

# ¿A pie... o en avión?

— Nuestras Sugerencias —



La diferencia entre una Asociación Civil de Asistencia Social que funciona bien; y aquellas que se ven rebasadas por sus problemas, se llama:

## PROFESIONALIZACIÓN

Por: Alfonso Martínez Yrizar

---

En este documento presentamos **nuestras sugerencias** para los amigos de otras asociaciones, deseando que puedan aprender de nuestros errores y nuestros aciertos. Nos gustaría que ustedes no sufrieran los problemas que nuestros errores nos causaron y que muy pronto puedan ustedes también, **obtener los beneficios que nuestros aciertos nos ayudaron a conseguir**. El más importante fue aprender que la profesionalización es la mejor solución para todos los problemas que aquejan a nuestras organizaciones de asistencia social. [www.lospinos.org](http://www.lospinos.org)

---

## 1.- EI BIENHECHOR MILLONARIO

Imagínate que un día te encuentras con una persona sumamente rica y generosa, que se enamora de tu proyecto y decide donarle todo su patrimonio. Es el sueño dorado de todos los que estamos en algún proyecto de asistencia social. Una grata fantasía, en la que acariciamos la ilusión de todo lo que podríamos dar a la gente necesitada que nuestra institución apoya. Pero; sabes una cosa: **hay una forma para que tu asociación pueda conseguir todo eso** que tú quisieras que tuviera, aunque nunca te encuentres ese bienhechor millonario.

Hace algunos años aproveché un viaje a Estados Unidos para visitar una casa hogar que parecía un hotel de lujo, comparada con la de Guadalajara en la que yo colaboraba. Como en aquel entonces estábamos demasiado agobiados por la falta de donativos, fui a visitar a la persona que se encargaba de la procuración de fondos, con el deseo secreto de saber quiénes eran sus bienhechores millonarios y generosos. Era una señora italiana, bajita, con una sonrisa linda y contagiosa, que compensaba algunos kilos de más, con una tonelada de alegría de vivir y entusiasmo por su proyecto. Por supuesto que no conseguí el nombre de ningún acaudalado benefactor; pero **ella me dio algo mucho más valioso.**

Además de pasar un rato divertido y habernos reído con sus increíbles ocurrencias; esa linda mujer, me dio el mejor donativo que jamás haya recibido: **ella me enseñó el camino.** Me hizo ver que el secreto no está en los bienhechores ricos, sino en hacer que la institución se profesionalice. *“Hazlo así; y verás que los bienhechores y todo lo demás, llegará solo”*

Los bienhechores generosos, los inmuebles costosos, los colaboradores eficientes y los buenos resultados, **irán llegando a tu organización;** en la medida en que la vayas convirtiendo en una institución profesionalizada.

Esta es una gran verdad que vemos demostrada en múltiples ejemplos. Uno es el Teletón, cuyo primer lema fue: **“el amor hace milagros”**. Es una frase preciosa y totalmente cierta, pero que no nos dice el mensaje completo. La idea completa la vemos en los hechos. Yo también amo a mi institución, como seguramente tú y muchos otros aman sus proyectos; pero no logramos los mismos resultados tan espectaculares, que ellos obtienen. ¿Por qué?

Si observamos cómo trabajan, tendremos el mensaje completo **“El amor hace milagros, si además va acompañado de una organización muy profesional”**. Ellos reúnen un equipo de trabajo formado por profesionales hacen estudios de mercado y campañas publicitarias muy profesionales, a igual que la planeación y la organización de todo el evento.



Una vez escuché a la directora de una asociación decir que esas instituciones; como Teletón, Unicef, Care, etc. hacen grandes obras porque tienen mucho dinero. Yo creo que es al revés. Estoy convencido de que **el dinero no es la causa, sino el efecto.** Esto quiere decir que las grandes cantidades de dinero que ellos recaudan y los grandes proyectos que logran, son el resultado de su alto grado de profesionalización. Y sabes algo; si tú lo quieres, no existe ninguna razón por la que tu institución no pueda empezar a tomar ese mismo camino, e iniciar los cambios que la llevarán hacia los grandes logros que todos deseamos.

## 2.- ¿VALE LA PENA EL ESFUERZO?

Contéstame esta pregunta: ¿Cómo consideras que vas a poder viajar con más comodidad, llegar más pronto y cargar más equipaje: **a pie, o en avión?** Las asociaciones que operan en la improvisación, sin un plan bien definido y que no trabajan en equipo; van a pie. **Las que se profesionalizan, van en avión.** Por eso estas últimas, llegan más pronto a mejores resultados y operan en forma más sana, en todas sus actividades.

Si profesionalizas tu organización, **podrá cumplir mejor la Misión** para la que fue creada. Esta es una razón más que suficiente para hacer el esfuerzo de profesionalizarse; pero además tendrás otros premios: trabajarás más a gusto, podrás tener mejores condiciones para tu personal y dejarás de vivir siempre en el agobio económico. ¿Te gustaría tener todo esto? ¿Crees que vale la pena hacer ese esfuerzo?



## 3.- ¿QUÉ QUIERE DECIR "PROFESIONALIZARSE"?

Profesionalizarse es hacer ciertos cambios en nuestra institución, que le permitan lograr resultados de alto nivel. Los cambios deben empezar por uno mismo; y ésto, a veces es lo más difícil de lograr. Son cambios de actitudes y de formas como hacemos las cosas, que **es necesario modificar en cada una de las personas** que integran nuestra institución. Se requiere de un esfuerzo importante y lleva tiempo; pero se puede lograr. Es cuestión de decidirse, empezar de inmediato y persistir.

Tratando de dar una definición simplificada, diríamos que:

**Profesionalizarse es hacer siempre todo,  
Como lo hacen las empresas más profesionales**

Veamos qué quiere decir esto:

## 4.- LO PRIMERO: TENER UN PLAN BIEN DEFINIDO

No se puede construir un aeropuerto, un centro comercial o una planta industrial, sin hacer primero los planos del proyecto. Los planos indican en donde va cada cosa, qué materiales requerimos, qué personal vamos a necesitar, cuantos albañiles, cuántos fontaneros, cuántos electricistas, obreros, etc. Nuestra organización necesita tener un PLAN bien definido de su Proyecto. Este plan empieza estableciendo por escrito y dejando bien claro:

- Cuál es su Misión (Para qué la creamos)
- Cuál es su Visión (Cómo vemos a futuro nuestra organización; hacia donde queremos ir)
- Cuáles son sus Objetivos y sus Metas (Las cosas que queremos lograr y cómo las medimos)
- Cuál es su Filosofía y sus Valores (En qué creemos; qué es lo que nos mueve a hacerlo)



**Definir Nuestra Misión** es hacer una descripción muy corta y bien precisa de para qué fue creada la institución. Es indispensable tenerla enmarcada un lugar muy visible donde todos la puedan leer. La Misión va a ser nuestra guía; ya que absolutamente todo lo que hagamos, deberá estar dirigido siempre a un solo propósito: **cumplir mejor nuestra Misión.**

Siguiendo con nuestro Plan vamos a hacer una lista de las personas "**profesionales**" que vamos a necesitar. Ejemplo: si yo voy a poner un hospital; mi "Plan del proyecto" me va a decir que necesito doctores, enfermeras, paramédicos, personal de limpieza, etc. La lista de todos los puestos de la institución debe describir el perfil que debe cubrir la persona que va a ocupar cada puesto y cuáles son **las actividades del puesto y sus responsabilidades**. Cada persona debe tener bien claro qué es lo que se espera de ella, a qué se está comprometiendo y cuáles van a ser los índices de calidad que su trabajo debe cumplir.

Cuando en una institución los puestos ya existen, pero nunca se ha hecho por escrito esta "definición de puestos", lo más recomendable es que se haga en forma conjunta entre el Director y la persona que está ocupando cada puesto. Así, a cada uno le quedará bien claro, que al aceptar el puesto, acepta las condiciones y las responsabilidades de ese puesto; y debe hacer un compromiso de cumplir con los índices de calidad establecidos para el puesto. Con toda esta información vamos a ir creando nuestro "**Manual de Operaciones**" de la organización. Cada persona al ingresar, debe conocerlo y tener bien claro todo lo que compete a su puesto y al de sus subordinados.

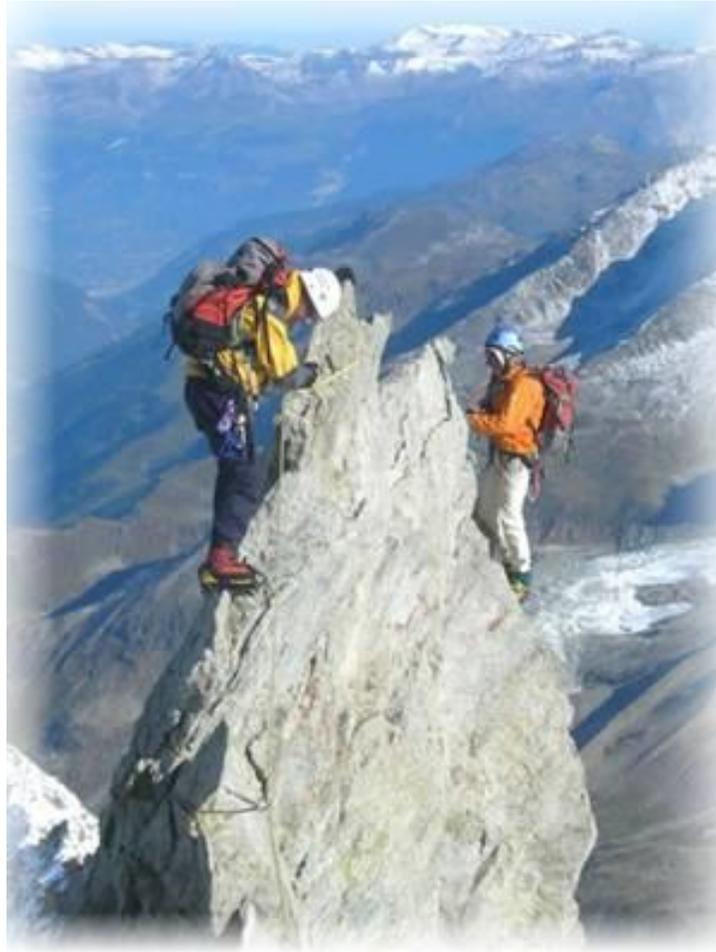
## **5.- LA MISIÓN ES SIEMPRE LO MÁS IMPORTANTE DE TODO**

En una institución "Profesional", todas las decisiones se toman siempre, eligiendo la opción que sea mejor para el cumplimiento de La Misión. Por eso es básico tener nuestra Misión claramente definida y colocarla en lugares donde todos puedan verla. Todas las personas deben tener bien arraigada la convicción de que la Misión es lo más importante que hay; y que la debemos anteponer a cualquier interés de tipo personal. Esto es lo que quiere decir "**ponerse la camiseta**".

Un gran número de problemas en las organizaciones, se deben a que la gente no tiene bien clara la Misión y no la toma como lo más importante. En ocasiones, la cabeza de la organización es la primera que "no trae bien puesta la camiseta" y desde ahí se está partiendo mal. Cuando las personas están **más preocupadas por su imagen que por la Misión**, buscan el protagonismo, no aceptan ideas nuevas, no delegan, bloquean el trabajo en equipo. Esto es algo que sin darnos cuenta, nos puede estar pasando a nosotros y es una trampa peligrosa, que nos daña en lo personal y daña a la institución.

Quizás es un problema que tenemos, pero que sin darnos cuenta lo estamos negando. El saber reconocer en mí este error y empezar a corregirlo, me hará crecer a mí como persona (será una prueba de honestidad y de humildad) y le hará un gran bien a mi institución.

Es normal que dentro de todas las organizaciones se den diferencias de opiniones. Pero será fácil ponerse de acuerdo **si todos están de verdad comprometidos con la Misión**, porque entonces las energías ya no se van a encausar a demostrar quien tiene la razón, sino a ver cuál de las alternativas sirve mejor para lograr la Misión. Si traigo bien puesta la camiseta, aceptaré la decisión que se tome, aunque haya sido propuesta por la persona que opina diferente a mí. Poner la Misión por encima de cualquier interés personal, es el primer paso en la profesionalización de todas las personas que integran cualquier organización.



**El poner siempre la Misión por encima de cualquier interés personal, es el primer paso en la profesionalización; y es sin duda, el más importante de todos.**

## 6.- UN EQUIPO PROFESIONAL

Si vamos a hacer un aeropuerto, no le damos los planos del proyecto al jardinero, para que dirija la obra. Aunque ese jardinero sea una "persona muy buena y de nobles sentimientos"; la obra se la entregamos a un equipo de **Arquitectos e Ingenieros profesionales**. Cuando el aeropuerto queda terminado, no ponemos a los arquitectos a que lleven la contabilidad, ni vestimos a los ingenieros de aeromozas; aunque ellos sean "personas buenas y de nobles sentimientos..." "



Este ejemplo totalmente absurdo, por desgracia **se parece mucho a lo que hacemos** con frecuencia en nuestras instituciones. Como el conserje o la cocinera "es una persona muy linda", se nos hace fácil pedirle que sea él o ella, quien se encargue de los niños cuando la educadora renunció y quedó vacante el puesto. Es como poner al jardinero a dirigir la construcción del aeropuerto.

Con frecuencia el director o la directora, es la persona que también se dedica a conseguir los donativos. Resultado: hay problemas en la institución porque el director está ausente debido a que anda consiguiendo donativos; pero como no conoce bien las técnicas y estrategias profesionales de procuración de fondos, consigue muy pocos donativos. Así, **se crea un círculo vicioso**, ya que se acumulan los problemas debido a que el poco personal anda recaudando; pero no se puede contratar más personal porque no hay dinero; pero no hay dinero, porque no se tiene un trabajo profesional de recaudación; y así sucesivamente.

Debemos tener **personal profesional y especializado en cada área**. Su perfil debe ser el adecuado al puesto que desempeña. El Director debe de ser un buen administrador con un alto sentido humano y de servicio. En procuración de fondos necesitamos alguien que conozca de mercadotecnia y le guste ayudar. La persona que lleva las cuentas debe tener conocimientos de contabilidad. Y así, cada uno de los puestos de nuestra institución deben estar ocupados por personas que puedan hacer un trabajo "profesional" en su área. Si lo que les hace falta es capacitación, hay que dársela. Si lo que les falta es actitud de servicio o facultades, hay que reemplazarlos. Entre más profesionales sean las personas que integran cada departamento, mejores serán los resultados que el departamento obtenga.

**ALGO MUY IMPORTANTE.** Al escuchar que debemos contratar "profesionales", lo normal es que nos preguntemos: **¿Y cómo vamos a pagar los sueldos de tantos profesionales**, si apenas podemos cubrir lo más indispensable? Como veremos más adelante, la mancuerna "Procuración de Fondos - Dirección" es la respuesta; pero esto es como arrancar una locomotora. Primero el motor hace un gran esfuerzo para mover un poco la rueda, luego otro esfuerzo más para la primera vuelta, y así lentamente empieza a avanzar el tren con su carga. Una institución con un buen equipo de profesionales, es un tren que corre a 150 Km. por hora; pero hay que recordar que empezó muy poco a poco; y acelerando lentamente.

Prácticamente todas las personas que llegan a nuestras instituciones en busca de ayuda, traen un historial de mucho sufrimiento y una gran carga emocional. Es imprescindible que tengamos **personal profesional en el área de Psicología**, así como personal de atención médica que tenga un enfoque “integral”. Casi siempre, la problemática de las personas que atendemos, trae un trasfondo psicológico muy difícil. Si no lo atendemos, estaremos tan solo adormilando los efectos, mas no resolviendo el verdadero problema, que está en las causas.

## 7.- EMPEZAR DESDE ARRIBA

El proceso de profesionalización **debe empezar desde el Patronato** o Consejo Directivo. Cada uno de sus integrantes debe establecer compromisos bien concretos y cumplirlos. La función del Patronato o Consejo Directivo es garantizar la supervivencia de la Institución y vigilar el cumplimiento de la Misión. La supervivencia depende en gran medida de los recursos y por tanto su primer compromiso es con la obtención de donativos importantes. Una manera de hacerlo es acercar sus contactos para invitarlos a participar en el proyecto. Pero sería absurdo no empezar dando uno mismo el ejemplo, por eso lo primero es que cada uno de los integrantes del Consejo esté participando con un donativo personal, que sea significativo a su capacidad económica.

En el Anexo I, al final de esta presentación, abordamos un poco más este tema referente al Patronato, que es de vital importancia. La fuerza de una institución está en su Patronato. No hay duda: **Las instituciones fuertes, son aquellas que tienen un Patronato fuerte.**

## 8.- “LOS DOS PILARES” QUE SOPORTAN LA ORGANIZACIÓN.

Toda institución que vive de los donativos, se sostiene sobre dos pilares; igual que una persona que está de pie. Si le falla una de sus piernas; se cae. Los dos pilares de este tipo de instituciones son: **la Procuración de Fondos y la Dirección**. En esos dos puestos, es imprescindible tener personas que hagan su trabajo en una forma muy profesional. Hay que ser sumamente cuidadosos al seleccionarlos. Su desempeño debe ser impecable.

Por lo general es difícil conseguir personas con experiencia y conocimientos adecuados para estos dos puestos, pero existen maneras de capacitarse. Hay que tomar cursos, leer libros, platicar con personas con más experiencia, buscar información en Internet, asistir a conferencias y aprovechar cualquier oportunidad que surja de aprender algo más, sobre el tema. **La capacitación debe ser un proceso continuo**, tanto en estos dos puestos como en todos los niveles.

La labor de Procuración de Fondos es en esencia **un trabajo de ventas y publicidad**. Ellos van a “vender” el proyecto en el “mercado” de los posibles donadores. Entre más sepan de mercadotecnia, publicidad y ventas, mejores resultados podrán lograr. Por otra parte, la labor del Director es en esencia **un trabajo de administración y de relaciones humanas**. En ambos puestos, necesitamos contar con personas muy profesionales en estos temas, y que además tengan una gran vocación de servicio y un gran gusto por su trabajo.

Aquí se da una dinámica básica ente los dos pilares de la organización, que responde la pregunta que nos hicimos: ¿cómo vamos a pagar los sueldos de tantos profesionales? La respuesta es simple: **con un buen trabajo de ambos pilares**. Es indispensable que el área de procuración de fondos haga una labor muy profesional, para que logre acercarse a

muchos bienhechores; pero todos ellos sólo darán sus donativos, cuando estén convencidos de que la institución hace un buen trabajo por los necesitados. Por eso en el proceso de profesionalización debemos seguir este orden: primero el área de procuración de fondos, después el área operativa (la dirección); y finalmente, con un buen trabajo de ambos, se irán logrando recursos suficientes para ir contratando profesionales para todas las demás áreas.

Recuerda que hay una gran diferencia entre **ser “profesionista” y ser “profesional”**. Doy un ejemplo: es esencial que sea un contador el que lleva la contabilidad; pero puede darse el caso de que consigamos una persona que tenga su título profesional de contador, pero que su trabajo no sea muy "profesional"; debido a que la contabilidad está atrasada, no presenta las declaraciones, comete errores, es negligente, etc. A veces las personas sin título pueden ser más “profesionales” que las que sí lo tienen. En esos casos, hay que apoyarlos para que tomen cursos de capacitación que les ayuden a complementar su labor con aquellos conocimientos universitarios que les haga falta.

## 9.- TODO VA JUNTO

Al empezar a hacer campañas de procuración de fondos más profesionales, se empezarán a recibir más recursos. Pero como ya dijimos será necesario que el director o la directora junto con su equipo que opera la institución realicen también **un trabajo muy profesional** para que los donativos puedan llegar a la institución. A nadie le gusta cooperar con una institución donde se percibe que hay desorden, conflictos, negligencia o desorganización. Esto desmotiva a los bienhechores y hace que se pierdan muchos donativos.



En una ocasión conocí una casa hogar con instalaciones deterioradas; sobre todo en el ingreso. La secretaria que recibía a los visitantes, pensó que con un poco de pintura y algunos detalles agradables, el aspecto de la entrada mejoraría bastante. Como el director le dijo que no había dinero para eso, ella consiguió que alguien les regalara pintura y se puso a pintar ella misma, en sus ratos libres. Cuando el director se dio cuenta que había pintado una parte de la entrada, la reprendió diciéndole: *“no ves que entre más tristeza sienta la gente al entrar, más se les conmoverá el corazón y más donativos darán”*.

Con un poco de capacitación, ese director podría tener una visión más “profesional” y saber que **la tristeza atrae sólo al 8% de las personas; en cambio la alegría y el éxito, atraen al 92% restante**. Un ingreso agradable, con un toque alegre y detalles de información que muestren al visitante que se trata de una institución seria y organizada, que realiza una labor muy profesional con los donativos que recibe; hará que la gente se sienta mucho más motivada a ayudar. El apoyo de un trabajo profesional en toda la operación de la institución, es indispensable para que los esfuerzos de las personas de Procuración de Fondos logren buenos donativos.

Tampoco debemos creer que por el solo hecho de empezar a profesionalizar nuestro departamento de Procuración de Fondos, los recursos van a abundar de la noche a la mañana. **Se requiere de un trabajo continuo y prolongado.** Además, es necesario que los posibles bienhechores sientan la suficiente seguridad de que sus donativos serán bien utilizados y que van a producir buenos resultados. Por eso es indispensable que el trabajo de profesionalización, se vaya realizando al mismo tiempo en todo el equipo que opera la institución.

En nuestra propia experiencia hemos visto que entre más profesional se va haciendo el trabajo de una institución en todas sus áreas, más donativos se van consiguiendo y **mejor va siendo su labor en favor de la comunidad.** Con un trabajo en equipo, donde cada persona se involucre en un programa de mejora continua, la institución poco a poco dejará de avanzar “a pie” y todos empezarán a disfrutar de las ventajas de “ir en avión”...

## 10.- SER PROFESIONALES A TODOS LOS NIVELES

Cualquiera que sea el puesto de la persona, la verdadera medida de su profesionalismo está en dos aspectos: Primero; traer la camiseta bien puesta. Segundo; hacer siempre su labor, siguiendo la descripción de su puesto y **cumpliendo con los índices de calidad** especificados en el Manual de Operaciones de la institución, para dicho puesto.

Es frecuente que en los niveles medios y bajos del organigrama, se den divisiones, envidias, rivalidades y grupos de poder. Esto se debe, como ya mencionamos, a que no se tiene a la Misión como lo más importante y se anteponen a ella, los intereses personales y los de su grupo. En este punto, será decisiva la labor del director o la directora, para realizar estrategias de **integración del equipo de trabajo y motivación individual** en el grupo. La asesoría de personal externo con experiencia en esta área, puede ser de gran ayuda.

También es muy importante detectar aquellos casos en los que la propia problemática personal de quien está generando los conflictos, no le permite hacer los cambios internos en su persona, que son indispensables para integrarse al trabajo en favor de la Misión. Cuando éste sea el caso, **hay que retirar a esa persona de la organización.** Al reclutar a quien lo vaya a sustituir (y cada vez que se contrate personal nuevo), es imprescindible que el candidato cubra el perfil del puesto, de acuerdo a la descripción del Manual de Operaciones de la Organización. Y lo más importante de todo: que sea una persona con vocación de servicio; que le guste el proyecto y que se “ponga la camiseta” al 100%.

## 11.- LOS SISTEMAS TAMBIÉN

Para que las personas puedan hacer una labor profesional, es necesario que los sistemas de trabajo y **los procedimientos establecidos para hacer las cosas,** sean también lo más profesionales posible. Si se utiliza el baño para lavar los platos, la higiene nos dejará con dudas. Si la contabilidad se lleva en papeles que andan por todas partes, no vamos a saber “dónde quedó la bolita”. Si se utiliza el mismo lugar para almacenar la comida, la ropa, la pintura, las herramientas y el abono del jardín... tenemos un serio problema.

**La improvisación y la falta de organización**  
es todo lo contrario a la profesionalización.

En el Manual de Operaciones se deben **establecer todos aquellos procedimientos que no sean evidentes**; es decir, indicar qué herramientas o materiales se deben utilizar, qué se debe hacer primero y qué después, cómo se verifica que las cosas se hicieron bien, qué reporte hay que llenar, quién lo supervisa, ...etc.

Tratando de describir cómo son los sistemas “profesionales”, podemos volver a la definición que usamos al principio: **...es hacer las cosas, como las hacen las empresas más profesionales**. En este punto, el apoyo de los dos grandes pilares de la organización, parte en sentido contrario, es decir: es necesario que el área de Procuración de Fondos trabaje en forma muy profesional, para conseguir los elementos que permitan al Director y a su equipo, tener sistemas de operación más profesionales en la institución.

Hay que tratar siempre de tener los espacios, el mobiliario y los sistemas adecuados para cada actividad. Hay que separar las actividades que convenga separar. En este renglón nos aparece de nuevo **el círculo virtuoso de la profesionalización**: formas muy profesionales de hacer las cosas, inspiran confianza en los posibles donadores, lo cuál nos produce más donativos. Con más donativos podemos conseguir elementos y sistemas más profesionales de operar; lo cuál a su vez, nos ayuda a obtener nuevos donativos. Veámoslo con un ejemplo: en nuestra casa hogar, nosotros conseguimos el apoyo de personas con Maestría en Desarrollo Humano, para diseñar un “Modelo Educativo” profesional para la formación de los niños. Además de servirnos para educar mejor a nuestros niños, nos ha ayudado a obtener más donativos, porque es algo que las empresas y las fundaciones ven con buenos ojos; lo cuál a su vez, propicia su interés en apoyar nuestros nuevos proyectos.

Un elemento básico en la profesionalización es el establecer **un sistema de medición** de los avances y mejoras (o retrocesos) que se van logrando en cada área. Cada equipo de trabajo o departamento, debe fijar objetivos y metas que desea lograr a un mes, a tres meses, a un año, a tres años, etc. Al final de cada período, las personas y sus supervisores miden los resultados obtenidos y en base a eso se evalúa el desempeño obtenido y se revisan o ajustan las metas para los siguientes períodos. Esto es parte del **Programa de Mejora continua**, que toda asociación que quiera ser “profesional”, debe tener.

## **12.- UNO DE LOS ERRORES MÁS COMUNES**

Es bastante frecuente, que al frente de una Institución, encontremos una persona muy activa y muy eficiente, que se encarga "de todo". Por eso, en forma cariñosa y con un poco de humor, decimos que es: **“el todólogo”**. Es alguien que lo mismo consigue donativos que lleva las cuentas, hace las compras, realiza labores en la casa, resuelve los problemas que se presentan, atiende a las visitas, da consejos, va al banco, receta al que se siente mal... etc, etc, y por lo general; termina el día: “al borde del sepulcro” ... ¿te suena familiar?

El ser todólogo es una prueba de mucha generosidad, esfuerzo, trabajo y amor a la camiseta. Seguramente es algo que se debe reconocer y con toda certeza; admirar. Pero por desgracia, también **es lo contrario de "profesionalización"** porque es algo que impide el trabajo en equipo. Por eso, es un error que nos conviene evitar, si queremos cumplir bien nuestra Misión.

Si tú eres un líder "todólogo", la gente que se acerque a ti queriéndote ayudar, lo hará por un tiempo y luego se empezará a alejar. Así, volverás a quedarte solo, con mucho más trabajo que tú, el todólogo, tendrá que hacer. Dales su espacio, permíteles que se equivoquen, que aprendan, que hagan las cosas a su manera y que tomen sus propias decisiones (claro; si no van contra la Misión o las normas del Manual de Operaciones). Eso te permitirá ir formando un equipo. **El trabajo en equipo, es el esquema profesional por excelencia.**

No debemos caer en la trampa de creer que "nosotros hacemos de todo, porque no hay quien haga las cosas". Si nos creemos eso; estamos en una trampa que no nos dejará salir del error. La solución es buscar alguien que se dedique única y exclusivamente a Procuración de Fondos y a nada más. O bien, hacer nosotros esa labor, pero desligarnos de todo lo demás. Con un trabajo muy profesional de un equipo de Procuración de Fondos, obtendremos recursos para contratar personas que hagan las demás actividades. Pero siempre hay que **tener actividades bien definidas para cada persona** y evitar a toda costa, esa tradición nacional del "todólogo", que tanto nos encanta y nos impide crecer.

### 13.- OTRO ERROR: LOS QUE EXIGIMOS MILAGROS

Adquirir compromisos y luego esperar que la Divina Providencia nos resuelva los problemas, equivale a pedirle a Jesús: "haz que estas piedras se conviertan en panes". No queremos parecernos al que le pidió ese favor y por eso vamos a trabajar en su viña; pero **"como Dios manda"**. Por supuesto que Él nos ayuda, como Padre amoroso que es; pero no va al banco a depositarnos el dinero en nuestra cuenta de cheques...

Dios se encarga de mover el corazón de los bienhechores a la generosidad; pero a nosotros nos toca dar a conocer nuestro proyecto e invitar a las personas a que participen en él. Sin la ayuda de Dios, no vamos a lograr nada; pero tenemos que hacer la parte que a nosotros nos toca, ya que Él siempre hace la suya. Esto nos tiene que quedar bien claro: **nosotros debemos hacer nuestra parte** y debemos hacerla, de la manera más "profesional" posible.

En este terreno hay que hacer las cosas en orden. Primero una buena campaña de difusión y procuración de fondos, después empezar a recolectar los donativos; y en tercer lugar, una vez que ya sabemos con qué recursos económicos y humanos contamos, vamos a ir **tomando únicamente aquellos compromisos que sí podamos cumplir**. Hacer las cosas en este orden, es "ser profesionales".

Es muy doloroso negar el apoyo a personas necesitadas que acuden a nosotros, cuando no tenemos los recursos para hacerlo; pero es algo a lo que todos tenemos que aprender. Es parte del **cambio personal** que cada uno de nosotros debe hacer, para profesionalizarse. Es indispensable hacer este cambio de actitud en nosotros mismos; porque el que quiere hacer más de lo que puede, termina haciendo mal, lo que sí iba a hacer bien.

**El amor hace milagros, ...cuando va acompañado de un trabajo muy profesional.**

## CONCLUSIONES

El objetivo de este documento es participarte algo de lo que hemos aprendido en 21 años de colaboración con instituciones de asistencia social; esperando que te pueda servir. Hemos visto que la profesionalización es la mejor solución a los principales problemas que aquejan a la mayoría de las instituciones de este tipo. La proponemos como **el mejor camino**.

Son ideas de tipo general y algunas recomendaciones a partir de nuestra experiencia. Sabemos que **es la dirección que nos conviene tomar**. Quizás tú tienes otras experiencias, con las que podrás enriquecer y mejorar estas ideas. Cada institución es diferente y cada persona es diferente. Por eso, a ti te toca hacer el “traje a la medida” para tu institución.



Como vas a comprobar, la profesionalización requiere de un trabajo continuo, lleva tiempo y exige tener paciencia y constancia. Es cuestión de empezar de inmediato, trabajando en cada área; y poco a poco irás viendo resultados. Cuando empieces a recibir los beneficios que nos da la profesionalización, confirmarás que **vale la pena cada esfuerzo** que se tenga que hacer.

**Pero; ¿por donde empezar?** Es igual que cuando empiezas un negocio. Si vas a poner una tienda, primero hay que invertir en mobiliario, mercancías, la renta y el sueldo del personal. Después, cuando la tienda empiece a vender, los gastos se irán cubriendo solos. Es lo mismo si se trata de profesionalizar una Institución. Es necesario que el Patronato haga un esfuerzo personal o de recaudación, para cubrir los gastos iniciales de contratar personal para el área de Procuración de Fondos. Con el tiempo, esta área irá siendo autosuficiente y pronto podrá empezar a cubrir el costo de tener personal profesional, para todas las demás áreas.

Si no se cuenta con un Patronato (o Consejo Directivo), es necesario empezar a formarlo de inmediato. En el **Anexo** damos nuestras sugerencias para formar un Patronato “Profesional”, el cuál es la base de toda institución que quiera iniciarse por este camino. El siguiente paso es la formación de un equipo profesional en el área de Procuración de Fondos. Actualmente es más fácil conseguir cursos de Procuración de Fondos y apoyos para pagarlos; pero la base es que las personas de este departamento, manejen bien su mercadotecnia y el trabajo en equipo.

Esperamos que las recomendaciones de este documento te puedan servir. Tal vez algunas no te parezcan claras, tal vez otras no se apliquen al tipo de organización en la que tú participas. Pero **hay ciertas verdades que son absolutas**:

- Definir claramente la Misión **y ponerla antes que cualquier otro interés**, es la mejor medicina para los problemas de relaciones humanas en la organización.
- El trabajo en equipo, con áreas bien delimitadas y con **personas muy profesionales**, es la base para cumplir nuestra Misión en beneficio de la comunidad.
- Buscar aprender siempre y tener **programas de mejora continua y de capacitación permanente**; es el camino a la excelencia de la organización y la de sus integrantes.
- El vivir cada día con alegría, con aceptación de uno mismo y amor a cada persona a nuestro lado; **es la mejor fórmula para disfrutar intensamente nuestra vida**.

# ANEXO

## CÓMO FORMAR UN PATRONATO PROFESIONAL

La fórmula es muy simple: **1º Identifica a tus prospectos;** **2º Véndeles tu proyecto.** Háblales de los beneficios de ser parte de un patronato. Cuéntales “lo padre” que es tu proyecto y muéstrales el entusiasmo que sientes por él. Invítalos a ser parte de él. A toda persona que cubra el perfil de tu prospecto, invítala. Invita al mayor número que puedas. Tarde o temprano, encontrarás a las personas adecuadas. Ellos también se entusiasmarán con el proyecto y aportarán sus conocimientos para hacerlo trabajar en forma profesional.

**1º Identifica a tus prospectos.** ¿Quién es un candidato adecuado para ser parte de tu Patronato? Toda persona honesta, positiva y generosa, que quiera aportar su experiencia y sus relaciones en bien de las personas necesitadas. Es muy importante que se trate de alguien que no busque protagonismos y que esté dispuesta a trabajar en equipo.

Recuerda que una institución fuerte es aquella que tiene un patronato fuerte y que la fuerza de un patronato se la dan sus integrantes. Por eso, si son personas importantes, con experiencia, recursos y relaciones valiosas dentro la comunidad; podrán aportar más a la organización y enriquecer más el trabajo del patronato. **Identifica este tipo de personas y encuentra la manera de acércate a ellas.** No pierdes nada con intentarlo. Lo más que puede suceder es que agradezcan tu invitación y te digan que ya están participando en otro patronato; o bien, que no se interesen, porque no son personas generosas, ni sensibles hacia los más necesitados. Si sucede lo segundo, serás tú quien no se interese en ellos, ya que no cumplen con el primero y más importante de los requisitos para ser tus prospectos.

**2º Véndeles tu proyecto.** Háblales de él. Cuéntales las historias de éxito y muestra lo satisfactorio que es el participar en un proyecto tan positivo como el tuyo. Menciona en forma sutil, los beneficios que recibe una persona que integra un patronato. Jamás los ahuyentes hablando de los problemas de tu institución; todas las instituciones los tienen y ellos los van a conocer cuando se integren. Por eso no vale la pena utilizar tiempo valioso, hablando de los problemas de la institución. Además, recuerda que **no se llaman problemas; se llaman “retos”**.



En la medida que tú estés **enamorado de tu proyecto**, ellos se podrán interesar en integrarse a él. Recuerda que las personas se quedan únicamente con un 15 % de lo que nosotros les decimos, pero en su subconsciente permanece el 85% de lo que perciben en nuestra actitud, en nuestra mirada, en nuestra sonrisa y en nuestros mensajes no verbales.

### **TOMA EN CUENTA ESTOS PUNTOS:**

**Las historias de éxito** son sumamente importantes. Son todos aquellos logros y cosas positivas que tu organización ha realizado. A todas las personas les gusta unirse a proyectos triunfadores y exitosos; nunca a los perdedores. Si tu proyecto es nuevo, saca a relucir las cosas positivas que tu organización puede lograr y de las cuales él o ella, serán parte.

**Un grave error.** Ten mucho cuidado de no cometer el mismo error que a veces cometen algunas personas que buscan donativos para su institución y que tratan de atraerlos, utilizando la culpa o la conmisericordia, hablándoles de sus carencias o de sus dificultades. Todas las organizaciones pasan por tiempos difíciles y a veces hasta sufren hambre y privaciones. Utilizar esto para conseguir donativos, genera pobres resultados. Utilizarlo para atraer personas a ser parte de tu patronato, es la forma más segura de alejarlos.

**Los beneficios.** El pertenecer a un patronato implica muchos beneficios para las personas que participan en él. En las dos hojas que siguen, enlistamos los que consideramos son los más importantes. Seguramente tú encontrarás otros más. **Las dos hojas que siguen**, están redactadas en forma que a ti **te puedan servir de apoyo, para entregar copias de ellas**, a las personas que hayas identificado como prospectos a integrarse a tu Patronato.

**Sé un buen vendedor.** No pretendas abrumar a una persona con la larga lista de los beneficios que tendrá al integrarse a tu Patronato. Acércate a él o a ella y primero escúchalo. Interésate en sus cosas. Si te cuenta algo que para él es importante, valóraselo. Sé agradable, sonríe. Halágallo sin ser exagerado; hazlo sentirse bien. En el momento que sea oportuno, háblale de tu proyecto y de sus bondades. Cuando lo describas, sé conciso. Menciona sólo dos o tres de los beneficios de ser parte de un patronato (aquellos que tú hayas identificado como los que más le atraigan, de acuerdo a su manera de ser). **Dile abiertamente: “a ti te gustaría participar”**. Coméntale que está cordialmente invitado a ser parte del proyecto. Si es oportuno, entrégale una copia de las dos hojas que siguen y un folleto de tu institución (si es un folleto agradable y con un enfoque positivo). Si ese no es un momento oportuno para pasarle el folleto, entonces pídele “una cita muy breve” para entregárselo. En esa nueva cita, volverás a motivarlo.

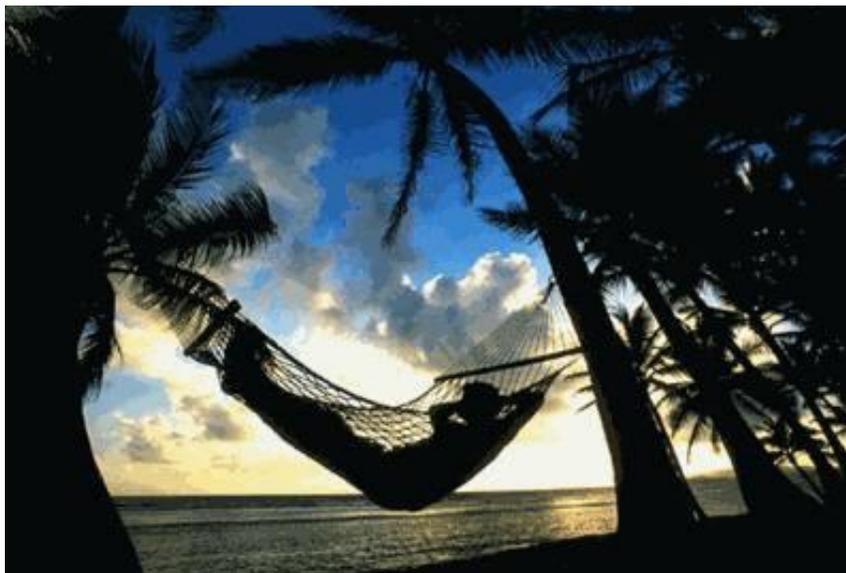
**Invítalos a conocer tu institución.** Recuerda que “de la vista nace el amor”. No hay como hacer que las personas entren en contacto con quienes van a ayudar; que platiquen con ellos, que vean su mirada, que tengan la vivencia de lo grato que es saber que lo que uno hace, sirve a personas muy necesitadas.

**Dale seguimiento a tus prospectos.** Acércate a ellos cuantas veces sea necesario, mientras no te digan abiertamente que “no”. Visítalos, llévalos fotos, muéstrales en forma indirecta, cómo pueden ellos aportar su experiencia y sus conocimientos. Entre más valiosa sea esa persona, más tiempo le vas a dedicar, antes de darte por vencido.

**Ten paciencia.** No te desanimes cuando recibas un no. Recuerda que por cada 10,000 personas que ven un anuncio en la calle, 14 compran el producto. Pero no te asustes; tus números de probabilidades son mejores. No estás poniendo un anuncio en la calle; tú te estás acercando a gente generosa e interesada en ayudar a los necesitados y tú les estás ofreciendo una oportunidad de poder hacerlo. Sólo te menciono esos números, como una forma de ilustrar que primero tienes que invitar a muchas personas y recibir el desinterés de muchos de ellos, antes de que consigas alguien que en verdad quiera participar.

**Sé muy profesional.** Si lo que estás tratando es de “profesionalizar” tu institución, lo menos que puedes hacer es ser muy profesional tú mismo. Habla con tus amigos y conocidos; hazles saber que estás en busca de gente valiosa para tu proyecto. Muchos de ellos no cubren el perfil de tu prospecto, pero tal vez ellos conocen a alguien que sí lo cubra y te pueden poner en contacto con esa persona. Revisa directorios, listados de grupos escolares, de vecinos, de clientes, de tus familiares. Entérate lo más que puedas sobre ellos antes de entrevistarlos. Lleva fotografías e información sobre tu institución, lo mejor presentada posible. Prepara bien lo que les vas a decir. Lee algún libro sobre técnicas de ventas y aplícalas a “vender” tu proyecto.

**Por último: Disfrútalo!** Piensa que tú les estás acercando a otras personas, la oportunidad de dar un nuevo sentido a su vida. Quizás son gentes muy ricas, pero tú tienes algo que ellos no tienen y se los estás compartiendo. Además piensa en toda la gente que se beneficiará, cuando tu institución tenga un patronato más profesional. Esto es algo muy satisfactorio que tú estás haciendo; y por eso, **debes disfrutarlo!**



A continuación te presentamos dos hojas que te pueden servir en tu labor de invitar personas a participar en el Patronato de tu Institución.

## EL CONSEJO DIRECTIVO

El Consejo Directivo ó **Patronato** de una organización no lucrativa, es el responsable legal de la organización y de su trabajo en favor de la comunidad. Son los representantes de la organización y su único interés es el ayudar a personas necesitadas.

Las instituciones fuertes son aquellas que tienen un Consejo Directivo fuerte. El Consejo le confiere seriedad y transparencia a la organización, le da validez ante la sociedad y es el conducto para establecer buenas relaciones con la comunidad.

El cumplimiento de la Misión de una organización y la continuidad de su labor en beneficio de la sociedad, dependen de su Consejo Directivo.

### ***BENEFICIOS PARA LOS INTEGRANTES DE UN CONSEJO DIRECTIVO***

- Es una oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades especiales.
- Satisface la necesidad de hacer algo importante para tu comunidad, tu región, tu país.
- Es una oportunidad de aprender nuevas habilidades y participar en actividades agradables.
- Es una excelente manera de disminuir la soledad y el aislamiento.
- Es una grata opción para ayudar a otros hermanos necesitados y de hacerlo a través de un sistema organizado, que logra un verdadero beneficio social.
- Es una labor desinteresada; por eso la sociedad otorga reconocimiento y prestigio a quienes la desempeñan. Es un honor ser miembro del Consejo Directivo de una institución seria y bien organizada.
- Proporciona la grata sensación de ser útil y necesario para otras personas.
- Es una excelente manera de conocer a otras personas con los mismos valores. Esto con frecuencia también nos ayuda en otras áreas de interés personal, empresarial o profesional.
- Es una oportunidad de trabajar en equipo y obtener el aprendizaje que implica un trabajo coordinado en grupo. Es algo que nos ayuda a enriquecer nuestro desarrollo humano.
- Es la mejor forma de aprovechar bien el tiempo libre y llenarse de la alegría de dar.
- Al participar en actividades de ayuda a los necesitados, se experimenta un sentimiento de seguridad y de realización personal, al darle un mayor sentido a nuestra vida.
- Es un motivo de orgullo para los hijos y los familiares de quienes participan en este tipo de obras. No hay mejor herencia que el buen ejemplo y el propio testimonio de compromiso con los más necesitados.

## ***FUNCIONES DEL CONSEJO Y DE QUIENES ASUMEN ESE GRATO COMPROMISO***

1. **Representar a la entidad legal.** El Consejo es el órgano que garantiza el cumplimiento de todos los requerimientos legales y que se cubren las obligaciones fiscales.
2. **Mantener la Misión.** El Consejo es el órgano que asegura que los objetivos, metas, estrategias y todas las actividades de la organización estén dirigidas al propósito que la organización tiene estipulado en su acta constitutiva.
3. **Contratar al Director General.** Establecer los objetivos de sus funciones, evaluar y supervisar su desempeño, y en caso necesario, dar por concluida su labor en el puesto.
4. **Realizar la interacción entre la organización y la comunidad.** Los miembros del Consejo son representantes de su comunidad. Su función es hacer el enlace de comunicación entre ambas entidades.
5. **Evaluar periódicamente** su propia estructura y su propio desempeño.
6. **Asegurarse de que la organización cuente con los recursos financieros** necesarios para el cumplimiento de la Misión, apoyando las campañas de procuración de fondos y responsabilizarse del manejo eficiente y con transparencia de los recursos.

Una función primordial de los Integrantes del Consejo, es el **Apoyo a las campañas de procuración de fondos**, a través de su participación en las diferentes actividades propias del Consejo en esta área:

- Aportar su creatividad para el diseño y organización de eventos y campañas.
- Aprovechar sus relaciones para procurar donativos importantes de empresas.
- Facilitar con sus contactos para la obtención de donativos en especie.
- Aportar un donativo personal a la institución. Esa es la prueba y el testimonio del propio compromiso; y es ejemplo para los demás donantes
- Facilitar el acceso a prospectos de donativos mayores, acompañando a otros consejeros, o a personas de recaudación, cuando sean sus referidos. Recordemos que **"las personas no dan a las instituciones; las personas dan a las personas"**
- Participar en la labor de convencimiento de un donante importante, usar su influencia o relaciones sociales para obtener fondos, etc.
- Mantenerse alerta en una búsqueda continua de oportunidades para obtener fondos que faciliten el cumplimiento de la Misión. Este compromiso y amor por la causa de la organización, es lo que llamamos: **"ponerse la camiseta"**

**Es un honor** el ser parte de un Consejo Directivo comprometido. Es una gran satisfacción ver que el tiempo que se da con gusto, sirve para ayudar a otros hermanos necesitados y para hacer una sociedad mejor. Es una forma muy grata de pasar por la vida.