partes, en que es una relación ganar-ganar ya que su contribución tendrá un impacto positivo en la sociedad y en las comunidades en las que estos adolescentes hacen vida.
¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?	Todos los miembros, coordinados desde la Junta Directiva por el Tesorero y la Coordinación General. No ha habido un pase de testigo formal más allá de la reunión entre responsables anteriores con el nuevo responsable.	Los encargados de recaudar fondos son Administración y Patrocinio, Relaciones Institucionales y algún Coordinador de Programa puntual. La rotación del equipo se hace de forma anual y a cada responsable se le brinda entrenamiento al inicio de su gestión. Sin embargo, la inducción se hace de "boca a boca" y por ello, es muy informal. Nunca hemos intentado formalizar este proceso.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?	La fundación les envía anualmente un regalo de Navidad.	Les enviamos correos y regalos de agradecimiento.
¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?	Hasta el 2011, la fundación no propició ningún encuentro con sus aliados.	Sostenemos un encuentro anual, en el acto de clausura. En numerosas ocasiones, se ha planteado la necesidad de realizar algún evento social, pero nunca hemos podido por falta de presupuesto.
¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?	N/A	Se les invita al acto.
¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?	Ofrecemos beneficios fiscales con ocasión del aporte.	Nosotros ofrecemos la exención del impuesto sobre la renta.
¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?	Yo trabajé en la organización hasta el año 2011 y hasta ese momento, nunca se hizo medición de resultados.	Siempre se ha hecho, pero de forma informal. Es decir, en términos de si resultó o no. Nunca hemos creado indicadores de medición.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?	Realmente, el mensaje que todos manejamos en común es el slogan	Generalmente, hablamos del número de beneficiarios, comunidades en las que tenemos presencia y los logros que hemos tenido durante nuestra trayectoria. Utilizamos nuestro slogan en todas nuestras presentaciones. Lo que decimos siempre se ajusta un poco dependiendo de qué queremos del aliado, pero en líneas generales son los mismos datos.
¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?	La información ha estado vinculada a las actividades que se realizan en la fundación.	Les comunicamos siempre la misma información; información que ya saben y han oído anteriormente en nuestras presentaciones. Creo que también enviamos demasiada información y eso también los aburre.
¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?	Algunos aliados están vinculados con la fundación solamente por algún miembro particular, el día que el miembro se desincorpora de la fundación también lo hace el aliado.	Considero que la economía es una gran limitante para las donaciones. Las empresas carecen de partidas presupuestarias para filantropía. Adicionalmente, creo que la falta de seguimiento por parte del equipo a sus aliados ha tenido un impacto negativo.
¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?	La comunicación es irregular. Depende de las necesidades del momento	En el caso de MUNDial, la frecuencia de comunicación con los aliados, sino me equivoco, ha sido trimestral y solemos hacer contacto con ellos una vez culminado el viaje para presentarles resultados. Sin embargo, son irregulares, les ha hecho falta seguimiento.
¿Cuáles son los medios utilizados?	Los medios que utilizamos para contactar a los aliados son básicamente correo electrónico, teléfono, redes sociales y reuniones cara a cara.	Hacemos uso del teléfono, correo electrónico y medios presenciales como principales medios y canales de comunicación.

¿Cómo es el tono de las comunicaciones?	Informales, a veces no es realmente institucional.	Las comunicaciones con nuestros aliados suelen ser amenas, sinceras y contundentes.
¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	Hemos logrado vincular a algunas empresas con la actividad de nuestra fundación	Hemos logrado comprobarles que lo que invierten tiene un impacto positivo más allá que en nuestros beneficiarios, en la educación, la sociedad y en el país.
¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	A veces la comunicación no es realmente institucional. Además, su efectividad y continuidad dependen exclusivamente del miembro que se ha relacionado con la empresa.	Falta de seguimiento contundente. Les pedimos dinero, les mandamos el regalo en Navidad y los invitamos al acto de clausura, pero ellos no leen los correos que mandamos durante el año pues los consideran aburridos y con demasiada información que ya saben porque se las hemos dicho varias veces en correos, presentaciones, o verbalmente.
¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?	Nuestro target de aliados son inversionistas privados y es difícil que con el ambiente económico tan adverso en el que vivimos, las empresas inviertan en proyectos que no generen rendimientos inmediatos.	El problema es que no existe un equipo dedicado exclusivamente a la recaudación de fondos sino que todas las coordinaciones deben asumir este rol, además de sus propias responsabilidades y esto ha impedido que se ejecute de la forma más adecuada. Los voluntarios somos personas que también estudiamos o trabajamos y esto limita claramente nuestra disponibilidad y tiempo de dedicación. Tiene que haber un grupo cuya única función sea la recaudación de fondos para lograr mejores resultados.

Tabla 5. Cuadro de entrevistas a voluntarios de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	Katherina Hruskovec
	Fundadora de FEC y coordinadora Internacional 2012-2013, 2011-2012, 2011-2010
¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?	Se establece un contacto con la empresa, se solicita la donación o una reunión para poderles presentar en profundidad lo que es la fundación. Coordinador de Administración y Patrocinio, aunque todos hemos tenido que trabajar en eso. (...) Existía una BD que Diego empezó. Sé que Eugenia trabajó una desde el año pasado, pero en realidad no sé si Alams la usa. Realmente, creo que no hay un responsable específico de diseñar la estrategia de recaudación de fondos históricamente. Es decir, en teoría estaba en las manos de la persona que manejaba la coordinación de Relaciones Institucionales, con el apoyo del coordinador de administración. Sin embargo, no creo que se haya puesto por escrito ninguna estrategia, ni que se haya implementado algo donde pusieras: objetivos, indicadores de resultados. Eso ha sido todavía un proceso que se ha llevado a cabo de manera informal. (...) En el caso de MUNdial, los coordinadores son los que ha llevado a cabo directamente esa recaudación de fondos para su programa. (...) Creo que es necesario en los próximos años, formalizar esa estrategia. Si me preguntas un responsable es el coordinador de relaciones interinstitucionales, pero al final todo el mundo buscaba cuando era necesario... Sobre todo para el programa MUNdial.
¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?	Depende de las necesidades del programa. Si necesita refrigerio, se le solicita el refrigerio a la empresa (refrescos, comida, etc.). Si la necesidad es transporte, se busca una manera de subsanar el transporte. En el caso específico de dinero, no hay criterio de selección sino que se busca una empresa que haga RSE o realice algún tipo de aporte filantrópico.

¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?	(...) Correo electrónico o llamada telefónica en el caso de que se le conozca la empresa (...). A través del relacionamiento que nosotros podamos tener con representantes de las empresas. PIZZOLANTE Comunicación Estratégica nos ha hecho puente con personas clave dentro de las empresas. No siempre las empresas, por sus tiempos, pueden reunirse. Generalmente, solicitamos una reunión (...) para presentar el proyecto. Llevamos a los muchachos en algunas oportunidades para que ellos puedan contagiar con su entusiasmo a las empresas y ser ellos los que presentan el proyecto, porque es mucho más efectivo cuando ellos son los interlocutores y que expliquen lo que ellos hacen. Se hace un contacto post viaje para que ellos relaten lo que ha sido su experiencia.
¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríballo	Los muchachos vienen ya con un entrenamiento preestablecido de los MUNes, ellos ya han desarrollado habilidades que les permiten a ellos defenderse y contar lo que ellos hacen (...) Se manejan mensajes claves y así ellos saben qué tienen que decir, qué hace la fundación, etc. y como son parte de la fundación siente que la fundación es suya y por conocerla, están en la capacidad de dar correctamente un mensaje. (...) No es un entrenamiento de 8am a 12pm, pero si se sostiene una reunión previa en la que se le explica a los muchachos: este es el patrocinante, este es el perfil (...).
¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?	<i>Brochure</i> , que se adapta de acuerdo a los puntos en específico que se quieran abordar (...). Se busca hacer énfasis en los temas que a ellos le pudiera interesar o en los puntos que nosotros quisiéramos tocar en la reunión en específico. Incluso, a veces se lo enviamos antes de la presentación, pero se adapta para que ellos se sientan realmente identificados y maximizar el impacto de la reunión (...) También se les lleva un video con testimoniales y en el caso de que los niños no asistan, les pasamos el videíto.
¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?	Les decimos que es una manera de contribuir con el entorno y la comunidad. Las empresas que tienen como target los jóvenes, les vinculamos con nuestra misión y les hacemos entender que están interesados en trabajar con jóvenes de escasos recursos. La realidad social de Venezuela es conflictiva y el problema de la educación es algo importante, en las comunidades escasea liderazgo y una manera de aliviar ese problema es precisamente trabajando de la mano con Embajadores Comunitarios (...)

¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?	La Coordinación de Administración de Patrocinio y recientemente, Relaciones Institucionales, pero al final es un trabajo que todos hacemos. No es como en otras organizaciones más grandes que hay una encargado particular de esa tarea y los demás no se involucran. (...) Para asistir a las reuniones, se trata de que asista alguien que tiene cierta autoridad dentro de la Junta Directiva (...), se busca que vayan los muchachos para que cuenten su experiencia. (...) Hay que tomar en cuenta que somos una fundación pequeña, que apenas está comenzando y ahora es que estamos profesionalizándonos. (...) Con respecto a la selección, no hay una como tal porque es un trabajo de voluntariado y todo el que quiera ayudar pues está bienvenido, pero una vez que se tienen los voluntarios se busca qué cargo pueden ejercer dependiendo evidentemente de sus capacidades, habilidades o la carrera que esté estudiando o que haya estudiado. (...) la rotación es anual o quizás puede durar un poco más (...) En cuanto al pase de testigo, se reúne el coordinador anterior con el coordinador siguiente y se invitan a las personas involucradas. En esa reunión se comprometen en intercambiar los avances y pendientes (...) y esa persona siempre queda a disposición de la otra durante los primeros meses, e incluso muchas más allá de ese tiempo (...). No hay una documentación o estructuración fija para todos los pases de testigo. Realmente lo que hay es una descripción de cargos y estas reuniones.
¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?	Certificados entregados en el acto de clausura (fotografía enmarcada). Se utilizan métodos como <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> para agradecer a sus aliados por sus colaboraciones. Por ejemplo, cuando tenemos giras en medios de comunicación se les hace mención a las empresas en las entrevistas radiales, es un agradecimiento público.
¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?	Los encuentros se hacen directamente con los aliados de acuerdo a su tiempo. En el caso de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica se propician encuentros cada vez que los niños regresan de MUNDial (...)
¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?	Ese es el encuentro en donde están juntos y donde comparten. Las simulaciones también se utilizan para propiciar encuentros con los aliados dependiendo de la necesidad. Si hay un aliado nuevo se le invita a ese evento para que vean con sus propios ojos qué estamos haciendo y cómo trabajamos.
¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?	El beneficio es <i>customizado</i> [vendido] dependiendo de la empresa que sea. Le ofrecemos usar nuestro logo (...) En las <i>chemises</i> llevamos sus logos. En el brochure se colocan sus logos. Ellos se benefician de que su imagen se esté viendo vinculada con la nuestra, (...) es una manera para ellos de hacer RSE. (...) Yo creo que es más bien un beneficio emocional para las empresas que participan en esto.

¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?	Yo no soy la persona más adecuada para decirte porque no he estado a cargo de la estrategia de patrocinio o financiamiento. Que yo tenga conocimiento, la verdad es que creo que no hemos medido.
¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?	El mensaje que se utiliza en la actualidad está en proceso de cambio. Hemos manejando un mismo hasta el momento. Este mensaje yo no lo tengo muy claro porque no he interactuado con empresas desde hace un tiempo. La información depende de cada patrocinante.
¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?	(...) En el caso de las empresas que han apoyado a MUNdial, se les ha enviado información de qué actividades estaban haciendo los muchachos en un momento en específico, resultados y logros.
¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?	Bueno porque los aliados por lo general, los consigue alguien que trabaja en la fundación que tiene algún contacto, amistad o familiar en alguna organización, pero en el momento en que esa persona deja de formar parte de la fundación, entonces el contacto se pierde. Pero también, surgen nuevos aliados.
¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?	La frecuencia se remite a cada vez que los necesitamos contactar

¿Cuáles son los medios utilizados?	Los medios han sido teléfono, correo electrónico y mensaje de texto. El transporte por ejemplo se cuadra por mensaje de texto. También uno se va a adaptando a cada empresa, porque hay algunos que les gustan más unos canales que otros y eso también es importante, porque la comunicación tiene que ser flexible.
¿Cómo es el tono de las comunicaciones?	El tono de la comunicación es un tono formal. Cuando se les envía la carta es una petición formal, es una carta formal, con logo, con la información de lo que hacemos. (..) El tono a pesar de ser una organización juvenil, tratamos de ser una ONG lo más formal posible. (...) Otro ejemplo, los muchachos cuando van a las reuniones con las empresas se visten de manera adecuada. Tratamos de ser formales en el proceso. Es un tono serio, pero emotivo en el caso de que los muchachos cuentan sus anécdotas. (...) Por el otro lado, también intentamos ser racionales porque presentamos números de cuáles han sido nuestros logros: tanto muchachos estudiando en la universidad, tantos involucrados con liderazgo, lo que es el liderazgo para nosotros, etc. Es una mezcla entre racional y emocional y creo que esa puede ser una combinación positiva.
¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	La posibilidad de mostrar el trabajo que nosotros hacemos por los muchachos, que ellos puedan narrar cuál ha sido realmente el impacto que ha tenido la fundación en ellos (...).
¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?	El trabajo de comunicación requiere de muchos esfuerzos y muchos recursos humanos y económicos. (...) No disponemos de los suficientes recursos humanos y económicos para poderle pagar a alguien tiempo completo que se encargue de las comunicaciones. Otra debilidad puede ser que Embajadores Comunitarios cambia de recurso humano todos los años, entonces hay un proceso de ajuste entre esas personas que están trabajando en conjunto y, en algunos casos, unos hacen más clic que en otros.

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?	Creo que para pedir patrocinio a empresas privadas sin estamos como muy poco desarrollados, por decirlo de alguna manera. No tenemos la capacidad todavía de llegar con algo que sea atractivo para ellos. (...) También la imposibilidad de tener a alguien con dedicación exclusiva al tema de comunicaciones. Por último, que Venezuela se encuentra en una situación política y económica peculiar, entonces es difícil alcanzar a las empresas pues muchos de ellos no disponen de recursos o no tienen interés en desarrollar responsabilidad social o no tienen el tiempo. En otros países donde las empresas han logrado maximizar su producción y cuentan con los recursos necesarios, entonces las empresas se avocan a los temas de RSE.
--	--

Tabla 6. Cuadro de entrevistas a aliados actuales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	PIZZOLANTE
	Paulina Rodríguez - Gerente General
¿Qué opinión tiene sobre Embajadores Comunitarios como ONG?	Una fundación que hace un trabajo espectacular de hormiguita con una dedicación gigantesca y con unos logros medibles y tangibles.
¿Cuál es su opinión sobre la comunicación que Embajadores Comunitarios mantiene/ ha mantenido con su organización?	Espasmódica, inconstante y la verdad, con muchísimas oportunidades de mejora. Ellos no destacan sus logros de manera constante. Uno solamente se entera de que en un evento puntual ganó un delegado, pero no comunican el seguimiento, la constancia en las clases, el desarrollo de habilidades de los miembros, la evolución de cada miembro (por ejemplo, que un joven era estudiante y ahora es facilitador). Falta que haya una comunicación en la que uno se sienta involucrado con la fundación. Yo recibo una noticia cada tres meses o cuatros meses de que se hizo un MUN y ganó un delegado, pero no me recuerdan que ese delegado pasó después a ser profesor, que ese delegado nunca había viajado antes y "esta" fue su experiencia...Es más, las visitas que hemos tenido en las oficinas las hemos promovido nosotros. Ellos no nos dicen que quieren venir para acá para mostrarnos lo que están haciendo... ¡Ni piden más! Ellos no nos dicen en qué más necesitan ayuda. Les falta agresividad y generar motivación en la gente para que quiera ayudarlos. (...) la comunicación no ha logrado demostrar el impacto, más allá de los premios de una competencia. No logran transmitir que están cambiando la vida, que están formando líderes. No basta con un slogan. Toda su comunicación está orientada a decir que ganaron algún premio, pero eso no es suficiente porque eso no es su objetivo final.
¿Ha mantenido o mantiene relación directa con los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos? En caso de que sí, ¿podría describir la relación con estos interlocutores?	Sí, con dos personas. Sin embargo, yo nada más me relaciono con la fundación por fondos. (...) Podría participar en algunas otras cosas más si la comunicación fuese más estructurada.

Si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación con ellos ¿Cómo describiría su desempeño?	El perfil es el correcto y en los momentos en los que hay comunicación, la estructura es la correcta. La comunicación es informal, sencilla, porque son un grupo de jóvenes en una organización que tiene muy poca burocracia. Mi problema no es ahí, mi problema es en la constancia. Y en su visión a largo plazo de los temas financieros. En mi opinión, invierten muchísimo tiempo en el largo plazo de los temas académicos, pero no invierten en la subsistencia que implica recursos, relacionamiento, permanente presencia en medios, rendición de cuentas a los donantes y otros temas relacionados a la captación de fondos. En mi opinión, esto afecta mucho. Las oportunidades de mejora serían la constancia, hacer rendición de cuentas y tener mayor estructura.
¿Se siente informado de las actividades que realiza Embajadores Comunitarios?	No
¿Qué tipo de información comparte Embajadores Comunitarios con usted?	Aniversarios, competencias...eso es lo único que recuerdo. La conozco por conversaciones informales con directores
¿Qué tipo de información le gustaría/resultaría útil recibir?	Algo muy corto y muy visual. El lado débil es que no me logran transmitir el impacto social ni me logran transmitir la evolución de los chamos. Yo quiero ver la foto de los muchachitos y entender de dónde vinieron y (...) sentir su evolución. De otra manera, no lo siento, no lo veo. Quisiera conocer sus logros, sus actividades y sus necesidades...
¿A través de qué medios se comunica Embajadores Comunitarios con usted?	Correo electrónico y teléfono
Según su criterio, ¿cuál de estos medios resulta más útil para comunicarse con Embajadores Comunitarios?	Estos medios son los correctos, lo malo es la falta de comunicación. Yo debería también tener una reunión mensual con ellos para ayudarlos a buscar fondos.

¿Cómo es el tono de las comunicaciones de Embajadores Comunitarios? ¿Cómo cree usted que debería ser?	El tono es emocional porque es nada más cuando están contentísimos de comunicar algo. Entonces, el resto de las actividades cotidianas, no las comunican. Las comunicaciones deberían ser racionales y planificadas, literalmente manipuladoras de mis sentimientos. Porque si es solo cuando están contentos y tienes un logro que contarme, no estás haciendo el proceso racional de ver qué más puedes destacar como logros dentro de tu rutina diaria. (...) Por cierto, el tono tienen que segmentarlo por audiencia. Desde mi rol, yo los ayudo a buscar fondos. Por eso, las cosas que pueden interesarme a mí saber sobre lo que ellos hacen, no son las mismas que las que le puede interesar al que te da el fondo. El es mucho más emocional y yo más racional. Me tienen que decir cosas para yo ver a qué le saco punta, pero si no las sé... Si ellos me hablaran y me dijeran que tuvieron alguna experiencia en concreto, yo los orientaría para usar esa experiencia como puente para llevarlos a hablar con algún empresario a quien le pudiese interesar.
¿Con qué frecuencia se comunica la fundación con usted?	Cada tres o cuatro meses, más o menos. Si yo sé de ellos cuatro veces al año, bueno, se me olvida (...). Una de la funciones de alguien de la fundación tiene que ser sumar gente y se suma con motivación, con información, con dar responsabilidad.
¿Con qué frecuencia le gustaría que Embajadores Comunitarios se comunicara?	Mensual. Tener todos los meses contacto (me escriben, los llamo, les mando algo, nos vemos), es decir, que no pase un trimestre y que no sepamos nada el uno del otro.
¿Qué motiva a su organización a apoyar a Embajadores Comunitarios?	Admiración por sus objetivos y logros al igual que coincidencia en prioridad de misión y visión.
¿Cuáles son las fortalezas que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?	Mucho componente sentimental, cuando lo ves te emocionan las fotos, te emocionan los niñitos (...) vestidos de <i>flux</i> (...), ver al equipo junto, (...) ver los testimoniales en la presentación... Son comunicaciones emotivas. El que trabaja en comunicación sabe que eso es correcto siempre y cuando tenga un proceso racional detrás que te permita (...) inducir a una percepción (...).
¿Cuáles son las debilidades que ha detectado?	Lo que creo es que les falta sistematización... falta contenido programático... falta enganche para las donaciones

Considera que del apoyo a Embajadores Comunitarios se derivan beneficios para su organización? (Sí) ¿Cuáles? (No) ¿Por qué? ¿Qué otros beneficios desearía obtener?	No obtengo ninguno. Satisfacción filantrópica. Solo nos da pie para (...) hablar de lo que hacemos en RSE (...). Esta fundación nos hace bien porque tiene un resultado que se parece a PIZZOLANTE, con el que comulgamos en valores. Para mí es muy cómodo decir que ayudo a una fundación que fomenta liderazgo; yo me llevo unos galardones, que no son míos, al decirle a otros que gente nuestra trabaja ahí, que nosotros damos dinero (...), pero... como con esa, podría hacerlo con otra fundación porque hay muchas organizaciones muy buenas que hacen muchas cosas buenas. En fin, solo obtengo beneficios reputacionales. La gente que conoce a la fundación o llega a conocerla dice (...) qué chévere que PIZZOLANTE esté aliado con una fundación que tenga unos logros tan concretos.
¿Por qué motivo decide aliarse a esta fundación y no a otra? ¿Qué llamó su atención con respecto a Embajadores Comunitarios?	Porque coinciden con nosotros en prioridad social, por su capacidad de ejecución, por el altísimo compromiso de sus miembros
¿Ha mantenido o mantiene relaciones con otra ONG?	Sí. Hemos ayudado a XX y XX
A su juicio, ¿cuáles son los atributos diferenciadores de Embajadores Comunitarios con respecto a otras ONG's?	La magia de Embajadores Comunitarios es su mística. Las demás fundaciones con las que hemos trabajado tienen una mística gigante, pero como son mucho más estructuradas, ya están permeadas de cierta burocracia que quizás las hace menos mística, aunque no necesariamente con menos resultados. Entonces, claro, algo tan virgen, tan puro como Embajadores Comunitarios, su gente y sus procesos es algo positivo de cara a las otras. Lo único malo es que son enamorados de lo que hacen y a veces les falta planificación y simplicidad. No tienen la experiencia gerencial para manejar de manera sencilla una organización que no tiene por qué ser compleja, sobretodo porque el foco es dar clase, o definir programas (...).

¿Ha tenido la oportunidad de recomendarle a terceros que apoyen o se involucren con Embajadores Comunitarios?	Sí. Nuestro apoyo ahorita es exclusivamente económico, con aportes directos o con ayuda en búsqueda de fondos. En algún momento determinado, planteamos apoyarlos en los procesos de formación de los chamos y es algo que podríamos hacer de manera muy sencilla pero no sé por qué no lo hacemos ahorita. La gente nuestra puede facilitarles talleres de vocería y entrenarlos de manera permanente. Les falta agresividad, porque su foco es únicamente en el entrenamiento de los chamos (...).
--	---

Tabla 7. Cuadro de entrevistas a aliados actuales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	CAIVET
	Renata Turco – Directora
¿Qué opinión tiene sobre Embajadores Comunitarios como ONG?	Es muy buena. Es una organización muy válida y creo que realmente deberían haber más instituciones que logran montar esos sistemas de formación.
¿Cuál es su opinión sobre la comunicación que Embajadores Comunitarios mantiene/ ha mantenido con su organización?	Es una comunicación positiva, pero escueta. Es siempre en términos de "necesitamos buscar estos fondos". Ahora, cuando se desarrollan los modelos, ahí si recibimos mucha información sobre qué están haciendo, cómo van en la competencia, los resultado obtenidos, etc.
¿Ha mantenido o mantiene relación directa con los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos? En caso de que sí, ¿podría describir la relación con estos interlocutores?	Realmente, solo he mantenido relación con uno de los interlocutores y solo hablamos cuando necesitan el dinero. Simplemente nosotros hacemos nuestros aportes. El año pasado estuve en una entrega que ellos hicieron, en el acto de clausura, de unos reconocimientos. Fue bien agradable y ahí conocí a gente, pero después de que hicimos eso no he vuelto a entrar en contacto con ellos.
Si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación con ellos ¿Cómo describiría su desempeño?	Yo no he tenido contacto directamente con ellos, siempre han sido solicitudes muy puntuales. El año pasado que asistí al evento, nos vimos y nos presentaron, pero ha sido una relación muy escueta. Siempre la relación ha sido en términos de "necesitamos o estamos buscando fondos, quiere participar, quiere ayudar", más nada. No ha sido una relación con la fundación <i>persé</i> amplia. Si me preguntas quiénes están ahí pues no sé. Eso sí, cuando fui el año pasado (este año no pude ir), me pareció buenísimo, excelente lo que hacen, (...) quedé gratamente sorprendida porque me di cuenta que detrás había una organización y eso me pareció estupendo.
¿Se siente informado de las actividades que realiza Embajadores Comunitarios?	No. Si tú me preguntas qué se está haciendo en la fundación, yo no lo sé.
¿Qué tipo de información comparte Embajadores Comunitarios con usted?	Solicitudes muy puntuales cuando están buscando fondos

¿Qué tipo de información le gustaría/resultaría útil recibir?	Me gustaría obtener información general para realmente conocer lo que hacen y no solo el tema de los modelos. Tener esa información para yo poderla transmitir a Recursos Humanos en la empresa y que ellos también puedan manejar esa data y explorar nuevas oportunidades de interacción con la fundación. Conocer qué otros programas tiene la fundación porque realmente yo los desconozco. El único programa que conozco de la fundación es MUNdial, el Modelo de Naciones Unidas que compite en Nueva York. (...) Me gustaría estar enterada de las actividades que van realizando (...). Me gustaría lograr que mi aporte no quedase en una simple donación de la empresa sino realmente poder participar un poco más o lograr que nuestra gente de aquí interactúe de alguna forma con ellos.
¿A través de qué medios se comunica Embajadores Comunitarios con usted?	Correo electrónico y teléfono
Según su criterio, ¿cuál de estos medios resulta más útil para comunicarse con Embajadores Comunitarios?	Creo que la mejor forma de comunicación hoy en día es a través de correo electrónico (...) porque es muy cómodo. (...) También me gustaría que me enviaran folletos, hoy en día los folletos los hacen digitales. Es un poco para yo poderle mostrar a otra gente lo que están haciendo. Yo entiendo que no se puede pretender que la gente esté enviando mensajeros, ni mandando papelitos. Si hay material audiovisual, estupendo, pero yo entiendo que eso implica un costo mayor (...). Aunque claro, si eso lo pudieran enviar, sería maravilloso porque eso motiva a la gente (...) A mí nunca me han dado ningún tipo de material de la fundación.
¿Podría decir que el tono de las comunicaciones de Embajadores Comunitarios es racional o emocional, formal o informal? ¿Cómo cree usted que debería ser?	Informal y cercana. Ha sido una relación más bien llevada porque el interlocutor me conoce y estudió con mi hija e hicieron varios proyectos de Modelos de Naciones Unidas en conjunto (...)
¿Con qué frecuencia se comunica la fundación con usted?	Realmente, la comunicación es muy inconstante. Yo obtengo información cuando ya están cercanos a los eventos que, en realidad, es cuando están buscando financiamiento. Si a lo largo del año hay algo, a veces me entero. No es un contacto fluido y continuo. No sé si es que no es continuo porque el esquema de comunicación se da cuando hay modelos. A lo mejor es eso, que se da cuando ellos necesitan buscar financiamiento y entonces ahí entramos en contacto.

¿Con qué frecuencia le gustaría que Embajadores Comunitarios se comunicara?	Mensual. Con frecuencia pudiésemos compartir experiencias y aprovecharnos de nuestras fortalezas, mejorar nuestras debilidades, pero para eso tiene que haber una comunicación constante.
¿Qué motiva a su organización a apoyar a Embajadores Comunitarios?	Realmente me parece que el esfuerzo es bien valioso por el tipo de estudiantes que forma la fundación. Nuestra empresa está en la Zona Industrial Ruíz Pineda, nosotros tenemos programas de Responsabilidad Social que se enfocan en fomentar la lectura en escuelas públicas de la zona (...) Por lo tanto, yo creo que es muy válido apuntar al sector educación de este sector en particular que es el que más lo necesita. Eso es lo que nos ha impulsado a ayudar a Embajadores Comunitarios.
¿Cuáles son las fortalezas que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?	Hablar de fortalezas sería de mi parte absurdo porque no tenemos esa comunicación.
¿Cuáles son las debilidades que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?	En cuanto a debilidades, podría decir que la comunicación es escueta, pero no tengo ninguna otra porque no conozco cómo es su comunicación.
Considera que del apoyo a Embajadores Comunitarios se derivan beneficios para su organización? (Sí) ¿Cuáles? (No) ¿Por qué? ¿Qué otros beneficios desearía obtener?	Por los momentos, no. A lo mejor más adelante sí podríamos beneficiarnos, porque nosotros manejamos obreros de Ruíz Pineda, gente de la Zona de Antímano. Hay veces que creemos que los jóvenes, hijos de nuestros trabajadores, pueden ser encauzados hacia ciertas actividades. Sin embargo, si desconozco las actividades (de la fundación), no puedo integrarlos a ellos en esas actividades. Yo lo que no quiero es que quede solo como una donación (...) para Embajadores Comunitarios en simplemente como un "yo cumplí" (...), me gustaría ir más allá. Quisiera conocer qué hace exactamente la fundación para ver en qué más los podemos ayudar, empezar a interactuar. Pero si no conozco los alcances de la fundación, no te puedo decir en qué nos podríamos beneficiar porque no lo sé. Hemos donado porque realmente nos entusiasma lo que hacen. A mí me mandan los correos con lo que han hecho en Nueva York y yo me los leo porque me gusta seguirlos. Me entusiasma, me parece que tienen mucho mérito. Creo que este es un sector en el cual, al abrirte, te consigues a gente maravillosa (...)

¿Por qué motivo decide aliarse a esta fundación y no a otra? ¿Qué llamó su atención con respecto a Embajadores Comunitarios?	Por el interlocutor. Él me llegó en una oportunidad y yo sabía que él venía trabajando con eso, pero realmente ha sido una relación muy personal.
¿Ha mantenido o mantiene relaciones con otra ONG?	Sí. Nosotros hemos trabajado con otras fundaciones (...) Estas contribuciones han estado alineadas con unas inquietudes más personales que he tratado de ir sembrando en nuestro equipo de Recursos Humanos. La empresa tiene 50 años de formada y la generación de relevo cree en algo más que simplemente producir los productos. Los planes de Responsabilidad Social que hemos introducido son principalmente en desarrollo, fomento de lectura y dotación de bibliotecas. (...) quizás se podrían explorar oportunidades en conjunto entre nuestro foco y lo que hace la fundación.
A su juicio, ¿cuáles son los atributos diferenciadores de Embajadores Comunitarios con respecto a otras ONG's?	De lo que yo vi el año pasado, es que tiene mucha gente joven. Y eso es fundamental, porque los jóvenes vienen con las pilas puestas y con muchas ganas de hacer. Yo ahí vi pura gente joven y eso es estupendo (...). Los jóvenes están en la capacidad de aplicar distintos recursos tecnológicos que la gente mayor no, y eso es fundamental.
¿Ha tenido la oportunidad de recomendarle a terceros que apoyen o se involucren con Embajadores Comunitarios?	La verdad es que no. Quizás no he tenido chance.

Tabla 8. Cuadro de entrevistas a aliados actuales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	CHIP A COOKIE	RECREACIONES AVENTURA
	Jeannette De Almeida - Directora	Miguel Sabal – Director
¿Qué opinión tiene sobre Embajadores Comunitarios como ONG?	Es una actividad de responsabilidad social que me parece increíble, porque le están dando a la gente una mejor oportunidad de vida, brindándoles herramientas y capacidades para que se puedan defender en el futuro. Es gente joven a la que se le está dando principios y valores para que se desarrollen como verdaderos profesionales.	Me parece un proyecto súper exitoso, sobre todo porque está avocado al tema educativo y a lo que es brindar herramientas que no necesariamente se obtienen en la educación formal, como lo son las de los Modelos de Naciones Unidas. Esto sin duda es un complemento educativo importante sobre todo para los niños de comunidades desfavorecidas que no gozan de un nivel educativo bueno.
¿Cuál es su opinión sobre la comunicación que Embajadores Comunitarios mantiene/ ha mantenido con su organización?	Me parece excelente. La comunicación es extraordinaria y continua porque nos van nutriendo de las cosas que van haciendo a través de correo electrónico, mandándonos comunicación de todos los avances. Básicamente nosotros le damos apoyo desde el punto de vista económico y me gustaría que pudiéramos intercambiar más (...), colaborar más, no solo en el tema económico, sino también poder interactuar o hacer algunas actividades de orden social conjunto.	Excelente (...). Lo que pasa es que son comunicaciones muy informales y por el tipo de relación, no hemos sostenido intercambios ni siquiera por correo electrónico, sino que básicamente, es por teléfono por la naturaleza de los proyectos que hemos realizado. No tengo información suficiente para emitir una opinión sobre cómo es la comunicación. No son tantos los proyectos que hemos emprendido juntos, pero creo que la comunicación es suficiente.
¿Ha mantenido o mantiene relación directa con los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos? En caso de que sí, ¿podría describir la relación con estos interlocutores?	Básicamente, con XX, y mantengo una relación con él excelente.	No estoy seguro. Creo que sí, bueno hablo con XX, pero no estoy seguro. No sé quiénes son las personas encargadas de la recaudación de fondos. Sin embargo, la relación con XX es excelente.

Si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación con ellos ¿Cómo describiría su desempeño?	Extraordinario, excelente, muy buena	N/A
¿Se siente informado de las actividades que realiza Embajadores Comunitarios?	Totalmente informada, comunicada, involucrada	No tanto
¿Qué tipo de información comparte Embajadores Comunitarios con usted?	Información acerca de los eventos, resultados de los modelos (que les fue muy bien), información sobre cuándo regresan los muchachos de los viajes, los éxitos obtenidos... A parte de eso más nada.	Bueno, en general, información sobre los avances y la preparación de los eventos en los que los hemos apoyado. Todo esto previo a su ejecución.
¿Qué tipo de información le gustaría/resultaría útil recibir?	Me gustaría recibir boletines sobre otros proyectos que tengan o buenas prácticas, eso sería interesante.	Me gustaría recibir información sobre sus logros y reconocimientos y, en general, sobre las experiencias en el extranjero. Me gustaría un boletín mensual de actividades, creo que nos serviría mucho a los aliados y que me digan para qué están usando el aporte que les di.
¿A través de qué medios se comunica Embajadores Comunitarios con usted?	Correo electrónico	Hablamos más que todo por teléfono
Según su criterio, ¿cuál de estos medios resulta más útil para comunicarse con Embajadores Comunitarios?	El medio electrónico está muy bien y ocasionalmente, me gustaría que me llamaran.	Me gustaría que la comunicación también fuera por correo electrónico. Esto último no lo hemos hecho por la dinámica que hemos venido trabajando, pero me gustaría que utilizaran este medio para enviarme información adicional, porque por teléfono es imposible.

¿Cómo es el tono de las comunicaciones de Embajadores Comunitarios? ¿Cómo cree usted que debería ser?	La comunicación (...) está hecha a título personal y te “tutean” cosa que me parece fabuloso, porque así, te sientes parte del proyecto y te da más cercanía, pero sin perder la formalidad de la información y el fondo de la materia. El trato es como más cotidiano.	Es informal, del día a día. (...) Creo que tiene que ser una mezcla entre informal y formal. Para la comunicación del día a día debería ser informal porque no hace falta estar con muchos adornos, pero para los reportes sobre logros, qué se hizo con el dinero, etc., sí creo que debería ser formal.
¿Con qué frecuencia se comunica la fundación con usted?	Recibo correos una vez cada dos meses	Una vez cada dos meses
¿Con qué frecuencia le gustaría que Embajadores Comunitarios se comunicara?	Ese tiempo está bien, si no tienen más nada que informar...	La comunicación debería ser tan frecuente como ellos lo consideren, cuando se necesite. No le pondría una frecuencia. Con respecto al envío de información, creo que cada dos meses más o menos está bien.
¿Qué motiva a su organización a apoyar a Embajadores Comunitarios?	Básicamente, estamos bien comprometidos con los temas de Responsabilidad Social y con el tipo de perfil que tiene la fundación, pues creo que es el que hay que atender. Es lo que el país necesita, la educación.	Su causa
¿Cuáles son las fortalezas que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?	La fortaleza es que la comunicación es fluida, continua y comunican lo que tienen que comunicar. No te “atosigan” de correspondencia como a veces hacen algunos que casi ni tienes ni chance de leer. Embajadores Comunitarios lo que te manda, es periódico, conciso y claro. La información está escrita de modo que es muy fácil de leer, y mandan la información que uno está interesado en leer.	No sé
¿Cuáles son las debilidades que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?	Pienso que la comunicación pudiera tener algo más de colorido y de distinción. Que consigan un modo particular de escribir que los identifique al igual que un formato que los identifique.	La poca frecuencia y la falta de información y reporte

Considera que del apoyo a Embajadores Comunitarios se derivan beneficios para su organización? (Sí) ¿Cuáles? (No) ¿Por qué? ¿Qué otros beneficios desearía obtener?	No te sabría decir, porque nunca se ha planteado la relación desde ese punto de vista. Si hubiera oportunidad, estaríamos dispuestos a recibir a los jóvenes por un día o ayudarlos en trabajos esporádicos.	Sí, la satisfacción de que el proyecto ha ido creciendo. No desearía obtener ningún otro.
¿Por qué motivo decide aliarse a esta fundación y no a otra? ¿Qué llamó su atención con respecto a Embajadores Comunitarios?	Porque el contacto lo hizo gente de PIZZOLANTE y nosotros tenemos una excelente relación con ellos y sabemos que son excelentes personas. Luego de que empezamos a colaborar, nos encantó la actividad que realizaba la fundación, porque va muy a tono con cosas que nosotros hacemos dirigidas a gente joven.	La causa, es un modelo educativo distinto a los demás.
¿Ha mantenido o mantiene relaciones con otra ONG?	Sí, claro.	Con muchas
A su juicio, ¿cuáles son los atributos diferenciadores de Embajadores Comunitarios con respecto a otras ONGs?	Las actividades que hacen a nivel internacional y las vivencias. El hecho de que manden a los muchachos al extranjero y ellos puedan intercambiar culturas y conocimientos, nos parece increíble.	Que se enfoca en el tema educativo y en la simulación de Modelos de Naciones Unidas, a diferencia de otras organizaciones
¿Ha tenido la oportunidad de recomendarle a terceros que apoyen o se involucren con Embajadores Comunitarios?	No, porque no tengo suficiente información de la fundación como para poderla entregar a terceros o para conocer de tal manera a la fundación que yo pueda "venderla"	No

Tabla 9. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	AUTOMERCADOS PLAZA
	Sonia Visalli- Directora de Publicidad y Mercadeo
¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	(...) La inversión social que realizamos tiene una orientación muy diversa. Atendemos las áreas de nutrición y salud, asistencia social, hogar y educación (...) En la actualidad, apoyamos de forma permanente a cuatros organizaciones sociales: Aldeas Infantiles, Fundación Techo, AVAA, Andrea. (...) Con estas cuatro fundaciones, ejecutamos cuatros grandes eventos a lo largo del año. También hacemos, consecutivamente, aportes a uno de los colegios de Fe y Alegría y a la casa Ronald McDonald (...). No quisimos encasillarnos. Nosotros sabemos que quien focaliza gana, pero una fundación no es un negocio. No podemos pensarlo como <i>marketing</i> puro, hay que verlo con visión de Responsabilidad Social Empresarial y no con visión de negocio. El <i>marketing</i> es para comunicar, para que llegue el mensaje y para que este sensibilice, pero la fundación, no la podemos manejar en términos mercantilistas.
¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?	(...) Nunca damos el cheque a favor de particulares sino a favor de la institución que les prestará el servicio. Pedimos una carta de solicitud de apoyo, los datos correspondientes de la organización (misión, visión, redes sociales, página Web, años de servicio, beneficiarios, a quiénes ha atendido, por qué están pidiendo el aporte). El comité (presidente, vicepresidente es como voluntario) de Fundación Plaza decide los aportes, después de estudiar los datos de la organización.
¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?	Mientras tenga alguna de las orientaciones mencionadas previamente y el comité apruebe su solicitud.

¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/ está en posibilidad de dar a una ONG?	Estamos dispuestos a ayudarlos de distintas formas: exposición comunicacional (nosotros contamos con una plataforma comunicacional por la que podemos darle impulso a las organizaciones, también estamos dispuestos a brindar un espacio gratuito dentro de nuestra revista),(...) dotaciones en especies (...), y en algunas ocasiones aportes en metálico (...), capacitaciones (buscar a expertos para ofrecer jornadas de taller), organización de eventos para ellos (actualmente, hacemos un día de golf, cenas, carreras y <i>fashion shows</i>).
¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?	Actividades normales que llevan a cabo (...); invitaciones a eventos,(...) a foros de auto-sustentabilidad (...) a talleres, (...). La invitación a la memoria y cuenta del año es para nosotros un honor. Por lo menos, Fe y Alegría nos invita al acto de vacaciones y regreso a clase. Nos gusta involucrarnos, (...) la acción, (...) tocar lo tangible (...); es muy triste aportar y quedarme en el escritorio (...)
¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?	Teléfono, correo electrónico, (...) interacción en redes sociales (...), reuniones presenciales (sobretudo antes de los eventos nos gusta reunirnos varias veces, de acuerdo a los preparativos necesarios). (...) Algunos muchachos vienen a nuestras oficinas a contarnos su historia, cuentan su relato. Nos gusta también ir nosotros al lugar donde ellos hacen su labor (...), por ejemplo, en el caso de Aldeas Infantiles, a veces vamos a las aldeas, vemos las casas, hablamos con las madres, abrazamos a los niños. Las fundaciones nos invitan a nosotros a la rendición de cuentas, (...) invitan a todas las empresas con las que tienen relación de intercambio o aporte. Con respecto a las redes sociales, en algunas oportunidades hemos explorado tuitear en conjunto, tener interacción y eso ha sido muy positivo (...). Para los eventos de la fundación, ellos deberían invitar a todos los de Fundación Plaza, es decir, a las distintas áreas que los apoyan (negociación de patrocinio, gente de logística, gerencia de compra, mercadeo, diseñadores gráficos). Yo siempre invito a las áreas que se involucran con nuestras fundaciones para que vean el producto de su trabajo, para que vean a los niños que gritan y lloran porque están felices, para que vean el impacto que estamos alcanzando.
¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	Amigable, informal, plano, cero burocrático, horizontal.
¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?	Mínimo una vez al mes, dos sería encantador(...). Para la rendición de cuentas, el contacto presencial puede ser anual.

¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?	Depende de cada fundación. Debe ser universitaria mínimo, (...) conocer la misión y visión de su organización a cabalidad, y estar bien ubicada en el nicho en donde se desenvuelve. Una persona orientada al logro y al trabajo en equipo. Una persona afiliativa, empática, organizada y analítica....pero sobretodo con orientación social y capacidad de darle seguimiento a los temas que le competen.
¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?	No

Tabla 10. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	PERNOD RICARD
	Alicia Khedari - Coordinadora de Responsabilidad Social y Coordinadora de Fundación Pernod Ricard
¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	(...) Fundación Pernod Ricard abarca tres grandes áreas de inversión social: ambiente, cultura y consumo responsable de alcohol. Trabaja de la mano de organizaciones sociales, sobretudo, de aquellas enfocadas en apoyar iniciativas que fomentan la apreciación por la cultura venezolana, lo cual se alinea con nuestros valores corporativos. Un valor importante dentro de la línea comunicacional de la empresa es la convivencia porque el alcohol influye en el tema de convivir, entonces, las iniciativas culturales que implican convivencia representan un interés de involucramiento muy grande para nosotros (...). En las iniciativas de consumo responsable, trabajamos tanto con ONG's como con el Gobierno (...). Para dar apoyo, nos hemos enfocado en la población estudiante porque ellos representan el futuro (...) queremos que ellos se involucren con la cultura y el medio ambiente y también queremos cultivar, en ellos, los valores del consumo responsable.
¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?	Recibimos la carta de solicitud y escuchamos el proyecto y los directores tomamos la decisión sobre si el proyecto es interesante o no y luego se le pasa al departamento de legal y ahí se hace una evaluación de la organización para saber si cumplen los requisitos legales. Dependiendo del tipo de actividad que vayamos a realizar, el departamento de legal nos dice qué documentación necesita.
¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?	No tenemos una política establecida sino que se evalúa caso por caso. Nosotros fijamos unas prioridades cada cinco años para la organización y este año decidimos que era la convivencia, entonces, con base en esa prioridad, buscamos organizaciones con las que pudiéramos trabajar en una relación ganar - ganar(...). Nosotros hacemos un proceso de búsqueda de organizaciones, pero también estamos abiertos a que ellas nos busquen a nosotros. Se les pide el comprobante de que está registrada debidamente y su RIF. Con respecto a beneficios, nos gustaría que usaran nuestra imagen o nosotros poder usar la de ellos. Fundación Pernod Ricard es reciente y nos interesa que exista recordación entorno a la marca. (...) Nos importa mucho poder usar el logo de la fundación para sus comunicaciones o que haya alguna especie de agradecimiento "esto se hizo gracias a la Fundación Pernod Ricard", e incluso a la inversa, poder comunicar nosotros que trabajamos de la mano de una fundación que tiene mayor tiempo y trayectoria, podría incluso significar un apalancamiento para la fundación.

¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/ está en posibilidad de dar a una ONG?	(...) Nunca hacemos compensaciones monetarias pues no está ligado con nuestras políticas de apoyo. (...) Hay organizaciones que necesitan una plataforma para darse a conocer y Pernod Ricard tiene las herramientas para ofrecérselo (...) aunque no nos limitamos a eso. Ayudamos en el desarrollo de actividades, lo cual es muy apreciado. Por ejemplo, el caso de nuestro trabajo con la Universidad Metropolitana, ellos estaban apoyando a los jóvenes de los barrios que tienen cerca con un tema de educación y tenían una inquietud con respecto al consumo irresponsable de alcohol. Nos contactaron a nosotros y los ayudamos a desarrollar todo un programa de capacitación de embajadores de consumo responsable dentro de las comunidades de los barrios. (...) ayudamos a las organizaciones a desarrollar actividades e iniciativas que tengan pensado, mientras esté alineado a nuestro foco (...)
¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?	Algo que ayuda muchísimo a que uno contribuya con un proyecto es que ya esté pensado para su aplicación. Una idea por sí misma no se sostiene (...). Para nosotros es mucho más fácil apoyar una iniciativa que ya esté desarrollada y cuya aplicabilidad ya esté definida: este es el presupuesto, estos son los proveedores que pudieran apoyarnos, este es el tiempo de duración del proyecto.
¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?	El primer acercamiento nos gusta que sea por correo electrónico y ya el seguimiento se podría ejecutar vía telefónica, al menos que se requiera que la comunicación sea por correo electrónico (que es el caso de solicitud o envío de requerimientos). A la hora de vender un proyecto y explorar beneficios mutuos, lo intentamos manejar en reuniones personales.
¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	En la primera aproximación, formal porque es la carta de presentación y con la primera aproximación uno mide la seriedad del proyecto. No nos gustan las personas que se acercan con un lenguaje muy informal. Nos gusta que nos muestren el logo de la institución que presenten más o menos la historia. El tono debe también tener poquito de emocionalidad. La emocionalidad me permite hacer clic con el proyecto, pero sin la parte racional no puedo generar acción dentro de la compañía.
¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?	(...) Si es un proyecto a largo plazo, solemos comunicarnos con las organizaciones una vez al mes para evaluar cómo ha sido el progreso. Les pedimos que sean muy concretos, muy específicos en cuanto a logros. Porque la verdad es que todos los que trabajamos en la fundación, también trabajamos en la empresa y tenemos los tiempos limitados.

¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?	Nos importan dos cosas en específico sobre los interlocutores: que sea una persona formal y proactiva. Formal, porque nos toca presentar junto a las organizaciones el proyecto frente a la directiva de la compañía y en ese sentido nos importa que sea una persona que sepa desenvolverse en un contexto de oficina porque son ellos quienes asignarán la inversión del proyecto (...). Si no es una gente que pueda presentar el proyecto, entonces no se concreta nada al respecto. Nos gustan las personas proactivas no solo en las comunicaciones con nosotros sino personas que busquen nuevas oportunidades para que sus proyectos sigan creciendo.
¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?	Sí
¿Qué opinión tiene de Embajadores Comunitarios como ONG?	Es una organización que ha tenido un desarrollo y un crecimiento a una velocidad impresionante. El hecho de que tenga tantos años en funcionamiento y en manos de estudiantes, la hacen realmente muy atractiva porque es muy diferente a lo que se ve en la calle. Ellos son un público target para nosotros. Es una instrucción muy bien formada que tiene un historial y que tiene varios proyectos en distintas comunidades, el alcance es muy grande. Realmente, como ONG tengo una opinión muy positiva.
¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de Embajadores Comunitarios en materia de comunicación?	Me parece que, en cuanto a comunicación, tiene muchas más áreas de oportunidad que fortalezas porque hay muchísimas cosas que se pudiesen explotar.
¿Cuáles cree que son las principales debilidades de Embajadores Comunitarios en materia de comunicación?	No sé si es que no me ha tocado recibir información desde la óptica del que apoya, pero en realidad la poca información que yo recibo de Embajadores Comunitarios se debe a que yo en algún momento participé en el proyecto, pero si yo no estuviera en ese contexto la verdad es que nunca me hubiese enterado de lo que es Embajadores Comunitarios. Solo se comunican conmigo a través de las redes sociales y en algunos casos puntuales gente de la fundación se me ha aproximado no como empresa ni como Fundación Pernod Ricard, sino a título personal para solicitar ayudas puntuales de ropa, sleeping bags y otras cosas por el estilo. Hace falta explotar su atractivo innegable y adaptarlo a empresas como Pernod Ricard o cualquiera otra del país que pudiese interesarse en ellos.

¿Recuerda alguna aproximación que haya hecho Embajadores Comunitarios a su organización? ¿Podría describirla?	Nunca se han aproximado
¿Alguna vez Embajadores Comunitarios le ha presentado una propuesta formal de financiamiento? (Sí) ¿podría describirla?	No
¿Conoce o ha escuchado algún tema negativo de Embajadores Comunitarios? (Sí) ¿Cuál?	Hasta ahora, nunca
¿Qué le interesaría saber sobre Embajadores Comunitarios?	(...) considero que antes de aproximarse, debería alinear sus comunicaciones a la empresa que tiene en miras. (...) a la hora de buscar un patrocinio, la comunicación si debe ser muy individualizada y dirigida a los intereses de esa empresa. En este caso, si saben que estamos orientados a ambiente, cultura y consumo responsable y ustedes saben que somos una empresa de licor, acudir en búsqueda de una ayuda en esta área. Es decir, no enviar la misma carta a todo el mundo para pedir un patrocinio. (...) Embajadores Comunitarios, que forma a jóvenes para que sean líderes en sus comunidades, podría ser para nosotros un interés muy grande a la hora de desarrollar distintos proyectos con ellos. Si de Embajadores Comunitarios me escriben para que yo los ayude a pagar los pasajes de los chamos, mi respuesta es que no, porque realmente eso no genera el valor que yo quisiera que generase con la fundación Pernod Ricard Venezuela, pero si tú me dices a mí que Embajadores Comunitarios está tratando de rescatar unas áreas verdes al lado del colegio Don Pedro, eso para mí tiene un gran interés.

Tabla 11. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	ANÓNIMO – HIGIENE Y CUIDADO PERSONAL	KRAFT FOODS
	Analista de Responsabilidad Social	Andrea Devis - Coordinadora de Responsabilidad Social
¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	Organizaciones o entidades no gubernamentales (fundaciones, asociaciones, corporaciones u otras de naturaleza similar). Deben estar legalmente constituidas en el país y no tener fines de lucro.	(...) Trabajamos directamente con una ONG llamada Fundación Misión de Jesús en América para las donaciones de producto. Ellos, a su vez, distribuyen los productos que les donamos a otras ONG's, Consejos Comunales y Alcaldías. Entonces, una vez que hacemos esta donación de producto, ya es indiferente para nosotros a quiénes se lo donen. También tenemos alianzas con la Sociedad Civil La Piedrita, que es con quien trabajamos uno de nuestros proyectos sociales: la Academia de Alimentos. Ellos se encargan, más que todo, de hacernos todo el tema logístico para el programa de la Academia de Alimentos y ciertamente, es una organización de desarrollo social que no tiene ningún tipo de fines de lucro. Trabajamos, también, con fundación Bengoa la cual maneja todo lo que es el tema de educación y capacitación en nutrición y alimentación balanceada, que es nuestro foco de RSE (...)
¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?	No pueden ser de naturaleza política (es decir que realicen actividades de proselitismo electoral ni actividades relacionadas), ni organizaciones de trabajadores, programas religiosos o aquellas que discriminen por motivo de raza, género, orientación sexual o discapacidad. Nuestras políticas prevén donaciones de producto y efectivo, y patrocinios para las ONG's que puedan recibir donaciones deducibles de impuestos. El comprobante del SENIAT debe estar acompañado con otra documentación obligatoria a consignar como una carta de solicitud con las especificaciones del apoyo esperado y la copia del Acta Constitutiva de la organización.	En cuanto a temas de patrocinio, está restringido un poco lo que es dar aportes en metálico. Por lo general, lo que se hace es dar algún tipo de donación en producto, y realmente, lo que se necesita es que la organización no tenga ningún tipo de fin de lucro, que no esté afiliada a ningún partido político y en general, que tenga algún fin hacia la comunidad, pero sobretodo, que sepamos para qué va a ser utilizado el aporte.

¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?	Por el motivo principal de estar alineados a las prioridades e intereses de nuestra compañía.	Que tenga algún fin social y sobre todo, que tenga algún tipo de retorno de inversión, eso es lo que buscamos en las organizaciones. No retorno de inversión a nivel económico, sino a nivel de compromiso con el consumidor o compromiso con la comunidad a la que se está impactando. Por otro lado, a nivel de publicidad, pudiera ser impactos en prensa (...)
¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/ está en posibilidad de dar a una ONG?	Nuestras políticas prevén donaciones de producto y efectivo, y patrocinios	Es cuestión de estudiarlo. No hay un lineamiento fijo, en este momento el lineamiento que hay es solo donación de producto porque no se están haciendo donaciones monetarias; pero hay casos particulares que se estudian y que se revisan a nivel de “staff” para saber realmente, si es valioso hacer algún tipo de aporte a esa ONG, cosa que se ha hecho en otras oportunidades. No es un tema cerrado completamente, es cuestión de que se estudie.
¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?	Información sobre las actividades que han realizado, sus necesidades como organización, el estatus del cumplimiento de sus objetivos, invitaciones a ser parte de algún evento o invitaciones a trabajar en conjunto.	(...) El tipo de información que se busca es: la historia, cuál ha sido el trabajo que ha llevado la fundación, qué pretende buscar más adelante en el futuro, qué va a hacer con el aporte que le da la organización y qué beneficio va a obtener la empresa apoyando a la ONG.
¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?	Carta formal por escrito. Puede ser cualquier medio... La aspiración sería constante comunicación vía correo electrónico o llamadas y de vez en cuando de manera presencial.	Aquí tienes abierta cualquier puerta, puede ser a través de un correo electrónico a la persona, puede ser a través de una carta por recepción, puede ser por vía telefónica o puede ser una entrevista en persona. Aquí en esta organización estamos muy abiertos a recibir cualquier tipo de solicitud, desde cualquier ventana. No hay un proceso obligatorio. Posiblemente, si vienes a una entrevista en persona, se te pida una carta formal, no notariada ni mucho menos, sino una en donde se explique la fundación, etc. Con respecto a los reportes, a la rendición de cuentas eso sí tiene que ser una presentación, bien sea en papel, video, <i>Power Point</i> , lo que sea, pero sí tiene que haber una presentación sólida sobre cuál es el beneficio para la organización, de forma que se vea y se pueda “llevar a arriba”. No puede ser algo informal, porque la palabra la dices y se pierde la comunicación.

¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	Definitivamente el tono debe ser cálido y cercano, de relación de confianza entre las dos organizaciones.	El tono para cualquier cosa (rendición de cuentas, reporte de actividades) tiene que ser formal, porque en caso de que se llegara a un acuerdo, a una alianza, tiene que ser una alianza que esté legalmente amparada. Eso a nivel interno es muy importante, entonces tiene que haber una propuesta y esa propuesta tiene que ser formal.
¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?	La comunicación con la organización que apoyemos es clave para la construcción de una relación fuerte y de valor que es a lo que apostamos. Me gustaría que la comunicación fuese regular, mensual es lo ideal.	Eso se establece dependiendo del apoyo que se esté solicitando. Dependiendo del tipo de solicitud que estén pidiendo. Por ejemplo, si el apoyo se dará en un evento en específico, debe enviarse un reporte justamente después del evento. Si es el apoyo será por un período de tiempo, dependiendo de cuánto dure. Por ejemplo, si fuese un patrocinio por seis meses para una actividad específica, pues entonces debería ser cada dos meses. En el caso de una fundación de apoyo continuo. Por ejemplo, la que nos maneja la distribución de alimentos, es un reporte constante y cuando digo constante es quincenal o mensual. En el caso de (...) otro tipo de contacto, más que sobre reporte, sobre cómo van las actividades, por lo menos bimensual.
¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?	Principalmente honestos y cercanos, responsables y profesionales en su trato. Con vocación de servicio y prestos a que exista esa apertura entre las dos organizaciones.	(...) Evidentemente, tienen que ser personas que conozcan la fundación a la que están representando y que sepan negociar. Esto es importante porque si van a solicitar un aporte o quieren establecer una alianza con la organización, tienen que ser personas que sepan negociar porque el 100% de lo que están buscando, probablemente no lo van a conseguir. Sobre todo, por la coyuntura en la que están las organizaciones en este momento en Venezuela. Tienen que saber moldearse al acuerdo que pueda llegar con la organización (...). Entonces que sepan manejar un tipo de relación maleable (...)
¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?	No	Sí, claro

¿Qué opinión tiene de Embajadores Comunitarios como ONG?	No	La mejor, (...) yo fui de las fundadoras de UCABMun, yo sé como creció y el trabajo que han hecho, entonces en este caso particular, tengo la mejor
¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de Embajadores Comunitarios en materia de comunicación?	No	Tiene unos programas excelentes, los logros han sido increíbles. Son diferentes porque no es el típico tema educativo. Todo lo que es como tal la fundación y sus logros son una fortaleza.
¿Cuáles cree que son las principales debilidades de Embajadores Comunitarios en materia de comunicación?	No	Creo que podrían venderse un poco más en temas de buscar relacionamiento con medios, sobre todo porque Embajadores Comunitarios ha tenido éxitos importantísimos afuera. Dar a conocer a los chicos que han logrado sacar, a lo que han llegado aquí, incluso dentro de los colegios. Creo que deberían explotar muchísimo los logros que han llevado a cabo durante estos años y eso lo pueden vender incluso dentro de las organizaciones. La historia de éxito, más allá de cómo nació, etc. y el impacto en la sociedad, s trabajo, que se ve mucho a nivel universitario, pero tiene que salir más allá...tiene que conocerlo el venezolano común que no está en la universidad, sino el que compra el periódico. Creo que les falta eso, falta hacer más ruido más allá del nivel universitario en donde creo que están absolutamente bien posicionado.
¿Recuerda alguna aproximación que haya hecho Embajadores Comunitarios a su organización? ¿Podría describirla?	No	No, aquí no han hecho ninguna aproximación.

¿Alguna vez Embajadores Comunitarios le ha presentado una propuesta formal de financiamiento? (Sí) ¿podría describirla?	No	No
¿Conoce o ha escuchado algún tema negativo de Embajadores Comunitarios? (Sí) ¿Cuál?	No	No he escuchado nada malo.
¿Qué le interesaría saber sobre Embajadores Comunitarios?	No	Creo que yo personalmente conozco casi todo

Tabla 12. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	AUDIO CONCEPT	EDUCATION FIRST (EF)
	Jean Paul Gaspard - Presidente	Jesús Pérez - Gerente de Responsabilidad Social Empresarial
¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	Hemos dado donaciones a organizaciones juveniles que nos han llamado la atención, por tener una misión similar a la nuestra.	Actualmente, tenemos una alianza a nivel internacional (...) con la ONU. (...). Otorgamos unas becas a 100 estudiantes de cualquiera de los 57 países en los que tiene sede la empresa, para llevarlos a Nueva York, hacer un modelo de Naciones Unidas y visitar la ONU. Es bien bonito porque hicimos la investigación de 100 estudiantes que tal vez no tienen la oportunidad de pagarse un curso en el extranjero, pero que tienen un currículo inmenso en Responsabilidad Social. Así, les damos la oportunidad de tener la experiencia de vivir en otro país, hablar otro idioma (...) Por otra parte, localmente ayudamos mucho al brazo social de Farmatodo que se llama “SANA” que ayuda a darle hospedaje a ancianos y a los niños del interior del país de escasos recursos y les da tratamientos en fases terminales de cáncer. Entonces, nosotros siendo una empresa de gente joven tratamos de inyectarles un poco de energía a estos niños, interactuar con ellos. Cuando están en los hospedajes, nosotros hacemos actividades con ellos de convivencias, etc. Y a esa misma fundación les hemos dado aportes económicos y al mudarnos a esta nueva oficina les dimos todo lo que estaba en el otro local: computadoras, muebles, sillas, etc. Actualmente, el foco internacional es educativo y el foco nacional es en salud.

¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?	No hay ningunas políticas establecidas, sin embargo, estamos trabajando para formalizar nuestros proyectos de RSE, a través de un departamento(...). Quisiéramos apoyar formalmente a una organización constituida y responsable que muestre tener un impacto tangible, unos resultados. Es decir, que sean resultados verdaderos y auditables, no que lleguen y te “cuenten” un mensaje: “nosotros hacemos esto y aquello, apoyamos aquí y allá”, pero que no te muestran nada, no hay pruebas, ni resultados contundentes.	No hay un reglamento escrito con políticas específicas, lo único que sí buscamos es que sea una fundación legalmente constituida, pero en general estamos muy abiertos a cualquier cosa.
¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?	Si es una organización que me muestra un beneficio, que pudieran ser incluso en términos de ayuda a nuestros empleados, internamente. También beneficios a nivel externo, en términos de beneficios a personas cercanas a la empresa de una u otra manera, y aquí hablamos de comunidad, familias de los empleados. La decisión de apoyar a una ONG también se ve influenciada por el hecho de que esté alineada con los principios o focos de la empresa, en nuestro caso pues con actividades que esparcen cultura.	En primer lugar, tenemos la misión de la empresa que es romper barreras de lenguaje y de geografía y por ahí nos orientamos. Además, siendo una empresa educativa, nos damos cuenta de la necesidad tan gran que hay la por educación aquí, entonces si tiene foco en educación, por supuesto que nos interesaría. Por otra parte, a nivel de beneficios en términos de impactos en medios, no es para nosotros un factor determinante, ni las relaciones públicas que pueda hacer por la empresa, para eso tenemos nosotros nuestro equipo de mercadeo.
¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/ está en posibilidad de dar a una ONG?	Eso es algo que hay que evaluar, porque actualmente la situación está bastante complicada. Por ejemplo, en mi caso que vendo equipos de sonido de marca súper <i>Premium</i>, se complica un poco el tema de donar producto o quizás prestarles los equipos para un evento. Entonces creo que preferiría hacer directamente donativos económicos, porque además creo que ese tipo de organizaciones se tienen que auto-gestionar. Es difícil cuando tienes que hacer intercambios, porque implica repartir las responsabilidades y entonces, puede la gente fallar y no cumplir. Entonces, creo que es mejor si la organización percibe aportes financieros porque asume el propio uso de los aportes, para que cuando hagan eventos, este resulte bien (...)	Dependiendo de la organización, pero en general buscamos dar cursos y cubrirle toda la experiencia en otro país, a estudiantes que tengan muy buen nivel académico, pero que no esté en sus posibilidades viajar al exterior para aprender un nuevo idioma. Sin embargo, como te mencioné con SANA, ahí nosotros hemos dado aportes económicos e incluso de voluntariado.

¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?	(...) reporte mensual de sus actividades que muestre lo que están haciendo con los fondos que recibe (...), que llegue una información mensual que puedas repartir dentro de la empresa y que la gente vea, internamente, y se sienta identificada con lo que la empresa está apoyando.	Información formal sobre la fundación, qué hace, cuáles son sus actividades, sus logros, a quién beneficia, qué necesitan, cómo los podemos ayudar, etc. cualquier información que pueda nutrirme sobre lo que es la organización. También que después de las actividades nos mande un reporte diciendo qué se hizo, si se lograron los objetivos o no, cómo mejorar las prácticas, etc.
¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?	De ser escrito, una carta es mucho mejor que un correo electrónico, porque un correo electrónico es muy impersonal y además, se pierde dentro de la cantidad que correos que hay hoy en día. Lo ideal es que llegue una persona de la fundación con una carta y aunque no la recibas (a la persona) porque estas en una reunión o estás ocupado en ese momento, que ella hable con la asistente. De esa forma, percibes mucho más interés y compromiso porque la asistente se va a acercar y me va a decir que estuvo alguien de la ONG tal, que dejó un resumen de sus actividades y así, le dan la opción a la empresa de ver si están interesados o identificados, en lo que realiza la fundación, para luego coordinar una cita para que vengan y presenten personalmente el proyecto y la solicitud de apoyo. Lo más importante que expongan para qué actividades se utilizaría ese apoyo.	El primer contacto es indiferente, puede ser a través de correo electrónico, teléfono, carta. Luego entonces, para mandar información puede ser vía correo electrónico o en persona para presentar el proyecto.
¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	Una fundación tiene que ser formal. Informal no me parece, porque cuando eres una fundación sin fines de lucro, debes tener seriedad en lo que estás haciendo porque tú estás utilizando el dinero de otro o los esfuerzos de otro, para en teoría, hacer un beneficio, una ayuda a la comunidad. No es un juego, a pesar de que puede ser divertido para las personas de la fundación. El lenguaje para transmitir qué es lo que está haciendo la fundación tiene que ser formal.	A nivel de la comunicación día a día, puede ser informal, sin embargo, para los reportes o los documentos de la primera aproximación, sí deberían ser un poquito más formales. (...) sin embargo, nosotros somos muy horizontales

¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?	La comunicación para reportar qué se está haciendo con el dinero, las actividades e incluso los beneficios, debería ser mensual o máximo bimensual y cuando envíen los informes estructurados, la frecuencia ideal sería trimestral. También sería interesante que hicieran una vez al año una presentación de una hora, que reúna a la gente que dio apoyo y muestren los resultados "en comunidad" con los directivos de las empresas que aportan, porque eso es parte de sentirse identificado con lo que haga una ONG. Te da sentido de pertenencia, estar ahí y ver que esos resultados en parte fueron gracias a ti.	Trimestral sería ideal para que me reporten cómo van las actividades, qué objetivos se han cumplido y cuáles no y por qué. La idea es ver el desarrollo de la obra.
¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?	En primer lugar, personas que dominen el tema, profesionales preferiblemente. Si son muchachos, tienen que estar bien formados, que tengan dominio completo del objetivo y las actividades de la ONG para que puedan responder a cualquier pregunta que surja. Por otra parte, que sean personas que de verdad se sientan identificados con la fundación, para que te puedan transmitir la emoción y la ganas de participar y formar parte de la ONG; pero sobre todo, que transmitan seriedad y compromiso, porque finalmente, les estás dando tu dinero a ellos.	Bueno en primer lugar, que conozca perfectamente lo que hace y lo que ha hecho la fundación. Segundo, y creo que esta es la más importante, que tengan la fibra humana a flor de piel, que se note su interés real por apoyar la causa de la fundación, porque no es un negocio comercial lo que estás haciendo, es ayudar. Y cuando las personas están realmente comprometidas, eso se nota y ahí es cuando haces "clic".
¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?	No	No

Tabla 13. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	NESTLE® NESTEA®	ANÓNIMO - EMPRESA DE CUIDADO PERSONAL
	Guillermo Martínez - Gerente Senior de NESTLE® NESTEA®	Gerente de Comunicaciones Corporativas y Responsabilidad Social
¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	Actualmente, estamos apoyando a Dr. Yaso, Payasos de Hospital. Hace dos años, otorgábamos patrocinios deportivos a deportistas que están empezando o que están en deportes no tan conocidos y que les cuesta tener recursos para ir a las competencias. Estuvimos como una organización de surf en Choroni en donde la empresa básicamente donaba producto, tablas de surf para incentivar el tema deportivo en las playas; pero hoy en día, es solo Dr. Yaso.	(...) Nuestros focos de inversión social se orientan a organizaciones enfocadas en: medio ambiente (...), educación y ciencia y tecnología (...)
¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?	Las políticas son bastante flexibles (...) Nosotros escuchamos la propuesta, vemos si está alineada a lo que la marca está buscando, a su esencia, a su posicionamiento y evaluamos a ver si la apoyamos. El único requisito es que esté formalmente constituida y que nos muestren el documento.	(...) Nada radical a nivel político y religioso, que entre dentro de algunos de nuestros focos y por supuesto, que verdaderamente esté orientado a un fin social. También, que sea una organización formalmente constituida, que tenga una buena columna verbal, es decir, áreas o departamentos desarrollados. Por ejemplo, el área de finanzas es muy importante que esté desarrollada para ver todo el tema de las donaciones. Que estén verdaderamente organizados.
¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?	Que esté alineado a lo que la empresa está buscando. Por ejemplo, el tema de Dr. Yaso está alineado a “divertirse” y este tema lo tenemos en el lema de la compañía, porque esas personas llevan alegría y ese “divertirse” a hospitales con niños. Pero además de esto, también hacen talleres para crear voluntariado, más payasos y en general, está bastante alineado con nuestro foco. Lo otro, es que presente algún tipo de beneficios para nosotros, es una relación recíproca. Pueden ser impactos en medios, productos sociales o cualquier cosa que consideremos que nos agrega valor como compañía.	Que esté en línea con alguno de los focos de la empresa y sea una propuesta atractiva, no en el sentido de beneficios para la empresa. Porque no se trata solo del aporte económico sino que a nosotros nos interesa muchísimo poder involucrar al voluntariado de la empresa. Para nosotros un motivo importantísimo y principal es que nosotros tengamos acción en el campo de la fundación. Otro motivo es que veamos que realmente nuestro apoyo es significativo, porque hace tiempo trabajamos con una ONG reconocida a nivel mundial apoyada por miles de empresas en el mundo y entonces sentimos que nuestro apoyo no era representativo. Preferimos escoger organizaciones más pequeñas en donde se ve que el apoyo que hace nuestra organización, se nota, se siente y sabes que haces la diferencia.

¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/ está en posibilidad de dar a una ONG?	Depende, hay organizaciones que piden dinero, hay otras que solicitan producto, otras piden material POP, premios, etc. En todos los casos, lo ideal es sentarse a ver qué es lo más provechoso para ambos y ahí se llega a un acuerdo, pero puede ser cualquiera de las que te mencioné.	Económico, en efectivo, no damos mucho. Este año, donamos productos en su mayoría (...). (...) También hicimos un pequeño aporte en efectivo a un hospital y nuestro voluntariado fue a jugar con los niños (...) Lo importante es que nuestro colaborador se sienta involucrado con la acción que estamos apoyando.
¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?	De primera mano, documentos que nos digan quiénes son, qué hacen, con qué fin. Su constancia de que es una fundación legal, sus logros, etc. Aunque al apoyar organizaciones sin fines de lucro, no vamos a recibir ganancias monetarias, sí nos interesa saber el “centimetrage”, la presencia de la marca, cómo está siendo expuesta la marca en los distintos medios.	Todo, todo lo que pasa. Cuando asistes tanto a la misma actividad, te empiezas a sentir parte de eso y necesitas tener información. De primera mano, cómo se forma de dónde nace, cuál es su causa social, qué quieren lograr, de dónde salen los recursos, quiénes están al mando de la fundación. Nos gusta saber quiénes, son, qué hacen, cómo lo hacen, cuáles son los recursos que necesitan, casos de éxito, personas ayudadas hasta el momento, años de trayectoria, etc. Y luego, una vez que ya formas parte de ellos, es importante saber constantemente, que están haciendo, que nos manden informes con cuántas personas se están beneficiando. Saber todo lo que esté pasando allí.
¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?	Por temas de tiempo, a través del email pudiera ser un reporte digital bien conciso, 10 páginas máximo, con algunos “clippings” de los impactos, un reporte ejecutivo en el que se hable por trimestre de los logros, actividades, etc. Siempre teniendo en cuenta los objetivos que están buscando y si efectivamente se están logrando.	Un email está bien para la primera aproximación, pero es indispensable solicitar una reunión cara a cara en donde los conozcas, te expliquen todo, te muestren videos. Para los reportes, también lo ideal es que sean presenciales, que vengan y presenten todo. Inclusive, si nosotros podemos ir al lugar en donde se lleven a cabo las actividades, mejor todavía.
¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	Si necesitan hacerme una llamada o algo por el estilo, puede ser de manera informal, sin embargo, cuando se envíen los reportes o los primeros documentos de la fundación sí deben ser formales.	En la parte financiera, de inversión, objetivos de la fundación, incluso en los reportes, etc. debería ser totalmente formal, pero la parte de vivir la experiencia sí debería ser más informal. Alguna comunicación para un evento en particular, o la comunicación que se mantiene constante, si pudiera ser más informal, emotivo sin caer en lo compasivo o dar lástima.

¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?	Idealmente, que es como lo hace Dr. Yaso, ellos mandan un informe trimestral digital bien conciso y si tú quieres el físico ellos te lo envían. Trimestralmente te envían un reporte de cierre y al final del año, te envían uno consolidado, de todos los trimestres, con todo lo que se logró.	Para actividades cotidianas un reporte trimestral sería ideal o en su defecto, semestral. De resto si hay una actividad en particular o evento la comunicación debe ser semanal y mientras más se acerque el evento, pues casi que diaria.
¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?	Deben ser personas medianamente preparadas, con habilidades de comunicación para que sepan expresar las ideas y lo que se quiere hacer. Debe ser una persona también que conozca el otro lado, es decir, la visual de la empresa frente a las fundaciones y que conozca muy bien las actividades de la fundación.	Personas estudiadas, universitarias que quieran replicar buenas iniciativas. Personas proactivas que se muevan y consigan por todos lados y no esperen que seamos nosotros los únicos. Con ciertos conocimientos financieros, porque esto no solo permite que la reunión en este tema se lleve a cabo de manera más efectiva, sino que sepan administrar los recursos. Personas que no gasten el dinero en resolver cosas de paso sino que piensen a largo plazo e inviertan bien el dinero.
¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?	No	No

Tabla 14. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	ANÓNIMO - EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS MASIVOS	ANÓNIMO - EMPRESA DE ALIMENTOS
	Gerente de Responsabilidad Social	Coordinadora de Responsabilidad Social
¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	(...) apoyamos mucho todo lo que es la población infantil, como orfanatos, o sitios de niños con sida, ancianatos. Allí hacemos una labor de gran apoyo, pero el proyecto en el que más estamos impactando ahorita, es en dos escuelas para muchachos y niños especiales de escasos recursos que están aquí en la zona. Con ellos estamos desarrollando un proyecto a nivel educativo en el sentido de prepararlos en el área de computación (...)	Nosotros como estrategia apoyamos temas nutricionales, organizaciones que apoyen algún problema nutricional, en niños y personas de tercera edad principalmente. Se pudiera decir que el foco es en salud y educación nutricional. Hemos apoyado con producto a orfanatos, para que tengan con qué alimentar a esos niños y para los productos sean parte de su dieta diaria. Apoyamos a una ONG donando un producto específico para un grupo de niños que sufre de glucogénesis porque el alimento que vendemos es el medio para restablecer el balance de glucosa en la sangre.
¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?	Lo primero que tiene que cumplir es que exista la necesidad real, nos aseguramos de eso y que lo que nosotros estamos aportando efectivamente se esté utilizando para el fin que nos dijeron. Nos aseguramos de esto, con una cantidad de requisitos que pedimos, por ejemplo que sea una organización formalmente constituida. Normalmente, cuando vamos a hacer un aporte económico importante, tiene que ser una organización con, además, RIF, toda la documentación legal y por supuesto, que este en el foco de personas que queremos ayudar que son niños o jóvenes, ancianos y personas especiales.	Cualquier apoyo se canaliza a través de fundaciones, no se apoya a ningún particular de forma directa. Debe ser una fundación formalmente constituida, tener su RIF, registro mercantil, el documento del impuesto sobre la renta, también para nosotros poderlo reportar en nuestra contabilidad. Y que esté alineado con alguno de los dos focos.

¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?	Primero, que esté dentro de nuestra jurisdicción, dentro de nuestra comunidad. Evidentemente si está cercano a nosotros van a tener prioridad. A nivel de beneficios en términos de impactos en prensa, pudiera ser interesante, pero apenas estamos comenzando a desarrollar el mercadeo de nuestra responsabilidad social. Lo que sí hacemos es pedir permiso para mencionarlos en nuestras revistas y medios internos. Nos interesa que los trabajadores se enteren de lo hacemos.	Es parte del desarrollo sustentable del negocio. Nosotros tratamos de apoyar en las comunidades en donde operamos porque creo que la relación con esa sociedad debe cultivarse. En cuanto a beneficios en término de publicidad preferimos mantenernos bajo perfil, nunca publicamos ese tipo de cosas. Sin embargo, algún producto social o de entrenamiento para los trabajadores sería muy interesante.
¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/ está en posibilidad de dar a una ONG?	De todo. Apoyo económico, transporte, damos producto, voluntariado a modo de mentores en la fundación. Depende también de lo que la fundación necesite nosotros estamos abiertos a dar cualquier tipo de apoyo. Incluso, participamos en las actividades. Si es un evento y necesitan apoyo vamos a modo de voluntariado, si necesitan transporte a algún lugar, si necesitan equipos electrónicos, en conseguirles proveedores, cotizaciones, en repararles algo de la institución que se les dañó. Como te digo, estamos abiertos a cualquier tipo de apoyo, pero entonces, estamos muy presentes en todo y queremos mucha información también.	Pueden ser aportes económicos, pero la mayoría de las veces es a través de producto y tenemos un grupo de voluntariado que dos veces al año hace algún tipo de actividades. Pero dependiendo de las necesidades de cada fundación.

¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?	Primero todos los requisitos de la constitución de la organización. Documentos que demuestren la necesidad o la causa social de la fundación. Documentos en los que se presente, como tal, la fundación quiénes son, qué hacen, cuál es el objetivo, trayectoria, éxitos, etc. Después de que hacemos el aporte, necesitamos un reporte o un informe. Muchas veces acudimos al sitio para verificar las cosas que se han hecho e incluso queremos saber qué se hace con el aporte que damos, cuántas personas se benefician. En el caso escolar, la metodología que se utiliza, toda la información que nos haga entender más de cerca. Casos de éxito para nosotros poder publicarlo al menos en nuestros medios internos (...) Nos interesaría información acerca de si ofrecen algún producto social, por ejemplo talleres para hijos de nuestro trabajadores sería fabuloso, nos encantaría la idea de brindarles formación. Todo aquello que sea un servicio o un material intercambiable para nosotros es interesante y muy importante. Incluso algunos nos traen cuando son compras grandes, las facturas para que comprobemos todo. Todo debe tener un registro.	Memoria y cuenta. En qué se invirtió el apoyo y seguimiento a esa inversión, cuántas personas se están beneficiando y de qué manera, logros, etc. Y para la primera aproximación, deben suministrar su “<i>brief</i>” o el dossier de lo que hacen, quiénes están detrás de la fundación, cuál es la actividad, objetivos, éxitos, trayectoria y por supuesto, sus documentos que hagan constar que están formalmente constituidos.
---	--	---

¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?	Para la primera aproximación, una carta con toda la documentación e información de la organización. Se acuerda un encuentro o reunión para que vengan a presentarse y por lo general nos gusta ir y conocer el lugar o la labor que hacen. Para el reporte depende de la institución, somos flexibles en eso, pero sería ideal un correo electrónico o que envíen físico el reporte y luego, quizás una vez al año, hacer un encuentro para que presenten los logros.	Para la primera aproximación, si es una fundación que se va a apoyar de forma constante, se debe hacer un contacto por email o telefónico para después pautar una entrevista y que presenten el proyecto. Cuando ya estás apoyando a una institución puede ser por email o contacto telefónico, digamos la comunicación cotidiana. Los informes si deben enviarlo por correo o impreso y sería importante que vengan a presentarlo para acá.
¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	Es una mezcla entre lo formal y lo informal, porque muchas veces el exceso de formalidad no atiende una emergencia. Pero para la primera aproximación tiene que ser totalmente formal, ya después en la comunicación rutinaria puede ser informal. Incluso cuando pedimos el reporte también debe ser formal, en donde nos digan qué se hizo con nuestro dinero, las pruebas de las actividades ejecutadas, etc.	En general, debe ser honesta, transparente y muy puntual, sin mayores adornos. Para la presentación, reportes y temas financieros formal, pero para el resto se puede bajar a la informalidad, pero manteniendo el respeto.
¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?	Son acuerdos dependiendo del proyecto. Normalmente, con los proyectos que ocupan todo un año, como lo programas escolares el reporte se hace cada seis meses, con toda la información de qué se hizo, a cuántos niños se están ayudando, cuánto gastaron y en qué (...)	Para la memoria y cuenta con una o dos veces al año es suficiente. Para saber el estatus de las actividades, convendría trimestralmente
¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?	Una persona que se note que está involucrada en la causa, que conozca a profundidad su fundación, que esté “vestido” de la fundación, que pueda responder a cualquier pregunta acerca de ella. Tiene que tener cierta preparación para saber expresarse (...)	Básicamente, que crea en lo que está haciendo. Con vocación social y que conozca muy bien a la fundación. Porque más allá de eso si es preparada o no, creo que no agrega valor alguno.
¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?	No	No

Tabla 15. Cuadro de entrevistas a aliados potenciales de Embajadores Comunitarios

ÍTEMS	EUROCIENCIA	ANÓNIMO - EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN
	Gehisa López - Gerente de Responsabilidad Social	Directora Administrativa
¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?	Actualmente, estamos apoyando a tres fundaciones y tenemos una en proyecto: FUNDANA que es para albergue y protección de niños huérfanos, FUNDACRESIL que apoya el deporte juvenil y Fundación Huellita de Amor que lucha contra el abandono y maltrato animal. La cuarta que está en proyecto es FUNEESLIM que ayuda en la formación de niños especiales. Ayudamos más que todo al desarrollo y bienestar de los niños. Sea por protección infantil, desarrollo deportivo, o formación.	Nosotros creamos una fundación con la finalidad de atender las necesidades de los jóvenes de la comunidad cercana a nuestra compañía. En esa institución, se dan clases todos los días relacionadas con actividades deportivas, musicales, talleres de aprendizaje, etc.
¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?	No tenemos muchos requisitos, solo que sean organizaciones formalmente constituidas, preferiblemente que apoye a niños o jóvenes para brindar bienestar.	Realmente no tenemos una política específicamente determinada para el apoyo a organizaciones sin fines de lucro porque, hasta el momento, la fundación que apoyamos fue creada por nosotros. Sin embargo, si fuese un tercero sí pediríamos que esté formalmente constituida. Si vemos que son personas realmente honestas pudiéramos incluso nosotros ayudarlos a formalizarse.

¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?	Para incentivar a nuestros empleados a colaborar con los más necesitados por un bien común, para que nuestros empleados se puedan involucrar con la causa, para crear un estado de empatía entre los empleados por los más necesitados. Para recuperar los valores que se han perdido en la sociedad venezolana, comenzando por nuestro personal y que estos sirvan como un canal difusor a la sociedad que los rodea. Finalmente, para ayudar a la fundación se debe traducir en algún beneficio para nosotros. No a nivel monetario, sino reputacional, impuesto sobre la renta, producto social para los empleados, etc.	Estaríamos dispuestos a apoyar cualquier tipo de organización que lo necesite, siempre y cuando observemos una necesidad en la sociedad y que esa organización contribuya con el futuro del país. Apoyaríamos a ONG's cuyo esfuerzo realmente sea tangible en el futuro de la sociedad venezolana, sobre todo en la educación de niños y jóvenes (...) No estaríamos dispuestos a contribuir con ONG's, por ejemplo, que se dediquen al cuidado de animales preferiríamos darle prioridad a otras organizaciones.
¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto/ está en posibilidad de dar a una ONG?	Depende de lo que necesite la organización, pero estamos dispuestos a dar donativos, a ser voceros de la causa y ayudarlos a promocionar sus actividades o a participar en ellas como voluntariado. Repito, depende de lo que se esté solicitando.	Depende de lo que necesiten. Puede ser con donativos económicos, con infraestructura, entre otros (...)
¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?	De primera mano, documentación que compruebe la formalidad de la organización y un portafolio de sus actividades, logros, éxitos, objetivos, número de beneficiados, trayectoria, cómo los vamos a ayudar nosotros y qué quieren lograr con nuestro apoyo. Aparte de eso, nos gustaría recibir unos pequeños informes acerca de las actividades realizadas durante el año, cómo les fue, cuáles fueron los resultados, cuántas personas se beneficiaron, qué se hizo con nuestro aporte, qué se quiere lograr el año próximo, en fin, un resumen de lo ocurrido	De primera mano, documentos de la organización, logros, personas beneficiadas...absolutamente toda la información de la fundación. Y, posteriormente, reportes o informes mensuales sobre las actividades realizadas, fotos de dichas actividades, incluso que seamos invitados a participar en ellas. Es decir, información que nos permitiese ver en qué se estaría invirtiendo.

¿Cuáles serían los medios apropiados para hacer esto?	Para la primera aproximación sugiero que llamen por teléfono, usen las redes sociales, envíen un correo o incluso que manden una carta y después una reunión personal para que presenten todos sus documentos. Incluso pudieran hasta traernos una presentación con videos de la fundación. Y para el caso de los informes que te comenté, sería buena idea enviar un "pdf" o que nos lo traigan impreso	(...) para el primer acercamiento, por teléfono o correo y luego, obligatoriamente, una reunión presencial para que conocer de cerca la fundación. Para los reportes, pueden ser digitales o en físico. Y para la comunicación constante, por teléfono o correo electrónico.
¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?	Cuando se presenten y se concrete la parte financiera debe ser una comunicación formal. También para los reportes debe ser formal. Ahora, para ponernos al tanto de las cosas no hay problema en que sea informal.	La comunicación debe ser formal en todo momento, excepto, para alguna llamada de teléfono o email habitual o cuando vamos a participar en sus actividades.
¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?	Lo necesario, pero no es bueno ser atorrantes y decir todo lo que están haciendo todo el tiempo pues para eso son los reportes. En el caso de este último, trimestral estaría bien y sería bueno, una presentación una vez al año.	(...) alta para que nos cuenten sus actividades y nos inviten a participar en ellas. También me gustaría unos reportes mensuales o bimensuales.
¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?	Deberían ser honestos, creativos, optimistas, comprometidos, apasionados y valientes. Algo de preparación numérica haría más fácil llevar a cabo acuerdo financieros.	Creo que los interlocutores deberían ser aquellos que día a día viven en contacto con los beneficiarios de la fundación, aquellos que realicen las actividades de embajadores comunitarios y, que de su propia experiencia, nos puedan informar sobre la labor de la organización. No me gustaría ser contactada, por ejemplo, por una figura de comunicación dedicada solo a eso y que no viva el día a día de la labor. Las vivencias personales en términos de fundación y los testimonios de los voluntarios, así como de las personas que reciben la ayuda son lo más importante. Un testimonio de un joven o niño que ha sido ayudado por la fundación y que explique cómo esta le ha cambiado la vida o influido en él para ser mejor, es algo verdaderamente valioso de presentarle a las empresas.
¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios?	No	No

7.1.- Fase de pre-captación del aliado

Los resultados de las entrevistas de la muestra de voluntarios arrojaron que no existe un equipo formalmente constituido para la recaudación de fondos. Más aún, a pesar de que en el organigrama aparecen responsables designados para estas funciones (coordinadores de cada programa, con supervisión en términos financieros del coordinador de Administración y Patrocinio), gran parte de los entrevistados señaló que los coordinadores de Relaciones Institucionales, Comunicaciones e incluso facilitadores de los colegios habían asumido esta responsabilidad. En este sentido, Ana Carolina Maciá, coordinadora de Comunicaciones 2011-2012, expuso: “no existe un cargo fijo para recaudar fondos; entre todos los miembros surgen ideas”. Esto se corresponde con las respuestas de la muestra de los aliados actuales, quienes señalan desconocer a la (s) persona (s) encargadas de la recaudación de fondos en la fundación.

Asimismo, Katherina Hruskovec, coordinadora Internacional 2011-2013, aseguró que a pesar de ser una responsabilidad de la Coordinación de Administración y Patrocinio y, más recientemente de la Coordinación de Relaciones Institucionales, se había vuelto un trabajo de todos pues con Embajadores Comunitarios no ocurría “como en otras organizaciones más grandes que hay una encargado particular de esa tarea y los demás no se involucran (...)”.

Por otra parte, la mayor proporción de los entrevistados asegura que no existe una estrategia formal de recaudación de fondos. De hecho, Edward Pérez, coordinador de Gestión Organizacional 2012-2013, aclara que el desarrollo de estrategias en esta materia ni siquiera figura dentro de alguna de las descripciones de cargo. Por otro lado, Maciá atribuye la inexistencia de las mismas a la falta de tiempo. “Realmente no existe un proceso de diseño de estrategias; creo que la fundación ha fallado en eso; (...) se convierte en la función secundaria de todos, por lo tanto, no se realiza con el mismo esfuerzo que las demás”. Esto coincide con la opinión de Paulina Rodríguez, gerente General de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica (aliado actual), quien considera que los voluntarios de Embajadores Comunitarios “invierten muchísimo tiempo en el largo plazo de los temas académicos, pero no invierten en la subsistencia que implica recursos, relacionamiento, (...) rendición de cuentas (...) y otros temas relacionados a la captación de fondos”.

Un aspecto interesante lo constituyen las declaraciones de Alams Padrón, coordinador de Administración y Patrocinio 2011-2012, quien consideró que también existían importantes elementos de desmotivación interna, los cuales afectaban negativamente el desempeño en

estas tareas. Este planteamiento podría relacionarse con lo que la muestra de los voluntarios declara más adelante: en Embajadores Comunitarios hay una alta rotación del recurso humano, pues los cargos se mantienen por períodos de un año.

En este sentido, se indagó en la selección de los nuevos voluntarios y los procedimientos de pase de testigo. En cuanto al primer punto, Hruskovec señaló que no existía una “selección como tal porque es un trabajo de voluntariado y todo el que quiera ayudar pues está bienvenido”, explicando que una vez que estos ingresaran a la organización, se les buscaba el cargo que mejor se adaptara a su perfil. Por otra parte, en cuanto al pase de testigo, se identificaron procesos informales, pues la mayoría aseguró que esto se realizaba a través de encuentros cara a cara (“boca a boca”) y sin documentación. La falta de formalidad pareciera deberse a lo que Pérez señala: “le corresponde a cada coordinación diseñar sus procesos de pase de testigo y esto incluye el pase de testigo en la recaudación de fondos”.

Al respecto, el experto en RSE y presidente del Consejo Directivo de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, Italo Pizzolante (2013), considera que el entrenamiento del nuevo equipo debe ser como la formación de una “universidad”, asegurando que deben entregarse documentos auto-explicativos, material impreso y audiovisual a los nuevos voluntarios a modo de sensibilizarlos con el rol que desempeñarán en la organización. Podría decirse entonces, de acuerdo a lo señalado por el experto, que para el pase de testigo es necesario utilizar todos los canales mencionados en el marco teórico: físicos, digitales, audiovisuales y presenciales.

Una vez analizados los aspectos descritos anteriormente, se procedió a evaluar los resultados obtenidos con respecto a la planificación previa al primer acercamiento a empresas, comenzando con la identificación del criterio empleado para la selección de corporaciones. En este sentido, casi la mitad de la muestra de los voluntarios señaló que lo constituía la capacidad que tuviese la compañía de satisfacer una necesidad puntual de la organización, mientras que el resto mencionó la importancia de tener algún contacto en la empresa o de que esta ejecutara apoyos a terceros. El hecho de tener a PIZZOLANTE Comunicación Estratégica y a Recreaciones Aventura como aliados actuales ratifica el primer criterio mencionado, pues demuestra que Embajadores Comunitarios ha recibido contribuciones de tipo donación de servicios (consultoría en comunicación y estrategia) y prestación de espacios (instalaciones del campamento), respectivamente.

Por otra parte, el segundo criterio coincide con las respuestas de la totalidad de la muestra de los aliados actuales, quienes aseguraron haber iniciado la relación por conocer a alguno de los voluntarios. Por ejemplo, Renata Turco, directora de CAIVET (aliado actual)

explica que la relación se concretó “(...) porque el interlocutor me conoce y estudió con mi hija (...)”.

En la muestra de aliados potenciales, dos de los entrevistados afirmaron conocer, e incluso haber trabajado en la fundación. Sin embargo, ambos negaron haber recibido algún tipo de solicitud de apoyo para la compañía. De esta forma, Alicia Khedari, coordinadora de Responsabilidad Social y de Fundación Pernod Ricard, explicó que desde que se desincorporó de la ONG, no había vuelto a recibir información y que, además, los últimos contactos con respecto a donaciones, se los habían hecho a título personal para solicitarle “*sleeping bags*” o “trajes para los niños”. Esto demuestra que Embajadores Comunitarios no mantiene contacto con sus ex voluntarios y, por lo tanto, tampoco conoce lo que están haciendo estas personas en la actualidad. En este caso en particular, resultaron ser ellas las que ocupan hoy en día los cargos que podrían facilitarles el acceso a las compañías.

Esto podría relacionarse con lo que Pizzolante (2013) expone en las conversaciones personales del marco teórico: “tengo que tener algo que me mantenga esa comunidad de fundadores o no fundadores, informados y además asignarles roles; crear algunos equipos que llamen a la promoción”. De hecho explica que, en la empresa que preside, mantiene el contacto con todos los “ex pizzolantinos”, enviándoles un estatus de la empresa a modo que aquellos que trabajaron en algún momento en la compañía puedan conocer la evolución que ha tenido la organización.

Para continuar con la evaluación, se interrogó a la muestra de los voluntarios sobre si recibían algún entrenamiento antes del primer acercamiento a empresas. En relación a esto, la mitad de ellos aseguró no haber recibido nunca preparación antes del primer encuentro. Maciá fue entonces la única que destacó haber practicado mensajes claves con la coordinadora General.

Para concluir esta fase de discusión, conviene destacar las preferencias de la muestra de aliados potenciales con respecto al perfil de la persona encargada de la recaudación de fondos en una ONG. La mayoría de ellos aseguró que debía tener orientación social y estar totalmente comprometida con el proyecto para que pudiera presentar temas que conociese a profundidad.

Debe (...) conocer la misión y visión de su organización a cabalidad, y estar bien ubicada en el nicho en donde se desenvuelve. Una persona orientada al logro y al trabajo en equipo. Una persona afiliativa, empática, organizada y analítica....pero sobretodo con orientación social y capacidad de darle

seguimiento a los temas que le competen. (Sonia Visalli, directora de Publicidad y Mercadeo de Automercados Plaza)

De igual forma, la gerente de Comunicaciones Corporativas y Responsabilidad Social de la empresa de productos de cuidado personal que solicitó permanecer en anonimato expone que el interlocutor debe ser “(...) una persona que se note que está involucrada en la causa, que conozca a profundidad su fundación, que esté ‘vestido’ de la fundación, que pueda responder a cualquier pregunta acerca de ella”.

Por otra parte, la mayoría de los aliados potenciales entrevistados apuntó preferir a individuos profesionales. En este sentido, los entrevistados señalaron habilidades específicas en comunicación, finanzas y negociación. Por ejemplo, Gehisa López, gerente de RSE de Eurociencia, explicó: “[si el interlocutor tuviera] algo de preparación numérica, haría más fácil llevar a cabo acuerdos financieros”. Asimismo, Andrea Devis, coordinadora de Responsabilidad Social de Kraft Foods argumentó: “(...) si van a solicitar un aporte o quieren establecer una alianza con la organización, tienen que ser personas que sepan negociar porque el 100% de lo que están buscando, probablemente no lo van a conseguir”.

Finalmente, la muestra destacó considerar también algunas cualidades como responsabilidad, proactividad y honestidad.

7.2.- Fase de captación

En esta fase, se procederá a discutir los resultados referentes a los procesos comunicacionales empleados durante la captación de empresas privadas.

En lo que concierne a medios, casi la totalidad de la muestra de los voluntarios aseguró que la primera aproximación a los aliados potenciales se realizaba a través de correo electrónico o teléfono antes de concertar el encuentro presencial en el cual exponen toda la información referente a la fundación. Eugenia Vegas, indicó, adicionalmente, el envío de cartas en físico.

Los medios utilizados actualmente por la fundación se corresponden con las preferencias de las empresas privadas (correo electrónico, teléfono y carta). En esta muestra de empresas potenciales, resulta interesante subrayar que dos entrevistados comentaron que preferirían recibir la solicitud en físico y no por correo electrónico, pues consideran que es un medio que se encuentra saturado de información. Jean Paul Gaspard, presidente de

Audioconcept, comentó: “lo ideal es que llegue una persona de la fundación con una carta (...). De esa forma, percibes mucho más interés y compromiso”.

Por otra parte, vale la pena destacar, que la gran mayoría de las empresas declararon que, después del primer contacto, resulta indispensable convenir una reunión presencial para que las personas de la fundación presenten su proyecto. Como se mencionó anteriormente, Embajadores Comunitarios busca promover este tipo de encuentros después del primer contacto. Más aún, Hruskovec señala que suelen llevar a los jóvenes para los encuentros presenciales, de manera que ellos puedan presentar su fundación. “Es mucho más efectivo cuando ellos son los interlocutores y (...) [explican] lo que ellos hacen (...)”. Según Sonia Visalli, directora de Publicidad y Mercadeo de Automercados Plaza, y la directora Administrativa de la empresa de construcción que solicitó permanecer en el anonimato esta práctica constituye un ejercicio muy positivo.

Un testimonio de un joven o un niño que ha sido ayudado por la fundación y que explique cómo esta le ha cambiado la vida o influido en él para ser mejor, es algo verdaderamente valioso de presentarle a las empresas. (Anónimo, directora Administrativa de la empresa de construcción).

En relación a los mensajes clave, se observó incongruencia en las respuestas pues mientras algunos voluntarios desconocían su existencia, otros aseguraron que utilizaban los mismos mensajes para todas las empresas con pequeños ajustes según el tipo de organización.

Por su parte, la mitad de los entrevistados coincidió en que el mensaje común que manejan es prácticamente el *slogan* de la fundación. Esto comprueba que no han sido compartidos formalmente los mensajes clave con todos los que se han encargado de la tarea de recaudación de fondos y, al mismo tiempo, refuerza la premisa expuesta anteriormente de que no existe un entrenamiento sistematizado. En este sentido, Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica (aliado actual) criticó:

Les falta agresividad y generar motivación en la gente para que quiera ayudarlos. (...) la comunicación no ha logrado demostrar el impacto, más allá de los premios de una competencia. No logran transmitir que están cambiando la vida, que están formando líderes. No basta con un *slogan*.

Con respecto al tono de la comunicación, la muestra de voluntarios de FEC explicó que este era diferente según el interlocutor al cual iba dirigido el mensaje, siendo un poco más informal cuando se trataba de una persona con la que guardaban un vínculo afectivo. Si este no era el caso, la muestra indicó que utilizaba un tono formal, serio y racional. Por su parte, Hruskovec expuso:

El tono a pesar de ser una organización juvenil, tratamos de que sea lo más formal posible. (...) Otro ejemplo, los muchachos cuando van a las reuniones con las empresas se visten de manera adecuada. Tratamos de ser formales en el proceso. Es un tono serio, pero emotivo en el caso de que los muchachos cuenten sus anécdotas. (...) también intentamos ser racionales (...) [,] presentamos números de cuáles han sido nuestros logros (...).

Lo que acotó Hruskovec se corresponde con las preferencias de parte de la muestra de entrevistados potenciales que recalcó la necesidad de emplear tonos emotivos y racionales en la comunicación. En este sentido, Alicia Khedari, coordinadora de RSE en Pernod Ricard aseguró: “la emocionalidad me permite hacer ‘clic’ con el proyecto, pero sin la parte informativa [racional] no puedo generar acción dentro de la compañía”.

En lo que se refiere al material presentado en la primera reunión, la mayoría de los voluntarios comentó que se limitaba a una presentación o “*brochure*” sobre la organización, que contemplaba: misión, visión, valores, comunidades impactadas, logros y programas. Asimismo, la minoría de ellos aseguró mostrar videos o folletos de la fundación. Solo Alams Padrón señaló presentar los cálculos de la deducción del Impuesto sobre la Renta (ISLR); esta ley y sus liberalidades aparecen señaladas en el marco legal. Conviene resaltar que las empresas potenciales aseguraron exigir una copia del acta constitutiva de la ONG en el primer encuentro. Asimismo, algunos de los entrevistados aseveraron pedir el Registro Único de Información Fiscal (RIF), una carta de solicitud con los detalles del apoyo requerido, el documento de reducción del impuesto sobre la renta e incluso.

De igual forma, Jean Paul Gaspard, presidente de Audioconcept, comentó exigir pruebas de las actividades realizadas anteriormente: “(...) que muestren resultados, es decir, que sean resultados verdaderos y auditables, no que lleguen y te ‘cuenten’ lo que hacen”.

En la fase de captación, vale la pena contrastar la oferta que hace Embajadores Comunitarios en el primer encuentro presencial, con aquello que, según la muestra de potenciales, representa una motivación para el apoyo a terceros. Asimismo, es importante profundizar en los resultados que arrojaron las preguntas dirigidas al tipo de apoyo que pudiesen dar las empresas así como sus políticas para realizar cualquier tipo de inversión social.

En este sentido, la mayoría de los entrevistados de la muestra de voluntarios aseguró que la promesa de la fundación es meramente emotiva. En palabras de Maciá, la ONG le ofrece a las empresas “(...) ser tanto forjadoras de líderes como impulsoras del crecimiento personal de cada uno de los jóvenes que participan en la fundación”. Por ello, se entiende que

la oferta se ha trabajado únicamente como un planteamiento utópico pues no ha sido respaldada por beneficios tangibles más allá de la deducción del ISLR.

Al respecto, resultan interesantes las afirmaciones que hace Daniel Leza sobre la exención del ISLR, pues el abogado asegura que la deducción no representa un atractivo mayor para las empresas (2000, citado en Méndez Rivas, 2003). Según María Margarita Lara, (s/f, citado en Méndez Rivas, 2003) esto se debe a que muchos empresarios no lo perciben como un beneficio real sino como una forma de pagarle al Estado a través de una contribución social.

Como asevera Italo Pizzolante, en las conversaciones personales del marco teórico, es necesario mostrar a la fundación como un instrumento capaz de garantizar la sostenibilidad empresarial toda vez que, según el experto, la empresa se beneficia al apoyar a una organización social. Embajadores Comunitarios debe entonces armar un portafolio de productos y consolidar “la documentación para que esos productos puedan tener un endoso que certifique y legitime el impacto social, y ese valor agregado que la ONG genera a la empresa”.

De igual forma, vale la pena traer a colación lo que Ítalo asegura podrían ser beneficios de Embajadores Comunitarios para las corporaciones: “blindaje social” y “mejora en (...) relacionamiento político- local” (por el apoyo que podría brindarse a las comunidades aledañas a la organización), “mejora de clima organizacional” (al recibir como voluntarios a los empleados de la compañía y mantenerlos motivados en su rol) y “mejora de la reputación” (al aliarse con una fundación seria y de trayectoria).

Por su parte, la totalidad de la muestra de aliados actuales, aseguró apoyar a Embajadores Comunitarios por su causa social. Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica dijo, adicionalmente, valorar que estuviese alineada con el foco de su empresa al igual que aseguró que los logros de la organización representaban un estímulo para contribuir.

Este último planteamiento corresponde con lo que señaló la mayoría de la muestra de empresas potenciales como una motivación: el hecho de que la ONG represente un medio para el cumplimiento de la misión de la empresa o que está alineada con su foco. Así mismo, los entrevistados enfatizaron en que el factor decisor para el apoyo, lo constituía la capacidad de la fundación para ofrecer algún tipo de beneficio a cualquiera de las audiencias clave de la empresa.

Guillermo Martínez, gerente Senior de NESTLE® NESTEA®, aseguró en este sentido: “(...) [la motivación] es que presente algún tipo de beneficios para nosotros, es una

relación recíproca. Pueden ser impactos en medios, productos sociales o cualquier cosa que consideremos que nos agrega valor como compañía”.

Por otro lado, una parte de la muestra aseveró que otros factores de motivación lo constituían la mejora reputacional y la deducción del impuesto sobre la renta.

Siguiendo la línea de la motivación, Andrés Sardi, coordinador de UCABMUN 2011-2012, explica: “algunos aliados están vinculados con la fundación solamente por algún miembro particular, [por lo que] el día que el miembro se desincorpora de la fundación también lo hace el aliado”.

Pizzolante (2013), indica que las fundaciones “están obligadas a fortalecerse institucionalmente y minimizar el tutelaje de individualidades porque eso atenta contra la sostenibilidad de la organización”. Esto es lo que ha sucedido con Embajadores Comunitarios y, por ser esta una organización sin fines de lucro, cada aliado perdido le acarrea dos consecuencias: en primer lugar, la pérdida inesperada de capital con el que se contaba para realizar una determinada actividad y en segundo lugar, volver a invertir tiempo y esfuerzos en captar un nuevo aliado que esté dispuesto a cubrir los costos que solía asumir el anterior. Por ende, la creación de alianzas perdurables en el tiempo, además de ser beneficiosas para ambas partes, impulsa la exploración de nuevas áreas de apoyo y beneficios para la empresa, brindan estabilidad y seguridad a la fundación y les permiten (a la empresa y fundación) estructurar planes de crecimiento y expansión en conjunto.

Con respecto a las políticas de inversión social, parte de la muestra aseguró que las organizaciones que apoyan no pueden ser de naturaleza política ni religiosa, “(...) o aquellas que discriminen por motivo de raza, género, orientación sexual, o discapacidad” (Anónimo, analista de RSE de empresa de higiene y cuidado personal). Asimismo, parte de la muestra aseguró que no donan dinero a favor de los beneficiarios sino de la institución.

Finalmente, la muestra estudiada demostró ofrecer todos los tipos de apoyo a terceros indicados en el marco teórico, resultando los más populares las donaciones (en efectivo o productos y servicios), en segundo lugar la entrega de recursos o el apoyo a través de voluntariado y en último lugar, becas o premios y patrocinios.

7.3.- Fase de seguimiento o retención del aliado

En la fase de seguimiento, conviene destacar que la muestra de las empresas actuales aseguró mantener contacto, únicamente, con la persona que había realizado la primera aproximación, demostrando incluso desconocer si en realidad esta era la persona encargada de la recaudación de fondos. Más aún, los entrevistados aseveraron ignorar quiénes eran las personas al mando de la organización. En este sentido, Renata Turco, directora de CAIVET (aliado actual) explicó:

El año pasado que asistí al evento, nos vimos y nos presentaron, pero ha sido una relación muy escueta. Siempre la relación ha sido en términos de "necesitamos o estamos buscando fondos, quiere participar, quiere ayudar", más nada. (...) Si me preguntas quiénes están ahí pues no sé. Eso sí, cuando fui el año pasado (...) quedé gratamente sorprendida porque me di cuenta que detrás había una organización y eso me pareció estupendo.

Con respecto a los procesos comunicacionales utilizados para garantizar la continuidad de la relación, la muestra de voluntarios afirmó alternarse en el uso de medios como correo electrónico, teléfono y reuniones presenciales. Hruskovec señala, de igual forma, que se han utilizado mensajes de texto para organizar temas logísticos. De forma interesante, Alams Padrón, coordinador de Administración y Patrocinio, explica que utilizan las redes sociales para hacer menciones a las empresas y agradecerles por su apoyo. La declaración de Padrón vale la pena resaltarla pues Sonia Visalli, directora de Publicidad y Mercadeo de Automercados Plaza, explica que para ella resulta valioso que empresa y fundación se apoyen en la difusión de contenidos por redes sociales y se promocionen mutuamente.

Para profundizar en el aspecto de las reuniones presenciales, se interrogó a la muestra de los voluntarios sobre cuántos encuentros anuales propiciaban con las empresas. Más de la mitad de los entrevistados coincidieron en que la fundación solo promovía un encuentro anual: el acto de clausura (evento que consiste en la entrega de un reconocimiento a beneficiarios y aliados y en el que se les presenta un material audiovisual donde se exponen los logros de la ONG). Además de este reconocimiento, la totalidad de la muestra de voluntarios aseguró dar anualmente un regalo de Navidad, que se realiza en conjunto con PIZZOLANTE Comunicación Estratégica. Por su parte, una pequeña porción de la muestra aseveró que las ocasiones de encuentro entre los aliados y la fundación son varias,

destacando, además del acto de clausura mencionado, las visitas guiadas a las comunidades e invitaciones a los modelos en los que participan los jóvenes.

A su vez, la muestra de los aliados actuales aseguró, en su mayoría, que Embajadores Comunitarios se comunicaba con ellos únicamente a través de correo electrónico o teléfono. En relación a esto, los entrevistados explicaron que les gustaría mantener también reuniones cara a cara. En este sentido, Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica (aliado actual) resalta que “(...) debería tener una reunión mensual con ellos para ayudarlos a buscar fondos” y complementa “(...) las visitas que hemos tenido en las oficinas las hemos promovido nosotros; ellos no nos dicen que quieren venir para acá para mostrarnos lo que están haciendo”. Por otro lado, el resto de los aliados expresó que desearía que la fundación integrara distintos canales para las comunicaciones. De esta forma, Jeannette De Almeida, directora de Chip a Cookie (aliado actual) quisiese que también la llamaran, mientras que Miguel Sabal, director de Recreaciones Aventura (aliado actual) aseguró que le gustaría que también le enviaran correos electrónicos.

Por otra parte, la mitad de la muestra de aliados potenciales aseguró que, una vez iniciada la relación, les gustaría recibir información impresa (canal físico) o a través de correo electrónico (canal digital). Un grupo propuso también las reuniones presenciales cada cierto tiempo.

Con respecto a la frecuencia del seguimiento, casi la totalidad de los voluntarios de la ONG aseguró que era muy irregular y que dependía del grado de involucramiento que tuviera la empresa con la organización. Asimismo, los entrevistados aseveraron que Embajadores Comunitarios básicamente se comunicaba con ellos cuando les surgía la necesidad de solicitarles un apoyo en particular o deseaban hacerles una invitación a algún evento.

En la muestra de los aliados actuales, se confirma lo expuesto anteriormente, pues los resultados arrojaron distintas frecuencias de comunicación (bimensual, trimestral o cuatrimestral; incluso, uno de los entrevistados no asigna una frecuencia específica) vinculado a un tipo de información específica. En este punto, resulta interesante resaltar que los aliados con los cuales se mantiene una comunicación bimensual consideran que la frecuencia es la ideal, mientras que aquellos que son contactados cada tres o cuatro meses o que no son contactados en períodos fijos de tiempo, aseguraron preferir una comunicación mensual.

Por su parte, la mayor porción de la muestra de los aliados potenciales aseguró que le gustaría que les enviaran trimestralmente alguna especie de reporte de gestión. En este sentido, Jesús Pérez, gerente de RSE de Education First (EF), comentó: “trimestral sería ideal para que me reporten cómo van las actividades, qué objetivos se han cumplido y cuáles no y

por qué (...)”. Por otra parte, algunos entrevistados, como Jean Paul Gaspard, presidente de Audioconcept, aseguraron que de forma mensual o bimensual les gustaría conocer las actividades que realiza la fundación.

Para los proyectos en conjunto a mediano y largo plazo, los entrevistados potenciales aseguraron que preferirían una comunicación mensual. Siguiendo esta misma línea, Sonia Visalli, coordinadora de Publicidad y Mercadeo de Automercados Plaza aseguró que le gustaría una comunicación que fuese “mínimo una vez al mes, dos sería encantador”.

Ahora bien, el grupo de entrevistados potenciales también expuso que la frecuencia debería ser cada vez que la necesitara alguna de las partes si se trabaja una actividad puntual en conjunto como, por ejemplo, la ejecución de un evento.

La mayoría de la muestra asegura, de igual forma, que les gustaría participar anualmente en la rendición de cuentas de la fundación junto al resto de las empresas contribuyentes. En palabras de Jean Paul Gaspard, presidente de Audioconcept, “sería interesante que hicieran, una vez al año, una presentación (...), que reúna a la gente que dio apoyo y muestren los resultados (...), porque eso es parte de sentirse identificado con (...) la ONG”.

En cuanto al tono utilizado para el seguimiento de las empresas privadas, las respuestas de los voluntarios se repartieron equitativamente entre comunicaciones formales, informales, racionales o amigables (emocional). Por el contrario, todos los aliados actuales describieron el tono de las comunicaciones del seguimiento como informal.

Vale la pena resaltar en este punto las explicaciones señaladas en el marco teórico sobre el tono. Mora y Araujo & Gómez del Río (2001) explicaron que determinar el tipo de tono que se utilizará es crucial para el éxito de la comunicación, mientras que Onieva Morales (2003) resaltó que el tono a elegir debe ser coherente con el contenido del mensaje que se presentará, porque de otra manera, la comunicación perdería su intención.

En este sentido, la mayoría de los aliados actuales y la totalidad de la muestra de los aliados potenciales coincidieron en que, para los contactos de seguimiento, debería existir una alternancia entre tonos formales e informales dependiendo de la información que se desee transmitir, y de la ocasión. Así es como el aliado actual Miguel Sabal, director de Recreaciones Aventura, explicó que “la comunicación del día a día debería ser informal (...), pero para los reportes sobre logros y qué se hizo con el dinero, etc sí creo que debería ser formal”. Asimismo, dentro de la muestra de potenciales, la representante de la empresa de cuidado personal que pidió mantenerse en anonimato, expone que los temas que competen al

financiamiento deberían ser formales, mientras que el relato de experiencias y vivencias sí podría ser en un tono más informal.

Adicionalmente, Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica (aliado actual) aseveró que la comunicación de Embajadores Comunitarios se ha centrado únicamente en elementos emocionales, e indicó que, desde su punto de vista de asesora comunicacional, el tono puede tener una intención emocional siempre y cuando estuviese respaldado por mensajes racionales.

Finalmente, la representante de la empresa líder de cuidado personal que pidió mantenerse en anonimato explica que “la comunicación [diaria], pudiera ser más informal, emotiva, pero sin caer en lo compasivo o dar lástima”.

Con respecto a la información compartida, la mitad de la muestra de aliados actuales declaró recibir información sobre las actividades de la fundación y los resultados de los modelos, mientras que solo Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE, afirmó estar al tanto de los aniversarios de la ONG. De igual forma, esto no ha sido suficiente para las empresas pues los resultados arrojaron que todas, en la actualidad, se sienten desinformadas con respecto a lo que ocurre en la organización. Por ejemplo, Renata Turco, directora de CAIVET (aliado actual), explicó: “el único programa que conozco de la fundación es MUNDial, el Modelo de Naciones Unidas que compete en Nueva York (...)”. En este sentido, la mayoría de la muestra expresó su deseo por recibir información acerca de todos los programas de la fundación y sus respectivas actividades de forma de poder explorar nuevas oportunidades de sinergia con Embajadores Comunitarios y sus proyectos. Igualmente, la muestra expresó su deseo por conocer las experiencias de los niños que apoya la ONG. De hecho, Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE desearía poder saber más de la evolución de estos dentro de la fundación:

Falta que haya una comunicación en la que uno se sienta involucrado con la fundación. Yo recibo una noticia (...) de que se hizo un MUN y ganó un delegado, pero no me recuerdan que ese delegado pasó después a ser profesor [facilitador], que ese delegado nunca había viajado, etc.

Asimismo, la mayoría de la muestra de aliados actuales desearía mayor interacción entre su organización y los beneficiarios de la fundación. Es así como Renata Turco de CAIVET asegura “me gustaría (...) lograr que nuestra gente aquí interactúe de alguna forma con ellos”. Finalmente, Jeannette De Almeida, directora de Chip a Cookie resaltó “Si hubiera la oportunidad, estaríamos dispuestos a recibir a los jóvenes por un día (...)”.

En lo que se refiere a las debilidades de la comunicación, la muestra de los voluntarios reflejó que la falta de seguimiento, la desorganización, la inexistencia de una estrategia o plan formal y la escasa comunicación constituían las principales áreas de oportunidad. Así lo explicó Vegas quien comentó: “creo que la comunicación ha sido muy escasa. Por ejemplo, este año, se les contactó solo al momento que surgió la necesidad de realizar un aporte para el programa MUNDial”.

Siguiendo esta misma línea, Pérez explicó: “se ha perdido el contacto con los aliados con los cuales realicé el acercamiento”, atribuyéndoselo a la inconstancia en el seguimiento y a la “informalidad de la relación”. De igual forma, vale la pena resaltar lo que para Maciá representa también una dificultad: “(...) la metodología MUN a veces es complicada de explicar y muchas veces no se logra comunicar el verdadero impacto que tiene en los jóvenes que participan en Embajadores Comunitarios”.

Por su parte, en la muestra de los aliados actuales, la gran parte de los entrevistados coincidió en que la escasez de comunicación representaba la mayor debilidad. De igual forma, este grupo resaltó otras deficiencias como, por ejemplo, inexistencia de reportes, falta de sistematización y poco atractivo en la forma como se presenta la información.

Dentro de este punto, resulta interesante señalar que una de las empresas actuales aseguró mantener una comunicación “extraordinaria” y “continua” con la organización. No obstante, esta persona se ha estado comunicando con un intermediario de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica y no directamente con Embajadores Comunitarios, lo cual deja al descubierto que existen errores hasta en el reconocimiento del interlocutor propio de la fundación.

Entonces, las respuestas obtenidas coinciden con lo que creen los voluntarios que podrían ser los motivos de ruptura de relación con los aliados, junto a otros aspectos como la alta rotación del capital humano y el no presentar beneficios.

Adicionalmente, la totalidad de la muestra de voluntarios aseguró que en la organización nunca se han evaluado las estrategias que se han ejecutado. Esto supone dificultades en la fase de control que, según lo expuesto por Antonio Francés (2006), es tan necesaria en toda estrategia.

7.4.- Percepciones sobre FEC como consecuencia de sus procesos comunicacionales

Si bien ciertas percepciones, sobre algunos puntos particulares, fueron discutidas anteriormente, el presente apartado, mostrará únicamente las percepciones generales

obtenidas sobre los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios, en todas las muestras entrevistadas (voluntarios, aliados actuales y aliados potenciales). Estas respuestas resultaron vitales para el diagnóstico definitivo de la auditoría.

Los aliados actuales entrevistados mostraron tener percepciones positivas con respecto a la gestión de Embajadores Comunitarios como ONG pues la totalidad de la muestra opinó que realizaba un excelente trabajo de formación a los jóvenes de las barriadas. Por ejemplo, Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica (aliado actual) aseguró que “hace un trabajo espectacular, de hormiguita, con una dedicación gigantesca y con unos logros medibles y tangibles”, mientras que Renata Turco de CAIVET (aliado actual) indicó que “(...) deberían haber más instituciones que logran montar esos sistemas de formación”. A su vez, Jeannette De Almeida de Chip a Cookie y Miguel Sabal de Recreaciones Aventura (aliados actuales) explicaron que el valor de la organización yacía en la oferta de herramientas de capacitación y grandes oportunidades brindadas a jóvenes de escasos recursos. Con base en lo expuesto, se puede decir que la fundación es percibida como notable de acuerdo a la definición que da Pizzolante (2013), en las conversaciones personales reseñadas en el marco teórico.

Adicionalmente, la totalidad de la muestra de aliados actuales reflejó apoyar o haber apoyado a otras ONG’s por lo que estuvieron en la posibilidad de apuntar los atributos diferenciadores entre Embajadores Comunitarios. En ese sentido, los entrevistados citaron: su orientación, capital humano joven y “la pureza y mística” de la organización. De igual forma, Renata Turco de CAIVET (aliado actual) aseguró que el elemento diferenciador de la fundación es la juventud de su capital humano: “(...) vi mucha gente joven y eso es fundamental, porque los jóvenes vienen con las pilas puestas y con muchas ganas de hacer”.

Finalmente, la mayoría de las empresas potenciales declararon no haber escuchado hablar de Fundación Embajadores Comunitarios. Solo dos de los entrevistados que conformaban la muestra aseguraron conocerla ya que, casualmente, habían formado parte de la ONG. Estas personas expusieron percepciones positivas sobre la fundación y sobre la labor que realiza. Por ejemplo, Alicia Kedhari de Pernod Ricard opinó que “la organización ha tenido un desarrollo y un crecimiento a una velocidad impresionante, el hecho de tener tantos años de funcionamiento y en manos de estudiantes, (...) la hacen realmente atractiva”, mientras que Andrea Devis de Kraft consideró que “tiene unos programas excelentes, los logros han sido increíbles; son diferentes porque no es el típico tema educativo”.

Ahora bien, en cuanto a las percepciones de su comunicación, la mayor parte de la muestra de los aliados actuales opinó que esta es “insuficiente” e “inconsistente”. Igualmente,

los representantes de estas empresas criticaron que las comunicaciones se limitaban únicamente a los momentos en los que a los miembros de la fundación les urgía recibir aportes económicos.

En relación a las fortalezas de los procesos comunicacionales, la muestra de los voluntarios señaló la proximidad y las buenas relaciones con los aliados como los aspectos más positivos.

Ahora bien, en lo que respecta a la muestra de aliados actuales, la mitad aseveró no poder referirse a ninguna fortaleza, mientras que Paulina Rodríguez de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica (aliado actual) señaló la emotividad de las comunicaciones: “Hay mucho componente sentimental, (...) te emocionan las fotos, te emocionan los niñitos (...) vestidos de flux (...), ver los testimoniales en la presentación (...)”.

En este análisis, conviene resaltar que los aliados actuales no consideraron recibir otros beneficios más allá de la satisfacción personal que les genera hacer el aporte social. Solo Paulina Rodríguez destacó obtener beneficios reputacionales para PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, toda vez que asegura que ambas organizaciones comulgan en visión, misión y valores. Sin embargo, destacó que esto también lo podría lograr a raíz del apoyo a cualquier otra organización que fuera igualmente notable.

Siguiendo esta misma línea, la mayoría de la muestra de los aliados actuales aseguró no haber recomendado a Embajadores Comunitarios a terceros. Jeannette De Almeida de Chip a Cookie (aliado actual) comentó que no lo había hecho por carecer de información. En contraparte, PIZZOLANTE Comunicación Estratégica si la ha apoyado pues, como mencionó Paulina Rodríguez, en la actualidad su apoyo a la fundación es exclusivamente económico, con aportes directos o con ayuda en la búsqueda de fondos con otras empresas.

En esta última etapa, vale la pena resaltar que la mitad de la muestra de voluntarios percibe que el contexto económico del país ha constituido una limitante para las estrategias de recaudación de fondos (lo cual coincide con las respuestas de algunos de los aliados potenciales), mientras que la otra mitad le atribuye las dificultades presentadas a la informalidad de las estrategias comunicacionales para la recaudación así como a la desorganización interna. Finalmente, una parte de la muestra de voluntarios coincidió en que la falta de personal ha tenido un impacto significativo en el diseño, planificación y ejecución de las acciones dirigidas a recaudar fondos.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función a las etapas desarrolladas en la discusión, se presentan las conclusiones finales del estudio con las respectivas recomendaciones que permitirán apoyar la futura estrategia de comunicación para la recaudación de fondos de Embajadores Comunitarios.

Durante el período en el que se enmarcó esta investigación, sucedieron muchos cambios en la organización como, por ejemplo, ampliación y reforma del organigrama y rotación de cargos, lo que refleja que Embajadores Comunitarios crece de forma desmedida y evoluciona de manera constante. Esto es importante considerar pues la falta de planificación estratégica en el tiempo impacta directamente en todos los procesos de la organización, incluyendo los comunicacionales. Lo descrito anteriormente ha constituido una barrera de tipo administrativa.

En este sentido, los resultados arrojaron una gran inconformidad de los aliados actuales con respecto a los procesos comunicacionales de la fundación, quienes hicieron duras críticas a los distintos elementos utilizados (frecuencia, tono, mensaje, canales y medios) y revelaron molestias ante el sentimiento de ser únicamente contactados en los momentos de coyuntura financiera.

Sin embargo, las percepciones detectadas sobre Embajadores Comunitarios como ONG resultaron ser muy positivas pues la totalidad de los aliados actuales reconoce la notabilidad de la fundación, así como el valor del trabajo que ejecuta en la formación de jóvenes de escasos recursos, a través de la metodología MUN. De esta forma, la reputación que ha logrado construir la organización a lo largo de su trayectoria le ha permitido que, incluso aliados descontentos con su comunicación, quieran explorar nuevas formas de apoyo y niveles más complejos de alianzas.

A continuación, se puntualizan las conclusiones del diagnóstico final y sus respectivas recomendaciones:

Las áreas de oportunidad más importantes se observaron en las fases de pre-captación y seguimiento, resultando relativamente positivas las prácticas que se han ejecutado en la fase de captación de aliados.

Adicionalmente, se identificaron incongruencias en las concepciones de los voluntarios con respecto a la identidad de Embajadores Comunitarios. Es por ello, que se recomienda ejecutar una sesión para redefinir el posicionamiento de la organización en aras

de unificar todas las visiones que existen al respecto y con base en este resultado, alinear todos los esfuerzos comunicacionales.

8.1.- Fase de pre-captación del aliado

No existe un equipo formalmente constituido para la recaudación de fondos, pues ni los voluntarios ni las empresas lograron siquiera identificar a los responsables de esta labor. En este sentido, se sugiere la conformación de un equipo que esté asesorado por el Director de Finanzas (asesoría en finanzas), Director de Comunicaciones y Relaciones Institucionales (asesoría y apoyo en iniciativas comunicacionales) y Director de Programas (asesoría con respecto a cada uno de los programas) de forma que puedan satisfacerse las exigencias y expectativas de las corporaciones que apoyen a la organización. En este sentido, los integrantes de esta unidad no deberán ocupar simultáneamente puestos estratégicos dentro de la ONG, para evitar el incumplimiento de las funciones.

Por otra parte, se determinó la inexistencia de un pase formal de testigo entre voluntarios, por lo que es necesario sistematizar estos procesos para darle cohesión a la actuación de la ONG en el ámbito de la recaudación de fondos con las empresas privadas. Tal y como asegura Italo Pizzolante (referirse a marco teórico), resulta indispensable la entrega de material auto explicativo audiovisual y documentación física, a cada uno de los nuevos integrantes, con toda la información referente a la organización y las responsabilidades relacionadas con el cargo. Se sugiere, además, hacer un traspaso de registro de actividades de un voluntario al próximo.

Así como es necesario formalizar los pases de testigo, resulta indispensable ofrecer entrenamiento a los nuevos voluntarios. Actualmente, siendo Embajadores Comunitarios una organización pequeña cuyo capital humano trabaja a modo de voluntariado, todas las personas con intención de colaborar son aceptadas, e incorporadas a un área determinada dependiendo de su perfil. Sin embargo, puesto que no todos los integrantes poseen necesariamente habilidades en negociación, comunicacionales y numéricas, se recomienda formalizar un proceso de capacitación en estas áreas con el objetivo de cumplir con las exigencias de las empresas en esta materia.

También deberá contemplarse la sensibilización del resto de los voluntarios (abarcando todos los niveles del organigrama, desde los más altos hasta los más bajos) sobre

los pasos a seguir en el caso de detectar oportunidades de captación de nuevas empresas o en el caso de que sea la empresa la que, por iniciativa propia, busque aproximarse a la organización. Las investigadoras sugieren que se manejen dos preguntas claves en estos casos: ¿ha apoyado anteriormente a una ONG?, ¿cuál es el foco de inversión social de su empresa? Y tomar los datos del representante de la corporación así como ofrecerle la información del encargado de esos asuntos. Demás está decir, que deberá notificársele al equipo de recaudación este tipo de encuentros cada vez que se produzcan.

Con respecto a los criterios de selección de nuevas empresas, si bien resulta pertinente que uno de estos sea la capacidad que tuviese la compañía para satisfacer alguna de las necesidades de la fundación, resulta primordial investigarlas a profundidad pues la selección debe estar igualmente basada en que el apoyo requerido se corresponda tanto con los objetivos de negocio de la empresa como con su foco de responsabilidad social.

En este sentido, el conocer a las personas que ocupan los cargos de RSE no debería constituir un criterio primordial de selección sino representar un importante apoyo para la aproximación, una vez que se defina si la empresa es la indicada o no para entablar la alianza. Adicionalmente, es necesario que la organización mantenga contacto con sus ex-voluntarios para ubicar en dónde se encuentran en la actualidad, pues en caso de responder a los cargos mencionados, representarían el apoyo perfecto para establecer el vínculo con dichas compañías. Se recomienda, entonces, la creación de una red de contactos para el envío de un boletín institucional trimestral que contemple todas las actividades realizadas por programa, así como los logros obtenidos y una referencia de las empresas que contribuyen con la fundación en el presente. De esta forma, los mismos ex voluntarios pudieran ser quienes se aproximaran a Embajadores Comunitarios en busca de oportunidades de sinergia con la fundación.

Por otra parte, se identificó que no existe preparación previa al acercamiento a las empresas, más allá de la búsqueda de información sobre estas. Es por ello que resulta primordial la generación de mensajes claves para su manejo común en la organización. En este sentido, se recomienda también impartir un entrenamiento en vocería en el que los voluntarios puedan practicar estos mensajes y facilitar la práctica o simulación de casos de confrontación, de manera que el equipo encargado de la recaudación sea capaz de desempeñarse exitosamente en el encuentro con el aliado, sin importar las condiciones que se presenten.

Para concluir este punto, se sugiere que una de las personas encargadas de la recaudación de fondos asuma la responsabilidad de realizar semanalmente un monitoreo de entorno en aras de detectar la promulgación de nuevas leyes que puedan afectar el apoyo de las empresas a terceros, así como de identificar nuevas oportunidades dentro del contexto país. En caso de encontrarse algún hallazgo relevante, la información deberá ser traspasada y discutida con el asesor legal de la fundación.

8.2.- Fase de captación y retención del aliado

Fundación Embajadores Comunitarios emplea los medios correctos para la aproximación a las empresas, según lo detectado en las preferencias de los aliados potenciales. En este sentido, el uso de canales auditivos (teléfono) y digitales (correo electrónico) constituyen aquellos ideales para el acercamiento. Sin embargo, es importante no descartar los encuentros presenciales pues todas las empresas coincidieron en que era un requisito para consolidar la alianza. De esta forma, se propone que se haga una planificación de las posibles visitas a empresas de forma que estas no coincidan y puedan, idealmente, acudir alguno de los integrantes del equipo, y los respectivos directores asesores, al encuentro.

El tono formal empleado en la aproximación es el correcto, sin embargo, de acuerdo a lo señalado por los aliados potenciales, deberán integrarse tonos emocionales y racionales en la presentación. En este sentido, se recomienda generar al principio un impacto emocional para después presentar data dura (racional) que permita darle un endoso válido a la exposición.

La presentación del *brochure* de la fundación consiste en una buena práctica, de acuerdo con los resultados obtenidos en la muestra de aliados potenciales. Sin embargo, en vista de que esta muestra señaló solicitar copia del acta constitutiva y copia del RIF, se debe comenzar a asistir a los encuentros presenciales con este material. Por ello, las investigadoras recomiendan la creación y estandarización de un “*kit de captación*” que contemple: el *brochure* mencionado, videos testimoniales de los beneficiarios, tarjetas de presentación (para que el interlocutor de la empresa sepa quién es su persona de contacto, ya que la mayoría de la muestra afirmó desconocerla) y una carpeta con la documentación mencionada para dejársela al representante de la empresa. Asimismo, se sugiere llevar un folleto u hoja resumen en físico con información de la organización.

En lo que corresponde a la oferta de valor, se diagnosticó que la promesa de Embajadores Comunitarios es únicamente emocional, utópica. Los aliados potenciales y reales reflejaron la necesidad de percibir algún tipo de beneficio a raíz de la alianza. De esta forma, la deducción del impuesto sobre la renta no puede ser el único beneficio otorgado pues no constituye una propuesta diferenciada toda vez que cualquier otra organización sin fines de lucro puede encuadrarse dentro de la causal de exención del pago del impuesto e igualmente ofrecerla. La fundación se ve, por lo tanto, en la necesidad de idear una propuesta que pueda adaptarse a las necesidades e intereses de cada aliado y que permita capitalizar los recursos invertidos por la empresa.

Con base a los resultados obtenidos, la propuesta podría versar sobre talleres de formación en las áreas de especialización de la fundación (oratoria, negociación y liderazgo), exposición mediática o exposición a través de la plataforma comunicacional de la organización (para lo cual habría que fortalecer primero las redes sociales y evaluar presentar un calendario con las posibles apariciones en medios) y la posibilidad de permitir que participe el voluntariado corporativo en actividades de la fundación (lo cual aliviaría la problemática relativa a la falta de voluntarios en la ONG). De esta forma, se estarían ofreciendo los beneficios reputacionales y motivacionales para los trabajadores que las organizaciones señalaron buscar.

Una vez definida la oferta de valor, se sugiere estructurar una presentación corta que comprenda lo siguiente:

- Necesidades que tiene la fundación en la actualidad. A partir de esta investigación, se deduce que las necesidades actuales de Embajadores Comunitarios son, sin limitarse a: recursos (alimentos, bebidas, vestimenta formal, papelería, textos educativos, útiles escolares), servicios (transportes, asesoría legal, comunicacional, administrativa, académica, entre otros), aportes en metálico, prestación de instalaciones para modelos y pernoctas, voluntariado y material POP.
- Opciones de apoyo. Con base en las distintas formas de apoyo que señalaron dar las empresas potenciales (donaciones de productos y servicios, donaciones en efectivo, premios y becas, prestación de recursos y servicios, voluntariado corporativo), debe explicarse por qué se cree que la corporación en cuestión resolvería alguna de las necesidades de la fundación mediante su contribución.
- Beneficios para la empresa. En esta parte se presentaría la oferta de valor discutida anteriormente.

- Explicación del esquema de comunicación en la relación. Es importante que FEC gerencia las expectativas del aliado en relación a la frecuencia y medios que se utilizarían en la fase de seguimiento la comunicación.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos en las muestras de aliados actuales y potenciales, la puesta en escena en el encuentro presencial debe darse con mayor ímpetu y proactividad. Considerando que el voluntariado de la fundación está conformado, en su totalidad, por gente joven, deberán utilizarse herramientas tecnológicas para presentar la oferta de una forma creativa.

8.3.- Fase de seguimiento o retención del aliado

De acuerdo con los resultados arrojados, el tono y la frecuencia de las comunicaciones de Embajadores Comunitarios en esta fase no son los apropiados, pues estos elementos no se adaptan al tipo de mensaje que se va a emitir. De igual forma, los aliados señalaron la importancia de integrar distintos canales en el envío de informaciones. Asimismo el diagnóstico descubrió que los mensajes que se envían en la actualidad, no satisfacen las necesidades de información de los aliados. Tomando en cuenta estos factores y las preferencias señaladas por los aliados potenciales, se sugiere la integración de los tres elementos de la siguiente forma:

- Envío mensual de reporte. Deberá contener las actividades ejecutadas en ese período (incorporando material fotográfico que respalde esa información), invitaciones a próximos modelos y actividades, un apartado de retorno de inversión en medios (cuántas apariciones tuvo la empresa en los medios debido al apoyo que ofreció) y un apartado de logros grupales de las delegaciones, e individuales de los jóvenes (cuando, por ejemplo, un delegado pasa a ser facilitador). El tono deberá ser formal, integrando elementos informativos y emocionales. El medio ideal para esta información es el correo electrónico.
- Envío trimestral de reporte de estatus de balance financiero, de acuerdo al tipo de aporte. El tono deberá ser formal y racional; y el medio idóneo será el correo electrónico.
- Visita anual a las oficinas del aliado con jóvenes beneficiarios para compartir logros del año y buenas noticias a todas las áreas de la compañía que se involucran

con la fundación. El tono deberá ser formal y las informaciones deberán conjugar elementos informativos y emocionales. Se sugiere llevar al fotógrafo y camarógrafo del equipo de comunicaciones para levantar registro del encuentro.

- Visita guiada a las comunidades. Se sugiere que anualmente se reúna a todos los aliados y se les haga un recorrido por los colegios del programa seleccionado, para que puedan ver a los jóvenes en sus preparaciones. El tono podrá ser informal y emocional.
- Se sugiere mantener la realización del acto de clausura anual pues los aliados lo señalaron como una buena práctica. El tono para este evento deberá ser formal con elementos emocionales.
- Reunión anual de rendición de cuentas con todos aliados para presentar balance final. Deberá mantenerse un tono formal y racional a lo largo del encuentro.
- Encuesta de satisfacción. Al final del año, se recomienda enviar por correo electrónico una encuesta en la que los aliados puedan dar su retroalimentación con respecto a los procesos comunicacional al igual que con respecto al desempeño de los voluntarios encargados de la recaudación de fondos. Con base en estas respuestas, se podrá realizar una fase de control interna para comprobar si efectivamente las estrategias llevadas a cabo son las más idóneas.
- Los contactos esporádicos para agradecimientos puntuales por contribuciones significativas y para abordar temas que ameriten una respuesta inmediata se sugieren hacer vía telefónica y con la frecuencia que lo amerite. Puede emplearse en este caso un tono informal.

Finalmente, las investigadoras consideran pertinente impartir una charla de sensibilización sobre la importancia de los procesos de pre captación, captación, seguimiento o retención del aliado y sobre la gerencia de percepciones de estas audiencias para la sostenibilidad de la fundación a largo plazo. Las rupturas de las alianzas impactan negativamente en la organización pues generan pérdidas económicas indirectas (al dejarse de contar con los aportes) e implican mayor inversión de tiempo y capital humano en los nuevos procesos de captación de aliados.

Para futuras líneas de investigación se sugiere:

- Redefinir el posicionamiento actual de Embajadores Comunitarios, a partir de las percepciones actuales y deseadas

- Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas en materia de recaudación de fondos con empresas privadas
- Realizar una auditoría de los procesos comunicacionales de Embajadores Comunitarios con sus aliados integrativos, es decir, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la Universidad Metropolitana (UNIMET), la Alcaldía de Chacao y las fundaciones Zuiddag y Bello Belgo.

IX.- LIMITACIONES

En el presente Trabajo de Grado, se presentaron importantes limitaciones en la búsqueda y recolección de información:

- En la fundación, la recaudación de fondos se maneja de forma personalizada, por lo que cada voluntario administra las relaciones con sus propios contactos. Si bien existe un registro consolidado de aliados empresariales actuales y pasados, este se encuentra incompleto pues no es actualizado con frecuencia. Además, esta base de datos no reúne la información básica de contacto (correos electrónicos y teléfonos) de los representantes de las empresas. Para estas entrevistas, no bastaba con conocer el nombre de las corporaciones ya que resultaba esencial hablar con los actores que habían mantenido relación con Embajadores Comunitarios, pues eran ellos los que podían emitir juicios de valor sobre sus procesos comunicacionales. Por ello, las investigadoras se vieron obligadas a indagar por su cuenta y a solicitar estos datos de forma individualizada, encontrando que la mayoría de los voluntarios encargados de la recaudación de fondos en la fundación, ni siquiera recordaban los nombres de los interlocutores a quienes les habían solicitado apoyo.
- A pesar de los múltiples contactos establecidos por vía telefónica y correo electrónico con los aliados pasados, no se lograron entrevistar pues ninguno mostró interés por participar en el estudio (dos de ellos se negaron formalmente y el resto no confirmó la entrevista).
- Aunque se realizaron distintos esfuerzos por entrevistar a todos los individuos en reuniones presenciales, o en su defecto vía telefónica, la gran mayoría de la muestra de voluntarios no mostró disponibilidad para encuentros cara a cara, por lo que enviaron sus entrevistas por correo electrónico. Esto afectó la calidad de sus respuestas pues no hubo espacio para reformular las preguntas ni profundizar en ellas, como lo suponen las entrevistas semi-estructuradas. De igual forma, dichas respuestas se vieron limitadas; incluso, unas pocas preguntas quedaron sin responder.

X.-BIBLIOGRAFÍA

10.1. Fuentes bibliográficas

- Alborés Cabaniña, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz* (1era ed.). Vigo, España.
- Álvarez García, S. (2010). *Diccionario de economía pública* (vol. VII). Madrid, España: Editorial Economista
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas : Epítome.
- Austin, J., & Reficco, E. (2002). *Alianzas sociales en América Latina*. . Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Báez, J. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid: Editorial ESIC .
- Beroes, A. (2013) *Documento de apoyo para las sesiones de planificación estratégica*. Libro Inédito. PIZZOLANTE Comunicación Estratégica. Caracas.
- Bogdan, S., y Taylor, R. (1987). *Introducción a los métodos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica .
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de la empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. (2005). Caracas: CEDICE.
- De la Cuesta González, M., & Muñoz Torres, M. (2010). *Relaciones con la sociedad. Colección sostenibilidad y responsabilidad social corporativa*. (1era ed.). España: Netbiblo
- Díez Freijeiro, S. (2010). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa* (2da ed.). España: IESL
- Fernandez, a. (2004). *Investigación y técnicas de Mercado*. Madrid : Editorial ESIC.
- Fuentelsaz, G., Icart, M., y Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Universidad de Barcelona .
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Kotler, P., & Armstrong, A. (2008). *Fundamentos de marketing* (8va ed.). México: Pearson Educación de México
- Lamb, C., Hair, J., y Mc Daniel, C. (2006). *Marketing* (8va ed.).
- León Mejía, A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: Editorial Limusa.
- Losada Díaz, J. (2010). *Comunicación en la Gestión de Crisis. Lecciones prácticas* (1era ed.). Barcelona: Editorial UOC
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. México: Prentice Hall
- Méndez Rivas, C. (2003). *Responsabilidad Social de empresarios y empresas en Venezuela durante el Siglo XX*. Caracas: Editorial Consultores
- Mora, M., y Gómez del Río, M. (2001). *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Onieva Morales, J. (2003). *Curso superior de redacción* (2da. ed.). Madrid: Editorial Verbum.
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa* (2da ed.). Barcelona, España.
- Pizzolante, I. (2008). *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales
- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), (2005). *La Responsabilidad Social Empresarial como generadora de valor*. Bogotá: Fundación CODESPA.
- Sanz de la Tajada, I. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Métodos y técnicas de estudio de Imagen*. Madrid: Síntesis.

- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ma ed.). México: Pearson Educación México.
- Suárez Salazar, C. (2005). *Administración de empresas constructoras* (segunda edición ed.). México: Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica* . México: Limusa Noriega Editores.
- Tarrés, M. (2001). *Observar , escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en el investigación social* . México: FLACSO México.
- Van-der Hofstadt, C. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal* (2da ed.).España .
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación* . Córdoba: Editorial Brujas.
- Zamora González, R. (1981). *Cómo enseñar castellano*. Costa Rica: Editorial EUNED

10.2. Trabajos de Grado

- Bermúdez, A., y Fraute, M. (2008). *Análisis de la evolución del mensaje publicitario de Toddy en medios impresos entre 1939 y 2008*. Trabajo de Grado de Licentura en Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidad y Educación. Escuela de Comunicación Social , Caracas.
- Carreño, f. (2010). *Auditoría de imagen al Banco Mercantil con relación a su cambio de identidad corporativa*. Trabajo de Grado de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

10.2. Páginas Web

- Arce, D. (21 de 08 de 2012). *Reportajes: fundraising: cómo evoluciona la recaudación de fondos* . Recuperado el 07 de 04 de 2013, de mba & educación ejecutiva : <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/fundraising-como-evolucionala-recaudacion-de-fondos>
- Asociación de las Naciones Unidas en la República Bolivariana de Venezuela . (s.f.). *Modelos de la ONU*. Recuperado el 02 de abril de 2013, de Asociación de las Naciones Unidas en la República Bolivariana de Venezuela: http://www.anuv.net/modelos_de_la_onu.htm

Asociación para las Naciones Unidas de la República de Argentina. (2013). *Modelos ONU: ¿Qué es un modelo de Naciones Unidas?* Recuperado el 02 de abril de 2013, de Asociación para las Naciones Unidas de la República de Argentina: <http://www.anu-ar.org/modelos-de-naciones-unidas.html>

Camps, D. (s.f.). *A propósito de la captación de fondos y ONG*. Recuperado el 03 de abril de 2013, de Asociación Española de Fundraising: http://www.aefundraising.org/documentacion/index_no7.pdf

Confederación Venezolana de Industrias (CONINDUSTRIAS). (2013). *Encuesta coyuntural trimestral. Situación II trimestre 2013 y perspectiva III trimestre 2013*. Recuperado el 20 de agosto de 2013, de CONINDUSTRIA: <http://www.conindustria.org/documentos/detalle-de-documento/encuesta-de-coyuntura-industrial-ii2013/ha981da54c280a651eb2a5b75a38ab012/>

Departamento de Información Pública (DIP-ONG). (2013). *Criterios para asociarse: ¿Qué es una ong?* Recuperado el 28 de abril de 2013 de las Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

Diccionario de la Real Academia Española en línea. Recuperado el 2 de agosto de 2013 de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=demanda>

Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Trabajo de grado: modalidades del trabajo de grado*. Recuperado el 20 de mayo de 2013, de Universidad Católica Andrés Bello: <http://www.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

10.3 Leyes

Ley de Impuesto sobre La Renta (2007) Gaceta Oficial Nro. 38.628. Venezuela

XI.-ANEXOS

Muestra	Entrevistado	Cargo	Tipo de Anexo
Voluntarios encargados de recaudar fondos en Embajadores Comunitarios	Katherina Hruskovec	Fundadora y coordinadora Internacional en el período 2008-2013	Audio
	Alams Padrón	Coordinador de Administración y Patrocinio en el período 2011-2013	Transcripción (correo electrónico)
	Edward Pérez	Coordinador de Gestión Organizacional en el período 2012-2013, coordinador del programa UCABMUN en el período 2011-2012 y facilitador en el período 2008-2010	Transcripción (correo electrónico)
	Eugenia Vegas	Coordinadora de Relaciones Institucionales en el año 2013	Transcripción (correo electrónico)
	Andrés Sardi	Coordinador del programa UCABMUN en el período 2011-2012 y facilitador en el período 2010-2011	Transcripción (correo electrónico)
	Reinaldo Briceño	Coordinador del programa MUNDial en el período 2010-2013	Transcripción (correo electrónico)
	Ana Carolina Maciá	Coordinadora de Comunicaciones en el período 2011-2012	Transcripción (correo electrónico)

Muestra	Empresa	Entrevistado	Cargo	Tipo de Anexo
Aliados Actuales	PIZZOLANTE Comunicación Estratégica	Paulina Rodríguez	Gerente General	Audio
	CAIVET	Renata Turco	Directora	Audio
	Chip a Cookie	Jeannette De Almeida	Directora	Transcripción
	Recreaciones Aventura	Miguel Sabal	Director	Transcripción

Muestra	Empresa	Entrevistado	Cargo	Tipo de Anexo
Aliados Potenciales	Pernod Ricard	Alicia Khedari	Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial y coordinadora de Fundación Pernod Ricard	Audio
	Automerados Plaza	Sonia Visalli	Directora de Publicidad y Mercadeo	Audio
	Kraft Foods	Andrea Devis	Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial	Transcripción
	Audio Concept	Jean Paul Gaspard	Presidente	Transcripción
	Education First (EF)	Jesús Pérez	Gerente de Responsabilidad Social Empresarial	Transcripción
	NESTLE® NESTEA®	Guillermo Martínez	Gerente Senior de NESTLE® NESTEA®	Transcripción
	Eurociencia	Gehisa López	Gerente de Responsabilidad Social Empresarial	Transcripción

Muestra	Sector	Entrevistado	Cargo	Tipo de Anexo
Aliados Potenciales Anónimos	Alimentos	Entrevistado #1 Anónimo	Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial	Transcripción
	Construcción	Entrevistado #2 Anónimo	Directora Administrativa.	Transcripción
	Higiene y cuidado personal	Entrevistado #3 Anónimo	Analista de Responsabilidad Social	Transcripción
	Cuidado personal	Entrevistado #4 Anónimo	Gerente de Comunicaciones Corporativas y Responsabilidad Social Empresarial	Transcripción
	Productos de consumo masivo	Entrevistado #5 Anónimo	Gerente de Responsabilidad Social Empresarial.	Transcripción

Entrevistado	Descripción	Tipo de Anexo
Italo Pizzolante	Presidente del Consejo Directivo de la empresa PIZZOLANTE Comunicación Estratégica y experto en Responsabilidad Social Empresarial	Audio

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Voluntarios encargados de recaudar fondos en Embajadores Comunitarios

Nombre: Alams Padrón

Puesto: Coordinador de Administración y Patrocinio 2011-2012, 2012-2013

¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?

Hasta ahora no se ha planteado estrategia alguna en los cinco años de Embajadores Comunitarios. Han existido iniciativas espontáneas de recaudación de fondos con base en las necesidades eventuales de los programas (rifas, varios "potazos"), pero nunca una estrategia. Según la nueva estructura de FEC el responsable de diseñar estrategias sería el Director/a de Finanzas. Sin embargo, en mi opinión, esta es una responsabilidad que no debería estar atada a un cargo sino a un equipo o Comité conformado principalmente por el equipo de Finanzas y el de Relaciones Institucionales. Considero que las funciones de la Dirección de Finanzas deben ser netamente de administración, control y generación de fondos mediante inversión. La recolección de fondos al final es una responsabilidad de todos los miembros de Embajadores Comunitarios y la estrategia debe ser diseñada por un equipo de personas y no un cargo. Creo que ha hecho falta crear una recompensa para mantener motivados a las personas que participan en la recaudación.

¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?

El criterio de selección se ha basado en la posibilidad que pudiese tener la empresa para brindar respuesta a una necesidad puntual. Por ejemplo, se ha pedido apoyo a RORI para que done trajes formales para los jóvenes y se han solicitado donaciones de productos a empresas para incluirlas en las rifas que hacemos. Actualmente, nos valemos de los contactos que ha hecho la Directora General en su medio profesional.

¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?

Por correo electrónico principalmente.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríbalos

Durante mi participación en Embajadores Comunitarios, nunca se ha hecho entrenamiento ni inducción a los responsables de recaudar fondos en la organización.

¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?

En FEC se acostumbra a presentar (al menos por mi parte): brochure de la fundación y presentación de PowerPoint sobre el funcionamiento de cada programa. Aparte de esto, siempre llevo cálculos de posibles deducciones al ISLR dependiendo de la contribución que tiene esa empresa al Fisco en Unidades Tributarias.

¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?

No considero que la promesa que ofrece Embajadores Comunitarios a los aliados sea clara. El mensaje abarca desde "crear líderes en comunidades" hasta "brindar ayuda a quienes más lo necesitan". Particularmente, mi mensaje es un resumen de todo el impacto que generamos (impacto del cual puede ser parte el aliado).

¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?

El coordinador de Administración y Patrocinio.

No existe un proceso formal de pase de testigo.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?

En diciembre, les hacemos un obsequio por Navidad y al final del ciclo operativo les hacemos entrega de certificados como una forma de agradecerles su aporte durante el año.

¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?

Hasta los momentos, no hemos propiciado encuentros con los aliados.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?

N/A

¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?

Deducción de impuesto sobre la renta con sus liberalidades

¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?

Hemos tenido la oportunidad de hacerlo, pero en realidad no ha habido ni tiempo ni iniciativa por parte de los voluntarios. Lo único que utilizamos para evaluar los resultados del año es lo que llamamos "Thermometer Check" que contempla los logros de todas las coordinaciones.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?

No tengo conocimiento sobre si existen mensajes comunes que manejemos. Sin embargo, todos comunicamos a las empresas potenciales, la posibilidad de hacerle una deducción del impuesto sobre la renta.

¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?

Nada más la solicitud de patrocinio y el respectivo agradecimiento

¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?

Por la experiencia que he tenido, el impacto de la economía y sus bajas en el sector empresarial.

¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?

Con las empresas ha sido muy irregular y en ocasiones, no hemos sabido dar respuesta oportuna a las solicitudes que nos hacen.

¿Cuáles son los medios utilizados?

Los medios que más utilizamos son el teléfono y correo electrónico. También, ocasionalmente, hacemos reuniones presenciales.

¿Cómo es el tono de las comunicaciones?

El discurso que tengo frente a posibles patrocinantes tiende a ser racional y formal. Depende de la persona con quien me reúna. Voy directo a presentar los resultados y la cantidad de chicos impactados/a impactar, continúo con el tema financiero que compete a la empresa (deducciones de ISLR, políticas de RSE)

¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

Las buenas relaciones con los aliados hacen que la comunicación sea fluida. Las comunicaciones con nuestros aliados se dan con mucha apertura y cercanía.

¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

El retraso en dar respuesta ante las posibles peticiones que hagan los aliados.

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?

En mi experiencia personal, los aliados se han negado a donar por la situación del país y las constantes fluctuaciones de la economía. Por otra parte, creo que internamente existe una gran desmotivación del equipo por desarrollar iniciativas para la recaudación de fondos.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Voluntarios encargados de recaudar fondos en Embajadores Comunitarios

Nombre: Edward Pérez

Puesto: Coordinador de Gestión Organizacional 2012-2013 y coordinador de UCABMUN 2011-2012

¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?

Mi participación en la recaudación de fondos se ha limitado a acercamientos a empresas y particulares para solicitar pequeñas donaciones (2012-2013). No obstante, las coordinaciones de Comunicaciones y Relaciones Institucionales se han encargado de otro tipo de estrategias más integrales para la recaudación de fondos. Desconozco la mayoría de los detalles de dichas estrategias para años previos al 2012. De acuerdo al nuevo organigrama aprobado en 2013, en principio la atribución de crear estrategias de recaudación de fondos le correspondería a la Dirección de Administración y a su equipo (siempre que dichos fondos no provengan de un aliado), o a la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Institucionales (junto a su equipo, en especial la Coordinación de Relaciones Institucionales), en todo lo relacionado a fondos provenientes de aliados. Por la modificación de estructura, uno de los retos que deben tener estas nuevas direcciones es diseñar los procesos para ello. Para la presente fecha, no existe manual de procedimientos que fije la formación de estrategias como un proceso institucionalizado.

¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?

Desconozco si ha existido o no un criterio formal para la selección de empresas dentro de la Fundación. Hasta los momentos, hemos buscado crear alianzas con base en la capacidad que tienen las corporaciones para atender una necesidad puntual. Por ejemplo, hemos creado alianzas con RORI para el suministro de trajes a los niños y alianzas con Delta para obtener descuentos en los pasajes de avión.

¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?

Nunca se ha institucionalizado la forma en la que debería hacerse el primer contacto. Por lo general, el vocero determina el medio que considera más apropiado, sea telefónico, correo o contacto presencial.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríbalos

Hasta la presente fecha, desconozco si han existido procesos de entrenamiento o preparación para el primer acercamiento a empresas.

¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?

En las reuniones con las empresas, se les hace la presentación formal de Embajadores Comunitarios y se les muestran videos y fotografías, también repartimos nuestras calcomanías de "Yo Soy Embajador".

¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?

Depende del caso en concreto. Desconozco si existe una oferta/promesa fija. Primero se les comenta cómo se va a materializar la inversión que ellos están haciendo y cómo ayuda a los jóvenes. De igual forma, se les ofrece la oportunidad de hacer sugerencias sobre el retorno de inversión que les gustaría y se discute con Relaciones Institucionales. En la oportunidad que el aliado solicitó un beneficio en concreto, no se pudo concretar la reunión para hacer realidad el requisito.

¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?

Nunca hemos tenido un proceso formal de entrenamiento. Sin embargo, ante la modificación del organigrama, le corresponde a cada coordinación diseñar sus procesos de pase de testigo y esto incluye el pase de testigo en la recaudación de fondos.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?

La forma en la que les hemos agradecido en el pasado ha sido con el envío de un regalo de Navidad y la entrega de reconocimientos en el acto de clausura.

¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con las empresas privadas que la apoyan?

Nosotros solo propiciamos un encuentro institucional con estas empresas que es el acto de clausura y los invitamos a actividades de la fundación, dependiendo del caso en concreto.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?

Depende del caso en concreto. Desconozco si existe una oferta/promesa fija. Primero se les comenta cómo se va a materializar la inversión que ellos están haciendo y cómo ayuda a los jóvenes. De igual forma, se les ofrece la oportunidad de hacer sugerencias sobre el retorno de inversión que les gustaría y se discute con Relaciones Institucionales. En la oportunidad que el aliado solicitó un beneficio en concreto, no se pudo concretar la reunión para hacer realidad el requisito.

¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?

Diría que beneficios fiscales

¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?

Desconozco si en alguna oportunidad hemos realizado medición de resultados.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?

No todos los voluntarios manejan los mismos mensajes. Existe una gran desalineación porque nunca hemos tenido un proceso formal de entrenamiento. Es por esto que solo somos coherentes en la comunicación de nuestro slogan "Sembrar liderazgo donde más se necesita" y los valores de la organización.

¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?

La información se ha limitado a lo que concierne a la donación. Por lo general, es lo único que les enviamos.

Creo que esto ha sido un error. De hecho, se ha perdido el contacto con los aliados con los cuales realicé el acercamiento. Considero que esto se debe a la falta de seguimiento con

respecto a información y a la informalidad de la relación, pues estos contactos eran amistades cercanas de mi familia.

¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?

Definitivamente, la falta de seguimiento.

¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?

Como mis donaciones siempre fueron en especies, yo tuve muchas comunicaciones para temas logísticos. Dos veces para asegurar la donación, dos veces para cuadrar temas logísticos y una vez para agradecimiento

¿Cuáles son los medios utilizados?

Teléfono y una que otra vez por correo (lo enviaba con un motorizado en físico)

¿Cómo es el tono de las comunicaciones?

El tono de las comunicaciones ha sido muy amigable porque he tratado con gente cercana a mi familia

¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

Todos los aliados con los que he trabajado son personas cercanas y, por ende, la relación ha sido positiva.

¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

No se les ha hecho el debido seguimiento. Nos falta organización interna y entrenamiento para todos los locutores al igual que alinear mensajes.

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?

Creo que el contexto general de país dificulta que las empresas hagan donaciones. Además tenemos un problema interno que es poco tiempo disponible por parte de quienes se encargan de recaudar fondos. Al final, es un trabajo voluntario no remunerado. Creo necesaria la participación de mayor recurso humano en esta labor al igual que necesitamos organizarnos de una mejor manera.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Voluntarios encargados de recaudar fondos en Embajadores Comunitarios

Nombre: Eugenia Vegas

Puesto: Coordinadora de Relaciones Institucionales 2013

¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?

Durante este año académico, la estrategia de recaudación de fondos en materia de comunicaciones se basó esencialmente en reuniones uno a uno con empresas privadas y en envío de piezas por correo electrónico a particulares para solicitar apoyo económico. De igual forma, se llevó a cabo una estrategia de agradecimiento con la finalidad de mantener el contacto con las personas y compañías que habían realizado algún tipo de aporte así como dar a conocer la gestión de la organización y los resultados obtenidos. Previo al diseño de estrategias, se identifican necesidades y se puntualizan acciones, para luego adaptar las acciones según el público objetivo.

En teoría, el diseño de las estrategias de recaudación de fondos están a cargo de la Coordinación de Finanzas y la Coordinación de Relaciones Institucionales, sin embargo, este año se trabajó con tanta premura que en realidad no se diseñó formalmente una estrategia de recaudación de fondos.

Creo que ha hecho falta desarrollar una estrategia de comunicación efectiva a lo largo del año con distintas acciones y por distintos canales que permita generar empatía y sentido de pertenencia con los aliados. Igualmente, ha hecho falta estudiar y trabajar individualmente a cada aliado para poder tener mayor éxito en esta estrategia. Debemos generar canales y estructuras apropiadas para donaciones, realizar actividades creativas de recaudación de fondos que no solo impliquen botellazos y donaciones, y en general poder ofrecer una relación ganar/ganar al aliado.

¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?

El criterio de selección de empresas potenciales es la afinidad o cercanía que tenga algún integrante de FEC con conocidos que trabajen en empresas privadas. Hasta los

momentos, no se ha hecho un *benchmark* para poder identificar compañías que pudieran estar interesadas en el proyecto, ni tampoco se han estudiado los proyectos de RSE que desarrollan.

¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?

El primer contacto se realiza generalmente a través de correo, contacto telefónico o cartas con el objetivo de solicitar formalmente una reunión presencial.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríbalalo

Antes de ir a una reunión presencial, se investiga sobre los proyectos realizados por la empresa para identificar los posibles puntos donde se puede generar mayor empatía con el proyecto.

¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?

Durante la reunión, generalmente, se realiza una presentación de la fundación (tipo *brief*) y se les coloca un video de testimoniales de los jóvenes.

¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?

No se genera intercambio. Hasta ahora se ha manejado como un apoyo filantrópico que le pueda dar una empresa o particular a la fundación.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?

La mayoría de los voluntarios de la fundación han sido de una u otra forma parte del proceso de recaudación de fondos, aunque formalmente deberían ser la Coordinación General, Coordinación de Finanzas, coordinadores de proyectos y Relaciones Institucionales. Anualmente se brinda un entrenamiento forma de pase de testigo entre voluntarios.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?

La fundación agradece a sus aliados a través de cartas, reuniones con los involucrados donde personas beneficiadas cuentan sus experiencias y reconociéndole su aporte a final del año académico.

¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con los aliados?

Se propician varios encuentros con los aliados durante el año: invitaciones a modelos y a eventos, visitas guiadas a las comunidades y se les hace una invitación al acto de cierre.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?

En el caso de los modelos, consiste en dar a conocer el producto del trabajo e interacción entre los beneficiarios y asistentes al modelo. En cuanto a las visitas a comunidades, consiste en dar a conocer el trabajo que se realiza día a día y las condiciones en las comunidades en donde trabajamos. El propósito de las reuniones es que los muchachos de la fundación den a conocer sus experiencias. Por último, en el acto de clausura se les hace entrega a los aliados de un certificado en agradecimiento por el apoyo ofrecido.

¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?

Como beneficios, a los aliados se les ofrece la posibilidad de deducir sus impuestos.

¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?

Nunca se ha medido el impacto de las estrategias aplicadas. Existe un proceso de rendición de cuentas a final de año académico, mas no herramientas (planificador/ calendario de actividades) al que se le haga seguimiento.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?

Los mensajes varían dependiendo del aliado.

En cuanto a la información, en líneas generales, toda comunicación con aliados está orientada a mantenerlos informados sobre los avances y actividades desarrolladas. Por ejemplo, a todos se les extiende la invitación para que asistan a las competencias y puedan conocer de cerca el trabajo que se desarrolla en la fundación.

¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?

Creo que la comunicación ha sido muy escasa. Por ejemplo, este año, se les contactó solo al momento que surgió la necesidad de realizar un aporte para el programa MUNDial.

¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?

Sin duda, la situación país constituye una limitación para las donaciones. Asimismo, considero que hay falta de comunicación a lo largo del año con el aliado así como informalidad en las comunicaciones. El no generar una propuesta de valor para el aliado disminuye las posibilidades de retenerlo. En definitiva, el tener una base filantrópica dificulta el apoyo al proyecto.

¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?

En términos de frecuencia, poca comunicación.

¿Cuáles son los medios utilizados?

Nos apalancamos básicamente en correos electrónicos y llamadas.

¿Cómo es el tono de las comunicaciones?

Las comunicaciones siempre se dan en un tono cordial y respetuoso.

¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

Nuestra principal fortaleza es que el trabajo que se realiza dentro de Embajadores Comunitarios habla por sí solo, y aquellos aliados que han visto el funcionamiento de la fundación entienden la importancia y valor del proyecto.

¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

El no tener una estrategia real de relacionamiento con aliados y la poca comunicación que hemos mantenido con ellos a lo largo del año genera como consecuencia que el apoyo sea filantrópico e inconstante.

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?

Principalmente, la situación país. Sin embargo, creo que también tenemos otros errores internos que generan percepciones negativas: la falta de indicadores de impacto para evaluar nuestras estrategias y la informalidad en la comunicación interna entre los responsables de los contactos con aliados.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Voluntarios encargados de recaudar fondos en Embajadores Comunitarios

Nombre: Andrés Sardi

Puesto: Coordinadora de Comunicaciones 2011-2012

¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?

Cuando hemos necesitado dinero, nuestra estrategia ha sido pautar entrevistas en radio y televisión o hacer solicitudes de apoyo, por correo electrónico, a empresas y particulares. También hemos hecho uso de las redes sociales para pedir contribución. En su momento, el encargado de comunicaciones atendía la solicitud de cada una de las coordinaciones y, junto a la Coordinación General, ejecutaba estos proyectos. El Tesorero presentaba iniciativas a la Junta Directiva, que eran discutidas y modificadas con el input de cada Coordinación. Una vez aprobadas, la ejecución era coordinada entre el Tesorero y las coordinaciones de programa involucradas.

¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?

La selección de las empresas se hace por dos criterios: que sea una organización que invierte o haya invertido en proyectos sociales o que sean empresas de fácil acceso para los miembros de la fundación.

¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?

Se les envía un correo electrónico o se les hace una llamada telefónica y después se hace un encuentro presencial.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríbalos

No existe un entrenamiento formal para los voceros de la fundación. A nivel institucional hay lineamientos, pero no capacitación formal. Los encargados de recaudar fondos han tenido experiencias previas en esta materia pues han tenido que reunir capital para los Modelos Universitarios de Naciones Unidas en los que han participado.

¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?

En el cara a cara, se les presenta el *brochure* de la fundación que contiene toda nuestra información institucional (misión, valores, comunidades y logros)

¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?

Inversión en el futuro del país.

¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?

Todos los miembros, coordinados desde la Junta Directiva por el Tesorero y la Coordinación General. No ha habido un pase de testigo formal más allá de la reunión entre responsables anteriores con el nuevo responsable.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?

La fundación les envía anualmente un regalo de Navidad.

¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con los aliados?

Hasta el 2011, la fundación no propició ningún encuentro con sus aliados.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?

No aplica

¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?

Ofrecemos beneficios fiscales con ocasión del aporte.

¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?

Yo trabajé en la organización hasta el año 2011 y hasta ese momento, nunca se hizo medición de resultados.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?

Realmente, el mensaje que todos manejamos en común es el slogan

¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?

La información ha estado vinculada a las actividades que se realizan en la fundación.

¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?

Algunos aliados están vinculados con la fundación solamente por algún miembro particular, el día que el miembro se desincorpora de la fundación también lo hace el aliado.

¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?

La comunicación es irregular. Depende de las necesidades del momento

¿Cuáles son los medios utilizados?

Los medios que utilizamos para contactar a los aliados son básicamente correo electrónico, teléfono, redes sociales y reuniones cara a cara.

¿Cómo es el tono de las comunicaciones?

Informales, a veces no es realmente institucional.

¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

Hemos logrado vincular a algunas empresas con la actividad de nuestra fundación

¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

A veces la comunicación no es realmente institucional. Además, su efectividad y continuidad dependen exclusivamente del miembro que se ha relacionado con la empresa

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?

Nuestro target de aliados son inversionistas privados y es difícil que con el ambiente económico tan adverso en el que vivimos, las empresas inviertan en proyectos que no generen rendimientos inmediatos.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Voluntarios encargados de recaudar fondos en Embajadores Comunitarios

Nombre: Reinaldo Briceño

Puesto: Coordinador del Programa MUNDial 2012-2013, 2011-2012

¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?

Nuestra estrategia ha consistido básicamente en (...) enviar cartas y correos electrónicos a empresas en donde tenemos contactos y reunirnos con personas influyentes interesadas en apoyar nuestros proyectos. Sin embargo, considero que hasta los momentos no hemos realizado esfuerzos contundentes más allá de las piezas audiovisuales que ha generado el Departamento de Comunicaciones para apoyar con la recaudación de fondos. Todas nuestras acciones se ejecutan justo antes de los viajes y no todo el equipo responsable se involucra en estas actividades. Actualmente, los encargados de diseñar la estrategia de recaudación de fondos son los coordinadores de Administración y Relaciones Institucionales junto al coordinador de Programa respectivo.

¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?

El único criterio que utilizamos para aproximarnos a una empresa es su posibilidad para hacer la donación. Nosotros investigamos primero si realizan o han realizado aportes sociales.

¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?

Hacemos un contacto telefónico o vía email y les ofrecemos reunirnos.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríballo

La teoría dice que Relaciones Institucionales debería entrenar al vocero que asistirá a la reunión. En la práctica, los que hemos ido no hemos necesitado ese entrenamiento.

¿Qué material presentan los interlocutores a las empresas privadas durante el primer contacto?

En el cara a cara, les presentamos un video y le explicamos en qué consiste la fundación (utilizando el *brochure* como material de apoyo). En algunas ocasiones, entregamos folletos explicativos o alguno de los regalos de Navidad que solemos dar a nuestros aliados.

¿En qué consiste la oferta/promesa de Embajadores Comunitarios para las empresas privadas potenciales?

Nuestra promesa básica para las empresas consiste en que juntos podemos cambiar realidades, a través de las oportunidades de formación que brindamos a estos jóvenes de escasos recursos. Hacemos énfasis en lo provechosa que resulta la relación para ambas partes, en que es una relación ganar-ganar ya que su contribución tendrá un impacto positivo en la sociedad y en las comunidades en las que estos adolescentes hacen vida.

¿Quiénes son los encargados de recaudar fondos con empresas privadas? ¿Cada cuánto tiempo se hace la rotación del equipo? ¿Existe algún procedimiento formal de pase de testigo?

Los encargados de recaudar fondos son Administración y Patrocinio, Relaciones Institucionales y algún Coordinador de Programa puntual. La rotación del equipo se hace de forma anual y a cada responsable se le brinda entrenamiento al inicio de su gestión. Sin embargo, la inducción se hace de "boca a boca" y por ello, es muy informal. Nunca hemos intentado formalizar este proceso.

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?

Les enviamos correos y regalos de agradecimiento.

¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con los aliados?

Sostenemos un encuentro anual, en el acto de clausura. En numerosas ocasiones, se ha planteado la necesidad de realizar algún evento social, pero nunca hemos podido por falta de presupuesto.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?

Se les invita al acto.

¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?

Nosotros ofrecemos la exención del impuesto sobre la renta.

¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?

Siempre se ha hecho, pero de forma informal. Es decir, en términos de si resultó o no. Nunca hemos creado indicadores de medición.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?

Generalmente, hablamos del número de beneficiarios, comunidades en las que tenemos presencia y los logros que hemos tenido durante nuestra trayectoria. Utilizamos nuestro slogan en todas nuestras presentaciones. Lo que decimos siempre se ajusta un poco dependiendo de qué queremos del aliado, pero en líneas generales son los mismos datos.

¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?

Les comunicamos siempre la misma información; información que ya saben y han oído anteriormente en nuestras presentaciones. Creo que también enviamos demasiada información y eso también los aburre.

¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?

Considero que la economía es una gran limitante para las donaciones. Las empresas carecen de partidas presupuestarias para filantropía. Adicionalmente, creo que la falta de seguimiento por parte del equipo a sus aliados ha tenido un impacto negativo.

¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?

En el caso de MUNdial, la frecuencia de comunicación con los aliados, sino me equivoco, ha sido trimestral y solemos hacer contacto con ellos una vez culminado el viaje para presentarles resultados. Sin embargo, son irregulares, les ha hecho falta seguimiento.

¿Cuáles son los medios utilizados?

Hacemos uso del teléfono, correo electrónico y medios presenciales como principales medios y canales de comunicación.

¿Cómo es el tono de las comunicaciones?

Las comunicaciones con nuestros aliados suelen ser amenas, sinceras y contundentes.

¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

Hemos logrado comprobarles que lo que invierten tiene un impacto positivo más allá que en nuestros beneficiarios, en la educación, la sociedad y en el país.

¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

Falta de seguimiento contundente. Les pedimos dinero, les mandamos el regalo en Navidad y los invitamos al acto de clausura, pero ellos no leen los correos que mandamos durante el año pues los consideran aburridos y con demasiada información que ya saben porque se las hemos dicho varias veces en correos, presentaciones, o verbalmente.

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?

El problema es que no existe un equipo dedicado exclusivamente a la recaudación de fondos sino que todas las coordinaciones deben asumir este rol, además de sus propias responsabilidades y esto ha impedido que se ejecute de la forma más adecuada. Los voluntarios somos personas que también estudiamos o trabajamos y esto limita claramente nuestra disponibilidad y tiempo de dedicación. Tiene que haber un grupo cuya única función sea la recaudación de fondos para lograr mejores resultados.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Voluntarios encargados de recaudar fondos en Embajadores Comunitarios

Nombre: Ana Carolina Maciá

Puesto: Coordinadora de Comunicaciones 2011-2012

¿Cuáles han sido las estrategias comunicacionales de recaudación de fondos, con empresas privadas, empleadas hasta el momento? ¿Cómo es el proceso de diseño de estrategias? ¿Quiénes son los responsables de desarrollar las estrategias?

La que recuerdo fue la de "De La Vega a la ONU" en la que hicimos una imagen explicando brevemente qué era el programa MUNDial y la razón por la que necesitábamos recaudar fondos. Además de eso, se realizó una gira de medios con los jóvenes del Programa MUNDial unas semanas antes de que partieran, al igual que se hizo con los jóvenes del programa UCABMUN algunas semanas antes de sus modelos más importantes: SIMUN y VIMUN.

Realmente no existe un proceso de diseño de estrategias. Creo que la fundación ha fallado un poco en eso. No existe realmente una sola persona encargada de generar estrategias para recaudar fondos y se convierte en la función secundaria de todos, por lo tanto, no se realiza con el mismo esfuerzo que las demás.

Las ideas de recaudación de fondos provienen de distintas personas, desde miembros de la Junta Directiva, hasta miembros recién ingresados a la fundación, como es el caso de los facilitadores.

No hay alguien realmente encargado de generar estrategias para recaudar fondos. En mi caso, ese año se hicieron ciertos esfuerzos entre la Coordinación General, la Coordinación Administrativa, la Coordinación de Comunicaciones y la Coordinación de Relaciones Institucionales.

¿Cuál es el criterio que utiliza/ha utilizado la fundación para la selección de nuevas empresas privadas?

Por lo general, se toman en cuenta las empresas en las cuales algún miembro de la fundación posee un contacto. Esa persona intenta generar el primer acercamiento y luego la Coordinación de Relaciones Públicas, de Comunicaciones o General hace el contacto formal.

¿A través de qué medios se hace el primer contacto con las empresas privadas?

El contacto formal se realiza generalmente a través de correo electrónico y a través de ese medio se organiza un encuentro para presentar cara a cara en qué consiste la fundación.

¿Existe algún proceso de entrenamiento o preparación previos al primer acercamiento a estas empresas? De ser afirmativa la respuesta, descríballo

Sí, aunque no realmente por parte de la fundación. Sin embargo, como personas que en algún momento participamos en el MUN, contamos con la preparación básica de oratoria y presentación en público. De todas maneras, entre la Coordinación General y la Coordinación de Comunicaciones se realiza cierto entrenamiento de utilización de palabras claves (qué decir y qué no sobre la fundación, qué información es más relevante que otra, etc.). No es un proceso formal, sin embargo sí se intentan realizar estas especificaciones (sobre todo en el momento en el que algún miembro de la fundación debe participar en una entrevista).

¿De qué forma la fundación agradece a las empresas privadas que contribuyen con ella?

A TRAVÉS DE UN REGALO NAVIDEÑO E INVITACIONES A EVENTOS IMPORTANTES.

¿Cada cuánto tiempo propicia la fundación encuentros con los aliados?

Realmente uno, el acto de clausura de la Fundación. Se realiza también uno con PIZZOLANTE en particular que ha sido el aliado más importante desde la creación de la fundación.

¿En qué consisten los encuentros que se dan entre la fundación y las empresas privadas?

Se realiza un discurso y se entrega una placa de reconocimiento a los aliados y también a los participantes de cada programa. Se muestra también un video recopilando todas las actividades que se realizaron durante el año.

¿Qué beneficios ofrece la fundación a las empresas privadas a cambio de su contribución?

Realmente hasta ahora no se ofrece un beneficio concreto. Es simplemente la satisfacción de apoyar una fundación que realiza una labor como la de Embajadores Comunitarios.

¿Existe algún registro de los procedimientos ejecutados hasta el momento? ¿Han tenido oportunidad de medir el resultado/impacto de sus estrategias? (Sí) ¿Cómo lo han hecho?

No, realmente la única medición con la que contamos es la de redes sociales y en mi año no se hizo una estrategia en ellas para obtener aliados.

¿Cuáles son los mensajes que mantiene/ha mantenido la fundación en sus comunicaciones con las empresas privadas a la hora de recaudar fondos? ¿Utilizan los mismos mensajes para todas estas empresas?

Que es una fundación que siembra liderazgo en jóvenes de escasos recursos a través de la metodología MUN con el fin de que se conviertan en agentes de cambio en sus comunidades. Que es una fundación que crece constantemente, que se mantiene joven y que intenta expandirse para darle esta oportunidad a la mayor cantidad de jóvenes posibles en Venezuela, y que espera expandirse al exterior. Los mensajes claves sí se mantienen con todos los aliados.

¿Qué tipo de información reciben las empresas privadas que los apoyan?

Se les extienden invitaciones a cada modelo al que acuden los jóvenes, indiferentemente del programa al que pertenecen. También, se les invita al acto de clausura que se realiza cada año para mostrar los frutos de la fundación realizados ese año. En caso de contar con otro evento importante, también son invitados.

¿Cuáles cree que son los motivos por los cuales algunas empresas privadas han dejado de apoyar a la fundación?

Creo que por falta de contacto o de información sobre los logros realizados durante ese año.

¿Cuál es la frecuencia de la comunicación?

La frecuencia es cada vez que hay un modelo y se comparten los resultados obtenidos al finalizarlos.

¿Cuáles son los medios utilizados?

Correo electrónico

¿Cómo es el tono de las comunicaciones?

El tono es formal pero abierto, siempre queremos que los aliados se sientan parte de la fundación.

¿Cuáles considera son las principales fortalezas en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

La fundación tiene un efecto multiplicador y esto lo transmitimos en nuestras comunicaciones. Los muchachos se convierten realmente en agentes de cambio y ven los problemas de otra manera, y además creen firmemente que ellos tienen el poder para solucionarlos.

¿Cuáles son las principales debilidades en cuanto a la comunicación con empresas privadas en materia de recaudación de fondos?

La Metodología MUN a veces es complicada de explicar y muchas veces no se logra comunicar el verdadero impacto que tiene en los jóvenes que participan en FEC. Afortunadamente, ya lleva cinco años y podemos mostrar resultados, pero es complicado a veces que ciertas empresas confíen o inviertan en la fundación por ello.

¿Cuáles son los factores que han incidido de forma negativa en sus estrategias de comunicación para la recaudación de fondos con empresas privadas?

Que no se le ha dedicado el tiempo suficiente para planificarla bien y ejecutarla, siempre se piensa en algo rápido y con poco tiempo para poder difundir correctamente el mensaje.

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados actuales

Empresa: Chip a cookie

Nombre: Jeannette De Almeida

Puesto: Directora

1. ¿Qué opinión tiene sobre Embajadores Comunitarios como ONG?

Es una actividad de responsabilidad social que me parece increíble, porque le están dando a la gente una mejor oportunidad de vida, brindándoles herramientas y capacidades para que se puedan defender en el futuro. Es gente joven a la que se les está dando principios y valores para que se desarrollen como verdaderos profesionales.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la comunicación que Embajadores Comunitarios mantiene/ ha mantenido con su organización?

Me parece excelente. La comunicación es continua porque nos van nutriendo de las cosas que van haciendo a través de correo electrónico, mandándonos comunicación de todos los avances. Básicamente nosotros le damos apoyo desde el punto de vista económico y me gustaría que pudiéramos intercambiar más, colaborar más, no sólo en el tema económico, sino también poder interactuar o hacer algunas actividades de orden social conjunto.

3. ¿Ha mantenido o mantiene relación directa con los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos? En caso de que sí, ¿podría describir la relación con estos interlocutores?

Básicamente, con XX, y mantengo una relación con él excelente.

4. Si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación con ellos ¿Cómo describiría su desempeño? Liste tres oportunidades de mejora

Extraordinario, excelente, muy buena

5. ¿Se siente informado de las actividades que realiza Embajadores Comunitarios?

Totalmente informada, comunicada, involucrada

6. ¿Qué tipo de información comparte Embajadores Comunitarios con usted?

Información acerca de los eventos, resultados de los modelos (que les fue muy bien), información sobre cuándo regresan los muchachos de los viajes, los éxitos obtenidos... A parte de eso más nada.

7. ¿Qué tipo de información le gustaría/resultaría útil recibir?

Me gustaría recibir boletines sobre otros proyectos que tengan o buenas prácticas, eso sería interesante.

8. ¿A través de qué medios se comunica Embajadores Comunitarios con usted?

Correo electrónico

9. Según su criterio, ¿cuál de estos medios resulta más útil para comunicarse con Embajadores Comunitarios?

El medio electrónico está muy bien y ocasionalmente, me gustaría que me llamaran.

10. ¿Cómo es el tono de las comunicaciones de Embajadores Comunitarios? ¿Cómo cree usted que debería ser?

La comunicación que recibo es formal, sin embargo, está hecha a título personal y te “tutean” cosa que me parece fabuloso porque así te sientes parte del proyecto y te da más cercanía, pero sin perder la formalidad de la información y el fondo de la materia. El trato es como más cotidiano

11. ¿Con qué frecuencia se comunica la fundación con usted?

Recibo correos una vez cada dos meses

12. ¿Con qué frecuencia le gustaría que Embajadores Comunitarios se comunicara?

Ese tiempo está bien si no tienen más nada que informar

13. ¿Qué motiva a su organización a apoyar a Embajadores Comunitarios?

Básicamente, estamos bien comprometidos con los temas de responsabilidad social y el tipo de perfil que tiene la fundación pues creo que es el que hay que atender. Es el que el país necesita, educación.

14. ¿Cuáles son las fortalezas que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?

La fortaleza es que la comunicación es fluida, continua y comunican lo que tienen que comunicar. No te “atosigan” de correspondencia como a veces hacen algunos que casi ni tienes ni chance de leer. FEC lo que te manda, es periódico, conciso y claro. La información está escrita de modo que es muy fácil de leer, y mandan la información que uno está interesado en leer.

15. ¿Cuáles son las debilidades que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?

Pienso que la comunicación pudiera tener algo más de colorido y de distinción. Que consigan un modo particular de escribir que los identifique al igual que un formato que los identifique.

16. Considera que del apoyo a Embajadores Comunitarios se derivan beneficios para su organización? (Sí) ¿Cuáles? (No) ¿Por qué? ¿Qué otros beneficios desearía obtener? ¿Qué beneficios/otros beneficios desearía obtener?

No te sabría decir, porque nunca se ha planteado la relación desde ese punto de vista. Si hubiera oportunidad, estaríamos dispuestos a recibir a los jóvenes por un día o ayudarlos en trabajos esporádicos.

17. ¿Por qué motivo decide aliarse a esta fundación y no a otra? ¿Qué llamó su atención con respecto a Embajadores Comunitarios?

Porque el contacto lo hizo gente de PIZZOLANTE y nosotros tenemos una excelente relación con ellos y sabemos que son excelentes personas. Luego de que empezamos a colaborar, nos encantó la actividad que realizaba la fundación, porque va muy a tono con cosas que nosotros hacemos dirigidas a gente joven.

18. ¿Ha mantenido o mantiene relaciones con alguna otra ONG?

Sí claro.

19. A su juicio, ¿cuáles son los atributos diferenciadores de FEC con respecto a otras ONG?

La actividades que hacen a nivel internacional y las vivencias. El hecho de que manden a los muchachos al extranjero y ellos puedan intercambiar culturas y conocimientos, nos parece increíble.

20. ¿Ha tenido la oportunidad de recomendarle a terceros que apoyen o se involucren con Embajadores Comunitarios?

No, porque no tengo suficiente información de la fundación como para poderla entregar a terceros o para conocer de tal manera a la fundación que yo pueda "venderla"

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados actuales

Empresa: Recreaciones Aventura

Nombre: Miguel Sabal

Puesto: Director

1. ¿Qué opinión tiene sobre Embajadores Comunitarios como ONG?

Me parece un proyecto súper exitoso, sobretodo porque está avocado al tema educativo y a lo que es brindar herramientas que no necesariamente se obtienen en la educación formal, como lo son las de los Modelos de Naciones Unidas. Esto sin duda es un complemento educativo importante sobre todo para los niños de comunidades desfavorecidas que no gozan de un nivel educativo bueno.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la comunicación que Embajadores Comunitarios mantiene/ ha mantenido con su organización?

Excelente, de hecho una de las fundadoras Katerina es una gran amiga. Lo que pasa es que son comunicaciones muy informales y por el tipo de relación, no hemos sostenido intercambios ni siquiera por correo electrónico, sino que básicamente, es por teléfono por la naturaleza de los proyectos que hemos realizado. No tengo información suficiente para emitir una opinión sobre como es la comunicación. No son tantos los proyectos que hemos emprendido juntos, pero creo que la comunicación es suficiente.

3. ¿Ha mantenido o mantiene relación directa con los interlocutores de Embajadores Comunitarios encargados de la recaudación de fondos? En caso de que sí, ¿podría describir la relación con estos interlocutores?

No estoy seguro. Creo que sí, bueno hablo con XX, pero no estoy seguro. No sé quiénes son las personas encargadas de la recaudación de fondos. Sin embargo, la relación con XX es excelente.

4. Si ha mantenido o mantiene algún tipo de relación con ellos ¿Cómo describiría su desempeño? Liste tres oportunidades de mejora

No lo sé

5. ¿Se siente informado de las actividades que realiza Embajadores Comunitarios?

No tanto

6. ¿Qué tipo de información comparte Embajadores Comunitarios con usted?

Bueno, en general, información sobre los avances y la preparación de los eventos en los que los hemos apoyado. Todo esto previo a su ejecución.

7. ¿Qué tipo de información le gustaría/resultaría útil recibir?

Me gustaría recibir información sobre sus logros y reconocimientos y, en general, sobre las experiencias en el extranjero. Me gustaría un boletín mensual de actividades, creo que nos serviría mucho a los aliados y que me digan para qué están usando el aporte que les di.

8. ¿A través de qué medios se comunica Embajadores Comunitarios con usted?

Hablamos más que todo por teléfono

9. Según su criterio, ¿cuál de estos medios resulta más útil para comunicarse con Embajadores Comunitarios?

Me gustaría que la comunicación también fuera por correo electrónico. Esto último no lo hemos hecho por la dinámica que hemos venido trabajando, pero me gustaría que utilizaran este medio para enviarme información adicional, porque por teléfono es imposible

10. ¿Cómo es el tono de las comunicaciones de Embajadores Comunitarios? ¿Cómo cree usted que debería ser?

Es informal, del día a día, tu sabes para las conversaciones cotidianas. Creo que tiene que ser una mezcla entre informal y formal. Para la comunicación del día a día debería ser informal porque no hace falta estar con muchos adornos, pero para los reportes sobre logros, qué se hizo con el dinero, etc. sí creo que debería ser formal.

11. ¿Con qué frecuencia se comunica la fundación con usted?

Una vez cada dos meses

12. ¿Con qué frecuencia le gustaría que Embajadores Comunitarios se comunicara?

La comunicación debería ser tan frecuente como ellos lo consideren, cuando se necesite. No le pondría una frecuencia. Con respecto al envío de información, creo que cada dos meses más o menos está bien.

13. ¿Qué motiva a su organización a apoyar a Embajadores Comunitarios?

La causa de Embajadores Comunitarios

14. ¿Cuáles son las fortalezas que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?

No sé

15. ¿Cuáles son las debilidades que ha detectado en su comunicación con Embajadores Comunitarios?

La poca frecuencia y la falta de información y reporte

16. Considera que del apoyo a Embajadores Comunitarios se derivan beneficios para su organización? (Sí) ¿Cuáles? (No) ¿Por qué? ¿Qué otros beneficios desearía obtener? ¿Qué beneficios/otros beneficios desearía obtener?

Sí, la satisfacción de que el proyecto ha ido creciendo. No desearía obtener ningún otro.

17. ¿Por qué motivo decide aliarse a esta fundación y no a otra? ¿Qué llamó su atención con respecto a Embajadores Comunitarios?

La causa, es un modelo educativo distinto a los demás.

18. ¿Ha mantenido o mantiene relaciones con alguna otra ONG?

Con muchas.

19. A su juicio, ¿cuáles son los atributos diferenciadores de FEC con respecto a otras ONG?

Que se enfoca en el tema educativo y en la simulación de Modelos de Naciones Unidas, a diferencia de otras organizaciones

20. ¿Ha tenido la oportunidad de recomendarle a terceros que apoyen o se involucren con Embajadores Comunitarios?

No.

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: Kraft Foods

Nombre: Andrea Devis

Puesto: Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Nosotros ahorita estamos trabajando en tema de donación de producto. Trabajamos directamente con una ONG llamada Fundación Misión de Jesús en América para las donaciones de producto. Ellos, a su vez, distribuyen los productos que les donamos a otras ONG, Consejos Comunales y Alcaldías. Entonces, una vez que hacemos esta donación de producto, ya es indiferente para nosotros a quiénes se lo donen. Eso es en el caso específico de producto.

También tenemos alianzas con la Sociedad Civil La Piedrita, que es con quien trabajamos uno de nuestros proyectos sociales: la Academia de Alimentos. Ellos se encargan, más que todo, de hacernos todo el tema logístico para el programa de la Academia de Alimentos y ciertamente, es una organización de desarrollo social que no tiene ningún tipo de fines de lucro. Trabajamos, también, con fundación Bengoa la cual maneja todo lo que es el tema de educación y capacitación en nutrición y alimentación balanceada, que es nuestro foco de RSE, por eso siempre nos vamos hacia ese tipo de organizaciones y si trabajaban con educación. Y finalmente, trabajamos también con Fundación Cinco Al Día, mas o menos siguiendo la misma línea.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

En cuanto a temas de patrocinio, está restringido un poco lo que es dar aportes en metálico. Por lo general, lo que se hace es dar algún tipo de donación en producto, y realmente, lo que se necesita, es que la organización no tenga ningún tipo de fin de lucro, que no esté afiliada a ningún partido político y en general, que tenga algún fin hacia la comunidad, pero sobretodo, que sepamos para qué va a ser utilizado el aporte.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Que tenga algún fin social y sobretodo que tenga algún tipo de retorno de inversión, eso es lo que buscamos las organizaciones. No retorno de inversión a nivel económico, sino a nivel de compromiso con el consumidor o compromiso con la comunidad a la que se está atacando, que en este caso serían los estudiantes de Embajadores Comunitarios. Pueden ser impactos en prensa, etc.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Es cuestión de estudiarlo. No hay un lineamiento fijo, en este momento el lineamiento que hay es solo donación de producto porque no se están haciendo donaciones monetarias; pero hay casos particulares que se estudian y que se revisan a nivel de “staff” para saber realmente, si es valioso hacer algún tipo de aporte a esa ONG, cosa que se ha hecho en otras oportunidades. No es un tema cerrado completamente, es cuestión de que se estudie.

5 ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

Tiene que saberse los motivos por los cuales se está solicitando algún tipo de ayuda por parte de la organización; qué va a ganar la organización colaborando, o sea que no sólo sea de un lado, tiene que haber una reciprocidad en la alianza, por eso lo vemos más como una alianza que como un aporte o una ayuda que es lo que trabajamos con las otras fundaciones, que son alianzas porque siempre hay un beneficio para ambas partes. El tipo de información que se busca es: la historia, cuál ha sido el trabajo que ha llevado la fundación, qué pretende buscar más adelante en el futuro, qué va a hacer con el aporte que le da la organización y qué beneficio va a obtener la organización apoyando a la ONG.

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Eso se tiene que hacer en este caso, a través del analista de inversión social, para que ayude a gestionar. Aquí tienes abierta cualquier puerta, puede ser a través de un correo electrónico a la persona, puede ser a través de una carta por recepción, puede ser por vía telefónica o puede ser una entrevista en persona. Aquí tienes abierta cualquier puerta, puede ser a través de un correo electrónico a la persona, puede ser a través de una carta por recepción, puede ser por vía telefónica o puede ser una entrevista en persona. Aquí en esta organización estamos muy abiertos a recibir cualquier tipo de solicitud, desde cualquier ventana. No hay un proceso obligatorio. Posiblemente, si vienes a una entrevista en persona, se te pida una carta formal, no notariada ni mucho menos, sino una en donde se explique la fundación, etc.

Con respecto a los reportes, a la rendición de cuentas eso sí tiene que ser una presentación, bien sea en papel, video, Power Point, lo que sea, pero sí tiene que haber una presentación sólida sobre cuál es el beneficio para la organización, de forma que se vea y se pueda “llevar a arriba”. No puede ser algo informal, porque la palabra la dices y se pierde la comunicación.

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

El tono para cualquier cosa (rendición de cuentas, reporte de actividades) tiene que ser formal, porque en caso de que se llegara a un acuerdo, a una alianza, tiene que ser una alianza que esté legalmente amparada. Eso a nivel interno es muy importante, entonces tiene que haber una propuesta y esa propuesta tiene que ser formal.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?

Eso se establece dependiendo del apoyo que se esté solicitando. Dependiendo del tipo de solicitud que estén pidiendo. Por ejemplo, si el apoyo se dará en un evento en específico, debe enviarse un reporte justamente después del evento. Si el apoyo será por un período de tiempo, dependiendo de cuánto dure. Por ejemplo, si fuese un patrocinio por seis meses para una actividad específica, pues entonces debería ser cada dos meses.

En el caso de una fundación de apoyo continuo. Por ejemplo, la que nos maneja la distribución de alimentos, es un reporte constante y cuando digo constante es quincenal o mensual. En el caso de Bengoa es otro tipo de contacto, más que sobre reporte, sobre cómo van las actividades, por lo menos bimensual.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

No hay un perfil definido. Evidentemente, tienen que ser personas que conozcan la fundación a la que están representando y que sepan negociar. Esto es importante porque si van a solicitar un aporte o quieren establecer una alianza con la organización, tienen que ser personas que sepan negociar porque el 100% de lo que están buscando, probablemente no lo van a conseguir. Sobre todo, por la coyuntura en la que están las organizaciones en este momento en Venezuela. Tienen que saber moldearse al acuerdo que pueda llegar con la organización, porque por ejemplo aquí a lo mejor te decimos no te vamos a ayudar con eso que nos pides, pero te podemos ayudar de esta otra manera. Entonces que sepan manejar un tipo de relación maleable. Pero para cerrar, no hay edad, no hay perfil.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

Sí, claro yo estudié en la UCAB.

10.a. ¿Qué opinión tiene de Embajadores Comunitarios como ONG?

La mejor, que te puedo decir yo fui de los fundadoras de UCABMun yo sé como creció y el trabajo que han hecho, entonces en este caso particular tengo la mejor

10.b. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y áreas de oportunidad de Embajadores Comunitarios en materia de comunicación?

Tiene unos programas excelentes, los logros han sido increíbles. Son diferentes porque no es el típico tema educativo. Todo lo que es como tal la fundación y sus logros son una fortaleza.

Creo que podrían venderse un poco más en temas de buscar relacionamiento con medios, sobretodo porque FEC ha tenido éxitos importantísimos afuera. Dar a conocer a los chicos que han logrado sacar, a lo que han llegado aquí, incluso dentro de los colegios. Creo que deberían explotar muchísimo los logros que han llevado a cabo durante estos años y eso lo pueden vender incluso dentro de las organizaciones. La historia de éxito, más allá de cómo nació, etc. y el impacto en la sociedad, el trabajo de FEC, que se ve mucho a nivel universitario, pero tiene que salir más allá...tiene que conocerlo el venezolano común que no está en la universidad, sino el que compra el periódico. Creo que les falta eso, falta hacer más ruido más allá del nivel universitario en donde creo que están absolutamente bien posicionados.

10.c. ¿Recuerda alguna aproximación que haya hecho Embajadores Comunitarios a su organización? ¿Podría describirla?

No aquí no han hecho ninguna aproximación.

10.d. ¿Conoce o ha escuchado algún tema negativo de Embajadores Comunitarios? ¿Cuál?

No he escuchado nada malo.

10.e. ¿Qué le interesaría saber sobre Embajadores Comunitarios?

No creo que yo personalmente conozco casi todo

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: Audio Concept

Nombre: Jean Paul Gaspard

Puesto: Presidente

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Hemos dado donaciones a organizaciones juveniles que nos han llamado la atención por tener una misión parecida a la nuestra.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

No hay ningunas políticas establecidas, sin embargo, estamos trabajando para formalizar nuestros proyectos de RSE a través de un departamento, de lo que se ha hablado, y esto es meramente opinión propia, me gustaría que fuese una organización responsable a la que uno le vaya a dar apoyo y que muestre resultados. Quisiéramos apoyar formalmente a una organización constituida y responsable, muestre tener un impacto tangible, unos resultados. Es decir, que sean resultados verdaderos y auditables, no que lleguen y te “cuenten” un mensaje: “nosotros hacemos esto y aquello, apoyamos aquí y allá”, pero no te muestran nada, no hay pruebas, ni resultados contundentes.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Si es una organización que me muestra beneficios que pudieran ser incluso en términos de ayuda a los empleados internamente. También beneficios a nivel externo, en términos de beneficios a personas cercanas a la empresa de una u otra manera, y aquí hablamos de comunidad, familias de los empleados. La decisión de apoyar a una ONG también se ve influenciada por el hecho de que esté alineada con los principios o focos de la empresa, en nuestro caso pues con actividades que esparcen cultura.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Eso es algo que hay que evaluar, porque actualmente la situación está bastante complicada.

Por ejemplo, en mi caso que vendo equipos de sonido de marca *super premium*, se complica un poco el tema de donar producto o quizás prestarles los equipos para un evento. Entonces creo que preferiría hacer directamente donativos económicos, porque además creo que ese tipo de organizaciones se tienen que auto-gestionar, es difícil cuando tienes que hacer intercambios porque implica repartir las responsabilidades y entonces, puede la gente fallar y no cumplir. Entonces, creo que es mejor si la organización percibe aportes financieros porque asume el propio uso de los aportes, para que cuando hagan eventos, este resulte bien, la responsabilidad tiene que residir internamente. Y el tema está en que si tienes que contar con un tercero para todo, es más difícil para la fundación coordinar, sincronizar y que se den resultados adecuados.

Aparte de esto, una vez que tu donas el dinero, es más fácil para mí como empresa porque no me tengo que encargar de más nada, lo que me interesa a mi después es el accountability: resultados medibles y auditables. Pero aparte, tiene que ser una organización formal porque además esas donaciones las puedes rebajar del impuesto sobre la renta también y si tienes una organización bien hecha, es mucho más atractiva y representa mucho más, lo que aportas en ayuda. Es beneficioso de los dos lados.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

La organización debería de tener un *NewsLetter*, es decir, un reporte mensual de sus actividades que en ese reporte muestre qué está haciendo con los fondos que recibe y que tenga un sitio en Internet que acumule toda esa información, casi como un currículo de la organización. Que llegue una información mensual que puedas repartir dentro de la empresa y que la gente vea, internamente, y se sienta identificada con lo que la compañía está apoyando.

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

De ser escrito, una carta es mucho mejor que un correo electrónico, porque un correo electrónico es muy impersonal y además se pierde dentro de la cantidad que correos que hay hoy en día. Lo ideal es que llegue una persona de la fundación con una carta y aunque no la recibas, a la persona, porque estas en una reunión o estás ocupado en ese momento, que ella hable con la asistente. De esa forma, percibes mucho más interés y compromiso porque mi asistente se va a acercar me va a decir que estuvo alguien de la ONG tal, que dejó un resumen de sus actividades y así, le dan la opción a la empresa de ver si están interesados o identificados, en lo que realiza la fundación, para luego coordinar una cita para que vengan y presenten personalmente el proyecto y la solicitud de apoyo. Lo más importante que expongan para qué actividades se utilizaría ese apoyo.

7 ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

Una fundación tiene que ser formal. Informal no me parece, porque cuando eres una fundación sin fines de lucro, debes que tener seriedad en lo que estas haciendo porque tu estás utilizando el dinero de otro o los esfuerzos de otro para, en teoría, hacer un beneficio, una ayuda a la comunidad. No es un juego, a pesar de que puede ser divertido para las personas de la fundación, pero el lenguaje para transmitir qué es lo que está haciendo la fundación tiene que ser formal.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?

La comunicación para reportar qué se está haciendo con el dinero, las actividades e incluso los beneficios, debería ser mensual o máximo bimensual. Y cuando envíen los informes estructurados, la frecuencia ideal sería trimestral.

También sería interesante que hicieran una vez al año una presentación de una hora, que reúna a la gente que dio apoyo y muestren los resultados en comunidad con los directivos de las empresas que aportan, porque eso es parte de sentirse identificado con lo que haga una ONG. Te da sentido de pertenencia, estar ahí y ver que esos resultados en parte fueron gracias a ti.

9. ¿Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

En primer lugar, personas que dominen el tema, profesionales preferiblemente. Si son muchachos tienen que ser chamos bien formados, que tengan dominio completo del objetivo y las actividades de la ONG para que puedan responder a cualquier pregunta que surja. Por otra parte, que sean personas que de verdad se sientan identificados con la fundación, para que te puedan transmitir la emoción y la ganas de participar y formar parte de la ONG. Pero sobre todo, que transmitan seriedad y compromiso, porque finalmente, les estas dando tu dinero a ellos.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Aliados Potenciales

Empresa: Education First (EF)

Nombre: Jesús Pérez

Puesto: Gerente de Responsabilidad Social Empresarial

2. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Actualmente, tenemos una alianza a nivel internacional en donde Zurich que es donde está la casa matriz de EF y se hizo con la ONU. Entonces, EF hizo una alianza para estudiantes que tenga un *background* en Responsabilidad Social. Otorgamos unas becas a 100 estudiantes de cualquiera de los 57 países en los que tiene sede la empresa, para llevarlos a Nueva York, hacer un modelo de Naciones Unidas y visitar la ONU. Es bien bonito porque hicimos la investigación de 100 estudiantes que tal vez no tienen la oportunidad de pagarse un curso en el extranjero, pero que tienen un currículum inmenso en Responsabilidad Social. Así, les damos la oportunidad de tener la experiencia de vivir en otro país, hablar otro idioma. Pero estamos en etapa inicial, ya están seleccionados los estudiantes, sin embargo no se han ido a los E.E.U.U. todavía.

Por otra parte, localmente ayudamos mucho al brazo social de Farmatodo que se llama “SANA” que ayuda a darle hospedaje a ancianos y a los niños del interior del país de escasos recursos, les da tratamientos en fases terminales de cáncer. Entonces, nosotros siendo una empresa de gente joven tratamos de inyectarles un poco de energía a estos niños, interactuar con ellos. Cuando están en los hospedajes, nosotros hacemos actividades con ellos de convivencias, etc. Y a esa misma fundación les hemos dado aportes económicos y al mudarnos a esta nueva oficina les dimos todo lo que estaba en el otro local: computadoras, muebles, sillas, etc.

El foco internacional es educativo y el foco nacional es en salud.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

No hay un reglamento escrito con políticas específicas, lo único que sí buscamos es que sea una fundación legalmente constituida, pero en general estamos muy abiertos a cualquier cosa.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

En primer lugar, tenemos la misión de la empresa que es romper barreras de lenguaje y de geografía y por ahí nos orientamos. Además, siendo una empresa educativa, nos damos cuenta de la necesidad tan gran que hay la por educación aquí, entonces si tiene foco en educación, por supuesto que nos interesaría.

Por otra parte, a nivel de beneficios en términos de impactos en medios, no es para nosotros un factor determinante, ni las relaciones públicas que pueda hacer por la empresa, para eso tenemos nosotros nuestro equipo de mercadeo.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Dependiendo de la organización, pero en general buscamos dar cursos y cubrirle toda la experiencia en otro país, a estudiantes que tengan muy buen nivel académico, pero que no esté en sus posibilidades viajar al exterior para aprender un nuevo idioma.

Sin embargo, como te mencioné con SANA, ahí nosotros hemos dado aportes económicos e incluso de voluntariado.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

Información formal sobre la fundación, qué hace, cuáles son sus actividades, sus logros, a quién beneficia, qué necesitan, cómo los podemos ayudar, etc. cualquier información que pueda nutrirme sobre lo que es la organización. También que después de las actividades nos mande un reporte diciendo qué se hizo, si se lograron los objetivos o no, cómo mejorar las prácticas, etc.

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

El primer contacto es indiferente, puede ser a través de correo electrónico, teléfono, carta. Luego entonces, para mandar información puede ser vía correo electrónico o en persona para presentar el proyecto.

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

A nivel de la comunicación día a día, puede ser informal, sin embargo, para los reportes o los documentos de la primera aproximación, sí deberían ser un poquito más formales porque claro están utilizando nuestro dinero, sin embargo, nosotros somos muy horizontales.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?

Trimestral sería ideal para que me reporten cómo van las actividades, qué objetivos se han cumplido y cuáles no y por qué. La idea es ver el desarrollo de la obra.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Bueno en primer lugar, que conozca perfectamente lo que hace y lo que ha hecho la fundación. Segundo, y creo que esta es la más importante, que tengan la fibra humana a flor de piel, que se note su interés real por apoyar la causa de la fundación, porque no es un negocio comercial lo que estás haciendo, es ayudar. Y cuando las personas están realmente comprometidas, eso se nota y ahí es cuando haces “clic”.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No.

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: NESTLE® NESTEA®

Nombre: Guillermo Martínez

Puesto: Gerente *Senior* de NESTLE® NESTEA®

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Actualmente, estamos apoyando a Dr. Yaso, Payasos de Hospital. Hace dos años, otorgábamos patrocinios deportivos a deportistas que están empezando o que están en deportes no tan conocidos y que les cuesta tener recursos para ir a las competencias. Estuvimos como una organización de surf en Choróni en donde la empresa básicamente donaba producto, tablas de surf para incentivar el tema deportivo en las playas. Pero hoy en día, es sólo Dr. Yaso.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

Las políticas son bastante flexibles porque evidentemente una fundación quizás no tenga un registro mercantil o no tiene muchos empleados, etc. Nosotros escuchamos la propuesta, vemos si está alineada a lo que la marca está buscando, a su esencia, a su posicionamiento y evaluamos a ver si la apoyamos. El único requisito es que esté formalmente constituida y que nos muestren el documento.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Que esté alineado a lo que la empresa está buscando. Por ejemplo, el tema de Dr. Yaso está alineado a “divertirse” y este tema lo tenemos en el lema de la compañía, porque esas personas llevan alegría y ese “divertirse” a hospitales con niños. Pero además de esto, también hacen talleres para crear voluntariado, más payasos y en general, está bastante alineado con nuestro foco. Lo otro, es que presente algún tipo de beneficios para nosotros, es una relación recíproca. Pueden ser impactos en medios, productos sociales o cualquier cosa que consideremos que nos agrega valor como compañía.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Depende, hay organizaciones que piden dinero, hay otras que solicitan producto, otras piden material POP, premios, etc. En todos los casos, lo ideal es sentarse a ver qué es lo más

provechoso para ambos y ahí se llega a un acuerdo, pero puede ser cualquiera de las que te mencioné.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

De primera mano, documentos que nos digan quiénes son, qué hacen, con qué fin. Su constancia de que es una fundación legal, sus logros, etc. Aunque al apoyar organizaciones sin fines de lucro, no vamos a recibir ganancias monetarias, sí nos interesa saber el centimetroraje, la presencia de la marca, cómo está siendo expuesta la marca en los distintos medios.

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Por temas de tiempo, a través del email pudiera ser un reporte digital bien conciso, 10 páginas máximo, con algunos “clippings” de los impactos, un reporte ejecutivo en el que se hable por trimestre de los logros, actividades, etc. Siempre teniendo en cuenta los objetivos que están buscando y si efectivamente se están logrando.

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

Si necesitan hacerme una llamada o algo por el estilo, puede ser de manera informal, sin embargo, cuando se envíen los reportes o los primeros documentos de la fundación sí deben ser formales.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?

Idealmente, que es como lo hace Dr. Yaso, ellos mandan un informe trimestral digital bien conciso y si tu quieres el físico ellos te lo envían. Trimestralmente te envían un reporte de cierre y al final del año, te envían uno consolidado, de todos los trimestres, con todo lo que se logró.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Deben ser personas medianamente preparadas, con habilidades de comunicación para que sepan expresar las ideas y lo que se quiere hacer. Debe ser una persona también que conozca el otro lado, es decir, la visual de la empresa frente a las fundaciones y que conozca muy bien las actividades de la fundación.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No.

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: Eurociencia

Nombre: Gehisa López

Puesto: Gerente de Responsabilidad Social Empresarial

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Actualmente, estamos apoyando a tres fundaciones y tenemos una en proyecto: FUNDANA que es para albergue y protección de niños huérfanos, FUNDACRESIL que apoya el deporte juvenil y Fundación Huellita de Amor que lucha contra el abandono y maltrato animal. La cuarta que está en proyecto es FUNEESLIM que ayuda en la formación de niños especiales. Ayudamos más que todo al desarrollo y bienestar de los niños. Sea por protección infantil, desarrollo deportivo, o formación.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

No tenemos muchos requisitos, sólo que sean organizaciones formalmente constituidas, preferiblemente que apoye a niños o jóvenes para brindar bienestar.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Para incentivar a nuestros empleados a colaborar con los más necesitados por un bien común, para que nuestros empleados se puedan involucrar con la causa, para crear un estado de empatía entre los empleados por los más necesitados.

Para recuperar los valores que se han perdido en la sociedad venezolana, comenzando por nuestro personal y que estos sirvan como un canal difusor a la sociedad que los rodea. Finalmente, para ayudar a la fundación se debe traducir en algún beneficio para nosotros. No a nivel monetario, sino reputacional, impuesto sobre la renta, producto social para los empleados, etc.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Depende de lo que necesite la organización, pero estamos dispuestos a dar donativos, a ser voceros de la causa y ayudarlos a promocionar sus actividades o a participar en ellas como voluntariado. Repito, depende de lo que se esté solicitando.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

De primera mano, documentación que compruebe la formalidad de la organización y un portafolio de sus actividades, logros, éxitos, objetivos, número de beneficiados, trayectoria, cómo los vamos a ayudar nosotros y qué quieren lograr con nuestro apoyo. Aparte de eso, nos gustaría recibir unos pequeños informes acerca de las actividades realizadas durante el año, cómo les fue, cuáles fueron los resultados, cuántas personas se beneficiaron, qué se hizo con nuestro aporte, qué se quiere lograr el año próximo, en fin, un resumen de lo ocurrido.

6.. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Para la primera aproximación sugiero que llamen por teléfono, usen las redes sociales, envíen un correo o incluso que manden una carta y después una reunión personal para que presenten todos sus documentos. Incluso pudieran hasta traernos una presentación con videos de la fundación. Y para el caso de los informes que te comenté, sería buena idea enviar un "pdf" o que nos lo traigan impreso

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

Cuando se presenten y se concrete la parte financiera debe ser una comunicación formal. También para los reportes debe ser formal. Ahora, para ponernos al tanto de las cosas no hay problema en que sea informal.

8. ¿Cuánto tiempo podría o piensa que debería dedicarle a comunicarse con esta fundación?

Lo necesario, pero no es bueno ser atorrantes y decir todo lo que están haciendo todo el tiempo pues para eso son los reportes. En el caso de éste último, trimestral estaría bien y sería bueno una presentación una vez al año.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Deberían ser honestos, creativos, optimistas, comprometidos, apasionados y valientes. Algo de preparación numérica haría más fácil llevar a cabo acuerdo financieros.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: Empresa de alimentos. Anónima

Nombre: Anónimo

Puesto: Gerente de Responsabilidad Social Empresarial

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Nosotros como estrategia apoyamos temas nutricionales, organizaciones que apoyen algún problema nutricional, en niños y personas de tercera edad principalmente. Se pudiera decir que el foco es en salud y educación nutricional.

Hemos apoyado con producto a orfanatos, para que tengan con qué alimentar a esos niños y para los productos sean parte de su dieta diaria. Apoyamos a una ONG donando un producto específico para un grupo de niños que sufren de glucogénesis porque el alimento que vendemos es el medio para restablecer el balance de glucosa en la sangre.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

Cualquier apoyo se canaliza a través de fundaciones, no se apoya a ningún particular de forma directa. Debe ser una fundación formalmente constituida, tener su RIF, registro mercantil, el documento del impuesto sobre la renta, también para nosotros poderlo reportar en nuestra contabilidad. Y que esté alineado con alguno de los dos focos.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Es parte del desarrollo sustentable del negocio. Nosotros tratamos de apoyar en las comunidades en donde operamos porque creo que la relación con esa sociedad debe cultivarse.

En cuanto a beneficios en termino de publicidad preferimos mantenernos bajo perfil, nunca publicamos ese tipo de cosas. Sin embargo, algún producto social o de entrenamiento para los trabajadores sería muy interesante.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Generalmente, pueden ser aportes económicos, pero la mayoría de la veces es a través de producto y tenemos un grupo de voluntariado que dos veces al año hace algún tipo de actividades. Pero dependiendo de las necesidades de cada fundación.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

Memoria y cuenta. En qué se invirtió el apoyo y seguimiento a esa inversión, cuántas personas se están beneficiando y de qué manera, logros, etc.

Y para la primera aproximación, deben suministrar su brief o el dossier de lo que hacen, quiénes están detrás de la fundación, cuál es la actividad, objetivos, éxitos, trayectoria y por supuesto, sus documentos que hagan constar que están formalmente constituidos

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Para la primera aproximación, si es una fundación que se va a apoyar de forma constante, se debe hacer un contacto por email o telefónico para después pautar una entrevista y que presenten el proyecto. Cuando ya estás apoyando a una institución puede ser por email o contacto telefónico, digamos la comunicación cotidiana. Los informes si deben enviarlo por correo o impreso y sería importante que vengan a presentarlo para acá.

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

En general, debe ser honesta, transparente y muy puntual, sin mayores adornos. Para la presentación, reportes y temas financieros formal, pero para el resto se puede bajar a la informalidad, pero manteniendo el respeto

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?

Para la memoria y cuenta con una o dos veces al año es suficiente. Para saber el estatus de las actividades, convendría trimestralmente.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Básicamente que crea en lo que está haciendo, con vocación social y que conozca muy bien a la fundación. Porque más allá de eso si es preparada o no, creo que no agrega valor alguno.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: Empresa de construcción-Anónima

Nombre: Anónima

Puesto: Directora Administrativa

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Nosotros creamos una fundación con la finalidad de atender las necesidades de los jóvenes de la comunidad cercana a nuestra compañía. En esa institución, se dan clases todos los días relacionadas con actividades deportivas, musicales, talleres de aprendizaje, etc.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

Realmente no tenemos una política específicamente determinada para el apoyo a organizaciones sin fines de lucro porque, hasta el momento, la fundación que apoyamos fue creada por nosotros. Sin embargo, si fuse un tercero sí pediríamos que esté formalmente constituida. Si vemos que son personas realmente honestas pudiéramos incluso nosotros ayudarlos a formalizarse.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Estaríamos dispuestos a apoyar cualquier tipo de organización que lo necesite, siempre y cuando observemos una necesidad en la sociedad y que esa organización contribuya con el futuro del país. Apoyaríamos a ONG's cuyo esfuerzo realmente sea tangible en el futuro de la sociedad venezolana, sobre todo en la educación de niños y jóvenes. No estaríamos dispuestos a contribuir con ONG's, por ejemplo, que se dediquen al cuidado de animales preferiríamos darle prioridad a otras organizaciones.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Depende de lo que necesite. Puede ser con donativos económicos, con infraestructura, o cualquier otra cosa.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

De primera mano, documentos de la organización, logros, personas beneficiadas...absolutamente toda la información de la fundación. Y, posteriormente, reportes

o informes mensuales sobre las actividades realizadas, fotos de dichas actividades, incluso que seamos invitados a participar en ellas. Es decir, información que nos permitiese ver en qué se estaría invirtiendo.

6.. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Bueno, para el primer acercamiento, por teléfono o correo y luego, obligatoriamente, una reunión presencial para que conocer de cerca la fundación. Para los reportes, pueden ser digitales o en físico. Y para la comunicación constante, por teléfono o correo electrónico

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

La comunicación debe ser formal en todo momento, excepto, para alguna llamada de teléfono o email habitual o cuando vamos a participar en sus actividades.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunican con usted?

Yo considero que la frecuencia debería ser alta para que nos cuenten de sus actividades y nos inviten a participar en ellas. También, me gustaría unos reportes mensuales o bimensuales.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Creo que los interlocutores deberían ser aquellos que día a día viven en contacto con los beneficiarios de la fundación, aquellos que realicen las actividades de embajadores comunitarios y que de su propia experiencia nos puedan informar sobre la labor de la organización. No me gustaría ser contactada, por ejemplo, por una figura de comunicación dedicada sólo a eso y que no viva el día a día de la labor. Las vivencias personales en términos de fundación y los testimonios de los voluntarios, así como de las personas que reciben la ayuda son lo más importante. Un testimonio de un joven o niño que ha sido ayudado por la fundación y que explique cómo ésta le ha cambiado la vida o influido en él para ser mejor, es algo verdaderamente valioso de presentarle a las empresas.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista

No.

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: Empresa de higiene y cuidado personal. Anónima

Nombre: Anónimo

Puesto: Analista de Responsabilidad Social Empresarial

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Organizaciones o entidades no gubernamentales (fundaciones, asociaciones, corporaciones u otras de naturaleza similar). Deben estar legalmente constituidas en el país y no tener fines de lucro.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

No pueden ser de naturaleza política (es decir que realicen actividades de proselitismo electoral ni actividades relacionadas), ni organizaciones de trabajadores, programas religiosos o aquellas que discriminen por motivo de raza, género, orientación sexual o discapacidad. Nuestras políticas prevén donaciones de producto y efectivo, y patrocinios para las ONG's que puedan recibir donaciones deducibles de impuestos. El comprobante del SENIAT debe estar acompañado con otra documentación obligatoria a consignar como una carta de solicitud con las especificaciones del apoyo esperado y la copia del Acta Constitutiva de la organización.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Por el motivo principal de estar alineados a las prioridades e intereses de nuestra compañía.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Nuestras políticas prevén donaciones de producto y efectivo, y patrocinios

5 ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

Información sobre las actividades que han realizado, sus necesidades como organización, el estatus del cumplimiento de sus objetivos, invitaciones a ser parte de algún evento o invitaciones a trabajar en conjunto.

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Carta formal por escrito. Puede ser cualquier medio... La aspiración sería constante comunicación vía correo electrónico o llamadas y de vez en cuando de manera presencial.

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

Definitivamente el tono debe ser cálido y cercano, de relación de confianza entre las dos organizaciones.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?

La comunicación con la organización que apoyemos es clave para la construcción de una relación fuerte y de valor que es a lo que apostamos. Me gustaría que la comunicación fuese regular, mensual es lo ideal.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Principalmente honestos y cercanos, responsables y profesionales en su trato. Con vocación de servicio y prestos a que exista esa apertura entre las dos organizaciones.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No.

AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS PRIVADAS

Aliados Potenciales

Empresa: Anónima. Empresa de Cuidado Personal

Nombre: Anónimo

Puesto: Gerente de Comunicaciones Corporativas y Responsabilidad Social Empresarial

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

En primer lugar, quiero aclarar que nosotros estamos lejos de organizaciones de tipo político o religioso radical. Nuestro foco de inversión social se orienta a organizaciones enfocadas en:

- Medio ambiente: reciclaje, desarrollo sustentable, etc.
- Educación
- Ciencia y tecnología: Toda la parte de investigación de nuevas patentes, descubrimientos, etc.

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

No hay nada escrito, más allá de lo que te comenté. Nada radical a nivel político y religioso, que entre dentro de algunos de nuestros focos y por supuesto, que verdaderamente esté orientado a un fin social. También, que sea una organización formalmente constituida, que tenga una buena columna verbal, es decir, áreas o departamentos desarrollados. Por ejemplo, el área de finanzas es muy importante que esté desarrollada para ver todo el tema de las donaciones. Que estén verdaderamente organizados.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Que esté en línea con alguno de los focos de la empresa y sea una propuesta atractiva, no en el sentido de beneficios para la empresa. Porque no se trata sólo del aporte económico sino que a nosotros nos interesa muchísimo poder involucrar al voluntariado de la empresa. Para nosotros un motivo importantísimo y principal es que nosotros tengamos acción en el campo de la fundación.

Otro motivo es que veamos que realmente nuestro apoyo es significativo, porque hace tiempo trabajamos con una ONG reconocida a nivel mundial apoyada por miles de empresas en el mundo y entonces sentimos que nuestro apoyo no era representativo. Preferimos escoger

organizaciones más pequeñas en donde se ve que el apoyo que hace nuestra organización, se nota, se siente y sabes que haces la diferencia.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

Económico en efectivo, no damos mucho. Este año, donamos productos en su mayoría. Por ejemplo, hace poco ayudamos al jardín botánico, porque respondía al foco en ambiente y además que es un espacio que es patrimonio de la humanidad. Además, el jardín botánico por ser parte de la universidad Central es totalmente apolítico. Entonces, con ellos lo que hicimos fue en primer lugar comprarles una motosierra que ellos necesitaban y nosotros fuimos con 60 personas, y replantamos matas, sembramos, colocamos abono. Fue más el aporte del voluntariado, que la compra de la motosierra. Fue un apoyo 360 grados, la intención también del voluntariado es porque ellos tienen un problema grandísimo con los sindicatos internos, entonces de los 80 empleados que tiene el Jardín solamente están ahí todos los días dos o tres y por supuesto, no se dan abasto con el trabajo.

Igual con el ortopédico infantil, que este año, también hicimos un aporte pequeño en dinero, y nuestro voluntariado fue a jugar con los niños, fuimos 80 personas al hospital a jugar y ayudar en lo que hiciera falta.

Lo importante es que nuestro colaborador se sienta involucrado con la acción que estamos apoyando.

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

Todo, todo lo que pasa. Cuando asistes tanto a la misma actividad, te empiezas a sentir parte de eso y necesitas tener información. De primera mano, cómo se forma de dónde nace, cuál es su causa social, qué quieren lograr, de dónde salen los recursos, quiénes están al mando de la fundación. Nos gusta saber quiénes, son, qué hacen, cómo lo hacen, cuáles son los recursos que necesitan, casos de éxito, personas ayudadas hasta el momento, años de trayectoria, etc.

Y luego, una vez que ya formas parte de ellos, es importante saber constantemente, que están haciendo, que nos manden informes con cuántas personas se están beneficiando. Saber todo lo que esté pasando allí.

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Un email está bien para la primera aproximación, pero es indispensable solicitar una reunión cara a cara en donde los conozcas, te expliquen todo, te muestren videos.

Para los reportes, también lo ideal es que sean presenciales, que vengan y presenten todo. Inclusive, si nosotros podemos ir al lugar en donde se lleven a cabo las actividades, mejor todavía.

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

En la parte financiera, de inversión, objetivos de la fundación, incluso en los reportes, etc. debería ser totalmente formal, pero la parte de vivir la experiencia si debería ser más informal. Alguna comunicación para un evento en particular, o la comunicación que se mantiene constante, si pudiera ser más informal, emotivo sin caer en lo compasivo o dar lástima.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esa fundación se comunicara con usted?

Para actividades cotidianas un reporte trimestral sería ideal o en su defecto semestral. De resto si hay una actividad en particular o evento la comunicación debe ser semanal y mientras más se acerque el evento, pues casi que diaria.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Personas estudiadas, universitarias que quieran replicar buenas iniciativas. Personas proactivas que se muevan y consigan por todos lados y no esperen que seamos nosotros los únicos. Con ciertos conocimientos financieros, porque esto no sólo permite que la reunión en este tema se lleve a cabo de manera más efectiva, sino que sepan administrar los recursos. Personas que no gasten el dinero en resolver cosas de paso sino que piensen a largo plazo e inviertan bien el dinero.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No

**AUDITORÍA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES DE EMBAJADORES
COMUNITARIOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS CON EMPRESAS
PRIVADAS**

Aliados Potenciales

Empresa: Empresa de Distribución de productos de consumo masivo. Anónima

Nombre: Anónimo

Puesto: Gerente de Responsabilidad Social Empresarial

1. ¿Qué tipo de organizaciones sociales apoya su institución en la actualidad?

Como somos fabricantes de productos para niños y productos para adultos de tercera edad. Apoyamos mucho todo lo que es la población infantil, como orfelinatos, o sitios de niños con sida, ancianatos. Allí estamos una labor de gran apoyo, pero el proyecto en el que más estamos impactando ahorita, es en dos escuelas para muchachos y niños especiales de escasos recursos que están aquí en la zona. Con ellos estamos desarrollando un proyecto a nivel educativo en el sentido de prepararlos en el área de computación. Teníamos muchas dudas porque no conocíamos la metodología, no sabíamos cómo enseñar computación a esos muchachos. Entonces, comenzamos con un grupo piloto y nos fue tan bien que el año pasado cubrimos 48 jóvenes especiales

2. ¿Cuáles son las políticas de su organización respecto al apoyo a instituciones sin fines de lucro?

Lo primero que tiene que cumplir es que exista la necesidad real, nos aseguramos de eso y que lo que nosotros estamos aportando efectivamente se esté utilizando para el fin que nos dijeron. Nos aseguramos de esto, con una cantidad de requisitos que pedimos, por ejemplo que sea una organización formalmente constituida. Normalmente, cuando vamos a hacer un aporte económico importante, tiene que ser una organización con, además, RIF, toda la documentación legal y por supuesto, que este en el foco de personas que queremos ayudar que son niños o jóvenes, ancianos y personas especiales.

3. ¿Por cuáles motivos estaría dispuesta su organización a apoyar a una organización sin fines de lucro?

Primero, que esté dentro de nuestra jurisdicción, dentro de nuestra comunidad. Evidentemente si está cercano a nosotros van a tener prioridad. A nivel de beneficios en términos de impactos en prensa, pudiera ser interesante, pero a penas estamos comenzando a desarrollar el mercadeo de nuestra responsabilidad social. Lo que sí

hacemos es pedir permiso para mencionarlos en nuestras revistas y medios internos. Nos interesa que los trabajadores se enteren de lo hacemos.

4. ¿Qué tipo de apoyo estaría dispuesto a / está en sus posibilidades darle a una ONG?

De todo. Apoyo económico, transporte, damos producto, voluntariado a modo de mentores en la fundación. Depende también de lo que la fundación necesite nosotros estamos abiertos a dar cualquier tipo de apoyo. Incluso, participamos en las actividades, si es un evento y necesitan apoyo vamos a modo de voluntariado, si necesitan transporte a algún lugar, si necesitan equipos electrónicos, en conseguirles proveedores, cotizaciones, en repararles algo de la institución que se les dañó. Como te digo, estamos abiertos a cualquier tipo de apoyo, pero entonces, estamos muy presentes en todo y queremos mucha información también

5. ¿Qué tipo de información le gustaría/sería útil recibir?

Primero todos los requisitos de la constitución de la organización. Documentos que demuestren la necesidad o la causa social de la fundación. Documentos en los que se presente, como tal, la fundación quiénes son, qué hacen, cuál es el objetivo, trayectoria, éxitos, etc.

Después de que hacemos el aporte, necesitamos un reporte o un informe. Muchas veces acudimos al sitio para verificar las cosas que se han hecho e incluso queremos saber qué se hace con el aporte que damos, cuántas personas se benefician. En el caso escolar, la metodología que se utiliza, toda la información que nos haga entender más de cerca.

Casos de éxito para nosotros poder publicarlo al menos en nuestros medios internos. Por ejemplo, la escuela que apoyamos el año pasado de jóvenes analfabetas, de 48 , 24 aprendieron bien a leer y escribir, unos lograron llegar a un nivel más avanzado en computación y casi la totalidad consiguió empleo.

Nos interesaría información acerca de si ofrecen algún producto social, por ejemplo talleres para hijos de nuestro trabajadores sería fabuloso, nos encantaría la idea de brindarles formación. Todo aquello que sea un servicio o un material intercambiable para nosotros es interesante y muy importante.

Incluso algunos nos traen cuando son compras grandes, las facturas para que comprobemos todo. Todo debe tener un registro.

6. ¿Cuáles serían los canales apropiados para hacer esto?

Para la primera aproximación, una carta con toda la documentación e información de la organización. Se acuerda un encuentro o reunión para que vengan a presentarse y por lo general nos gusta ir y conocer el lugar o la labor que hacen.

Para el reporte depende de la institución, somos flexibles en eso, pero sería ideal un correo electrónico o que envíen físico el reporte y luego, quizás una vez al año, hacer un encuentro para que presenten los logros.

7. ¿Cómo debería ser el tono de la comunicación?

Es una mezcla entre lo formal y lo informal, porque muchas veces el exceso de formalidad no atiende una emergencia. Pero para la primera aproximación tiene que ser totalmente formal, ya después en la comunicación rutinaria puede ser informal.

Incluso cuando pedimos el reporte también debe ser formal, en donde nos digan que se hizo con nuestro dinero, las pruebas de las actividades ejecutadas, etc.

8. ¿Con qué frecuencia le gustaría que esta fundación se comunicara con usted?

Son acuerdos dependiendo del proyecto. Normalmente, con los proyectos que ocupan todo un año, como lo programas escolares el reporte se hace cada seis meses. Con toda la información de qué se hizo, a cuántos niños se están ayudando, cuánto gastaron y en qué, incluso algunos nos traen cuando son compras grandes, las facturas para que comprobemos todo. Todo debe tener un registro.

9. Cómo cree usted que deberían ser los interlocutores de la organización que decidan apoyar? ¿Qué tipo de perfil deberían tener?

Una persona que se note que está involucrada en la causa, que conozca a profundidad su fundación, que esté “vestido” de la fundación, que pueda responder a cualquier pregunta acerca de ella. Tiene que tener cierta preparación para saber expresarse.

10. ¿Conoce Ud. o ha oído hablar de Embajadores Comunitarios? Si dice que No, se termina la entrevista.

No