

FINANCIAMIENTO
PARA INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO
LECTURAS

Preparadas por

Carmen Cecilia de Mayz

Actualización 2019

CAPÍTULO 1

Definiciones, Etapas, Premisas y Barreras

Principios Básicos en la Recolección de Fondos

*Spanish translation of **Basic Truths About Fund Raising***

Tomado de: NSFRE News

Debido a que generalmente se considera que la recolección de fondos es una batalla difícil de librar, los directorios encargados de desarrollar estrategias de recolección de fondos y los miembros de los directorios que deben solicitarlos deben adquirir nuevas actitudes y maneras de confrontar esta actividad, teniendo en mente los siguientes principios básicos:

- **No se debe considerar meramente que las organizaciones merecen recibir apoyo: deben ganárselo.**
- Cualesquiera sean las buenas obras que dichas organizaciones llevan a cabo, deben probar ante los que las apoyan el valor de esas obras en la comunidad y la manera eficiente en que se las implementa.
- **La recolección de fondos exitosa no se da por arte de magia**, por el contrario, se debe al esfuerzo arduo de parte de individuos que están cabalmente preparados para realizarla.
- Requiere planeamiento, ejecución, asesoramiento y, además, saber quiénes tienen dinero y cuánto pueden dar.
- **La recolección de fondos no es obtención de dinero solamente** es hacerse de amigos. Si la gente no gusta de usted, no contribuirá para su proyecto. Los que no conocen la identidad que usted representa darán muy poco, si es que lo hacen. Hágase de amigos y obtendrá dinero.
- **No se obtienen fondos mendigando.** Usted obtiene fondos con los vendedores de su organización. Por más buena, valiosa o eficiente que sea su entidad, la gente no le dará dinero si no está convencida de hacerlo.
- **La gente no prepara sus cheques sin ninguna razón.** Necesita que se les pida. Los que poseen dinero están acostumbrados a que se les pida. Lo peor que pueden hacer es decir que no.
- **No espere que llegue el momento "oportuno" para pedir - pida ahora mismo.** Una vez que presentó su caso, pida la contribución. Cierre la venta, trate de descubrir cuál es la razón de la objeción para dar y vénzala, o acepte la negativa y siga adelante.

- **Los directores que tienen éxito en la obtención de fondos no los solicitan ellos mismos** sino que convencen a otros de que los obtengan. Las invitaciones para contribuir deben ser hechas por voluntarios que pertenecen a la misma categoría socioeconómica de aquellos a quienes solicitan.
- **Usted no puede decidir hoy obtener fondos y recolectarlos mañana.** La recolección de fondos insume tiempo y paciencia y requiere planeamiento. Inicie una campaña de recolección de fondos antes de que surja la necesidad.
- **Trate a los posibles clientes y donantes como trataría a los clientes fieles de un negocio.** Ningún negociante de éxito trata a sus clientes como si ellos no tuvieran la obligación de comprar. Debe hacérseles saber a los posibles clientes y donantes cuán importantes son ellos y tratárselos con suma cortesía y respeto.

Linking Solidarity

La recolección de fondos

<http://home.planet>

Para mantener funcionando una organización hace falta dinero. El hecho de que una organización como un comité de familiares funcione con personal a sueldo con voluntarios influye mucho en los costos, así como el de si el comité tiene que pagar los gastos de abogados o de procedimientos jurídicos, y si el apoyo financiero a los familiares que han quedado atrás también es una de las actividades principales del comité. A menudo existen también toda clase de gastos fijos como el alquiler de un local para las oficinas, la adquisición de computadoras y los gastos de teléfono y fax. Según el tipo de actividades que realiza una organización, se necesitan pues menos o más recursos económicos. Es imposible que los familiares puedan cubrir estos recursos por sí mismos. Por eso es muy importante invertir tiempo y energía en la recolección de fondos, y eso también para la continuidad de un comité. Por lo general se descuida la recolección de fondos, pues es un asunto que exige mucho tiempo. No sólo la organización, sino también la espera de los resultados pueden tardar meses.

La recolección de fondos

Es recomendable introducir una petición para ayuda financiera primero en las organizaciones y embajadas extranjeras en su propio país.

Muy a menudo los comités envían sus solicitudes de subsidio automáticamente a organizaciones en el extranjero mientras que apenas si se han abordado las fuentes en el propio país. Los organismos subvencionadores extranjeros pueden entender ello como pura comodidad. En caso de que una recolección en el propio país no tenga ningún éxito, y después se dirija una petición a organismos extranjeras, éstos por lo menos comprenden por qué una organización pide ayuda en el extranjero

Unas recomendaciones para la recolección de fondos

1. En primer lugar debe ser bien legible la preposición del proyecto. Deben mencionarse muy claramente la dirección, el número de teléfono y el contacto de la organización que hace la petición. Lo mismo vale para los datos de la organización a la cual va dirigida la petición. Trate de averiguar de antemano si el posible organismo subvencionador dispone de formularios de solicitud de subsidio ya que esto puede ahorrarle mucho tiempo. A la vez trate de averiguar cuál es el nombre de la persona con quien se puede poner en contacto. Agréguele a la solicitud una carta de presentación dirigida al contacto, en la cual le explica los motivos por los cuales le está haciendo la petición justamente a esta organización. Describa de manera concisa el objetivo de la solicitud y la cantidad solicitada.

2. La verdadera solicitud para el proyecto consiste en una breve descripción de fondo sobre la organización que pide ayuda financiera. ¿Cuándo se fundó la organización y cuáles fueron los objetivos? ¿Cuántos miembros tienen la organización y cuánto personal trabaja para ella? Enumere brevemente los éxitos de la organización. Aunque esta parte es imprescindible en la solicitud, es muy importante hacerlo de manera concisa.

3. La siguiente parte de una solicitud consiste en la descripción del proyecto para el cual se pide ayuda financiera. La descripción debe indicar en qué consiste el verdadero problema, y de qué manera el proyecto propuesto contribuirá en la solución de dicho problema. También debe hacerse comprensible cuál es el marco más amplio del proyecto, así como quién es el grupo objeto (quiénes son los grupos objetos), a beneficio del cual va el proyecto. También se debe mencionar eventuales acuerdos de cooperación con otras organizaciones.

4. La parte más importante de la solicitud consiste en dar una descripción detallada de las actividades y de los planes que están en la proposición del proyecto. Por cada proyecto hay que indicar también qué materiales se necesitan. (Esta información la puede conseguir en el capítulo "Presupuestos") Es recomendable agrupar las diferentes actividades según un número de objetivos.

5. A las organizaciones subvencionadoras les parece importante que, al finalizar el proyecto, éste sea evaluado. Por eso indique cómo tendrá lugar esta evaluación y prometa enviarle un informe de la evaluación al finalizar el proyecto.

6. La última parte de la solicitud de subsidio consiste en los presupuestos y el proyecto para los presupuestos. Esta es una relación de los costos de las actividades separadas. Debe estar claro cuáles elementos se le pide a cuál de los posibles organismos subvencionadores. Por otra parte, es posible solicitar el financiamiento de material, como por ejemplo una computadora, a una embajada. A los organismos subvencionadores les gusta saber en qué se va a invertir su contribución y a qué plazo lo necesita. Las organizaciones subvencionadoras también quieren saber a qué otras organizaciones se les ha pedido financiamiento y cuáles han sido los resultados de estas solicitudes. El que declare que también le ha pedido ayuda financiera a otras organizaciones pone en claro para la organización subvencionadora de que usted se ha tomado en serio la recolección de fondos y que pone las cartas sobre la mesa. Además, de esta forma se ve obligado a estudiar bien qué actividad puede ser mejor subvencionada por cuál organización. Por eso es un requisito conocer los objetivos de las organizaciones subvencionadoras.

Para el cálculo general de los gastos, se puede hacer una clasificación de los mismos, por ejemplo:

- los gastos de viaje
- los gastos de personal
- los gastos para materiales (para la oficina/el inventario, como por ejemplo una computadora)
- los gastos administrativos (fotocopias, gastos de correo)
- los gastos para abogados o juicios
- los gastos para actividades educativas
- los gastos de publicidad (el periódico, los anuncios en la prensa, los boletines informativos) etc.

7. Muchas veces es necesario enviar, además de la carta de presentación y de la preposición del proyecto, alguna información suplementaria. Casi siempre se desea recibir un informe (financiero) anual. Pero también es interesante enviar unos artículos o un informe de una conferencia.

8. Una vez enviada la proposición del proyecto, comienza la larga espera. Después de cierto tiempo puede telefonar o escribir una carta preguntando si han recibido la proposición, si necesitan alguna información adicional, y cuándo será discutida la

proposición. Es muy importante continuar actuando para señalar la solicitud a la atención.

Técnica para Solicitar Donativos

Por John D. Rockefeller, Jr.

Quizás la mejor manera de adquirir conocimientos acerca de cómo conseguir donativos es preguntarnos: "Cómo me gustaría que me pidieran un regalo?". Dependiendo de la respuesta, si ésta se piensa cuidadosamente, podemos obtener una guía segura para solicitar donativos. He crecido creyendo, y la convicción ha crecido dentro de mí, de que el **dar** debe ser manejado de una forma tan cuidadosa como el **invertir**. Dar es invertir, y el dar debe ser manejado bajo el mismo criterio.

Si nosotros esperamos dividendos en dólares o en mejoramiento humano, debemos estar seguros de que el regalo o la inversión es la más sabia, por lo tanto, debemos conocer todo acerca de ella. Por la misma razón, si nos dirigimos a otras personas para interesarlas en dar para un proyecto en particular, debemos estar capacitados para darles toda la información pertinente, tal como nos gustaría recibirla cuando consideramos dar un regalo.

Primero que nada, el solicitador debe estar bien informado acerca de los factores sobresalientes del proyecto para el cual él está haciendo la gestión. Su significado?. Su importancia?. Es la organización sólida?. Está bien organizada?. Cuán grande es la necesidad?. Es necesario tener un conocimiento preciso de estos factores y otros similares para que el solicitante pueda hablar con convicción.

Es de gran ayuda conocer algo sobre la persona a la que se está acercando. Ud. no puede negociar exitosamente de la misma forma con todas las personas.

Nuevamente, a uno siempre le gusta conocer a otras personas que son dadivosas. Esto puede ser un asunto irrelevante, pero es un asunto humano. Si a mi me solicitan una contribución de forma natural y adecuada, yo quedo influenciado para decidir cuánto voy a donar por la forma en que los otros lo están haciendo.

No me gustaría que el solicitante me sugiriera cuánto espera recibir. Naturalmente, tal sugerencia puede ser hecha en una forma que puede ser molesta. No me agrada que alguien venga a decirme que mi obligación es dar. Solamente hay una persona que decidirá ésto -que tiene la responsabilidad de decidirlo- y ése soy yo. Sin embargo, me agrada una persona que me diga: "Estamos tratando de recoger \$4.000.000, y esperamos que Ud. esté deseoso de darnos un cheque en blanco. Si Ud. ve el camino libre para hacer ésto, será motivador y de gran ayuda. Ud.

puede tener en mente dar más, si es así, estaremos muy agradecidos. Por otro lado, Ud. puede sentir que no puede dar tanto debido a otras responsabilidades. Si este es el caso, nosotros entenderemos. Después de que Ud. analice cuidadosamente las necesidades, así como sus obligaciones y su deseo de cumplir como ciudadano, estaremos muy agradecidos y apreciaremos profundamente cualquier donativo". Cuando Ud. se dirige a una persona de esta manera, él estará contento de encontrarse nuevamente con Ud. y no tomará el otro ascensor cuando lo vea en el pasillo porque Ud. lo acorraló o lo forzó a dar.

Es de gran importancia hacer un contacto placentero y amistoso con el donante en prospecto. Algunas personas tienen menos sentido agudo de sus obligaciones y responsabilidades que otras. Con ellos un poco de apremio puede ser beneficioso. Sin embargo, con la mayoría de las personas una presentación convincente de los hechos y la necesidad es mucho más efectiva que la importancia del proyecto y la urgencia de la necesidad para que te conduzca a hacer tu parte en el logro de éste - él te ha hecho su amigo y te ha llevado a pensar que dar es un privilegio. Nunca piense que debe pedir excusas por pedirle a alguien que le de un objeto valioso, ya que Ud. le está dando la oportunidad de participar e una inversión de alto calibre. La obligación de dar es tanto de él como lo es la de Ud. de pedir. En todo caso, solamente él puede decidir si debe o no dar a ese proyecto y cuánto.

Para recapitular brevemente, conozca a su sujeto, sea tan sólido que pueda presentar de una manera convincente sus exigencias en la forma más corta posible. Una carta puede fomentar una entrevista, pero el contacto personal es más efectivo. Conozca lo más posible acerca del hombre con el que Ud. se va a reunir, dele una idea general sobre las contribuciones que otras personas de su grupo están haciendo y sugiera en una forma elegante y delicada cuánto Ud. estaría gustoso de recibir, dejando enteramente a su decisión qué es lo que va a dar. Sea amable y considerado. De esta forma Ud. se acercará al corazón de la persona y a su billetera.

(Una declaración clásica, reimpressa y utilizada por cientos de instituciones que gestionan programas de donativos).

Capítulo 2: Código de Ética y Recursos Humanos

ETICA

Normas para la Práctica Profesional

Adoptada y reincorporada en el Código de Principios Éticos de la NSFRE

Noviembre de 1992.

- Todos los miembros deben actuar de acuerdo a los más elevados estándares de la visión de su institución, profesión y conciencia.
- Todos los miembros deben evitar, hasta en apariencia, cualquier ofensa criminal o mala conducta profesional.
- Todos los miembros son responsables de apoyar dentro de su organización, el cumplimiento a cualquier ley y regulaciones aplicables.
- Todos los miembros deben trabajar por un salario o sueldo, no por una compensación basada en un porcentaje o por comisión.
- Los miembros pueden aceptar compensaciones basadas en la ejecución de su trabajo, como algún bono, proporcionados de acuerdo a las prácticas dentro de su propia organización, mientras no sean basadas en un porcentaje de alguna recolección de fondos de una fundación filantrópica de recolección de fondos.
- Los miembros no deben pagar, buscar o aceptar honorarios como buscador de fondos.
- Los miembros deben revelar efectivamente cualquier conflicto de intereses; ese descubrimiento no implica una ética inapropiada.
- Los miembros deben declarar precisamente su experiencia, calificaciones y experiencia.
- Los miembros deben adherirse al principio de que cualquier donante y la información respecto al mismo, creada por, o a favor de, una institución es propiedad de esa institución y no debe ser transferida ni utilizada excepto por y para beneficio de esa institución.
- Los miembros deben, con base calendario, permitir a sus donantes remover sus nombres de las listas a vender, alquilar o cambiar con otras organizaciones.
- Los miembros no deben revelar información privilegiada a partes no autorizadas.
- Los miembros deben guardar confidencialmente información constituyente.
- Los miembros deben asegurar cuidadosamente que la solicitud de materiales sea precisa y que refleje correctamente la misión de la organización y el uso de los fondos solicitados.

- Los miembros deben, dando lo mejor de sus habilidades, asegurar que las contribuciones son utilizadas de acuerdo con la intención del donador.
- Los miembros deben asegurar, dando lo mejor de sus habilidades, la gerencia de las contribuciones de caridad, incluyendo reportes en tiempo del uso y manejo de los fondos y el consentimiento explícito del donante antes de alterar cualquier condición del regalo.
- Los miembros deben asegurar, dando lo mejor de sus habilidades, que los donantes reciban consejos informados y éticos sobre las implicaciones del valor y los impuestos de sus regalos potenciales.
- Los actos de los miembros deben reflejar interés sobre los intereses y el bienestar de otros, afectados por sus acciones. Los miembros no deben explotar las relaciones ni con donantes, prospectos, voluntarios o empleados en el beneficio del miembro o de la organización del miembro.
- En la declaración de los resultados de la obtención de fondos, los miembros deben usar métodos contables consistentes y exactos conformados en los lineamientos apropiados adoptados en el "American Institute of Certified Public Accountants" (AICPA)* para el tipo de institución implicada. (*En países fuera de los Estados Unidos, debe ser utilizada la institución similar).
- A pesar de lo antes expuesto, los miembros deben cumplir con todas las leyes civiles y criminales aplicables localmente, estatalmente, provincialmente, y federalmente.

Enmendado en marzo de 1993, octubre de 1994, noviembre de 1997 y enero del 2000

Los Derechos del Donante

Redactado por: American Association of Fund Raising Counsel (AAFRC), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE) y National Society of Fund Raising Executives (NSFRE)

La filantropía está basada en la acción voluntaria para el bien común. Es una tradición de dar y compartir que es primaria a la calidad de vida. Para asegurar que la filantropía amerite el respeto y confianza del público en general, y de los donantes y de los presuntos donantes pueden tener total confianza en la organización sin fines de lucro y a causa de que a ellos se les pide apoyo, nosotros declaramos que todos los donantes tienen el derecho de:

- I. I. **Estar informado de la misión de la organización, de la forma en que la** organización piensa utilizar los recursos donados, y de su capacidad de utilizar efectivamente las donaciones para los propósitos destinados.
- II. II. Estar informado de la identidad de la junta directiva de la organización, **y de** esperar que ésta junta ejerza con juicio prudente las responsabilidades gerenciales.
- III. III. Tener acceso a la **declaración financiera más reciente de la organización.**
- IV. IV. Estar seguro de que sus regalos **van a ser usados para los propósitos para los** que fueron dados.
- V. V. Recibir apropiado reconocimiento y agradecimiento.
- VI. VI. Estar seguro de que la información sobre sus **donaciones esta siendo** manejada con respeto y con la confidencialidad proporcionada por la ley.
- VII. VII. Esperar que la relación entre individuales que representen las organizaciones de interés del donante sean profesionales por naturaleza.
- VIII. VIII. Ser informado si las **donaciones buscadas son para voluntarios, los** empleados de la organización o para procuradores contratados.
- IX. IX. Tener la oportunidad de borrar sus nombres de la listas de donantes que la organización pueda compartir.
- X. X. Sentirse libre de hacer preguntas **cuando haga donaciones y de recibir una** respuesta pronta,

"La Mejor Práctica", lo común en los códigos de ética mundiales

Traducido de: NSFRE News. January 1994

¿Qué hacen los miembros de las asociaciones de recaudación de fondos profesionales alrededor del mundo para tener cosas en común? Todos ellos están unidos por un código de conducta o de ética. Así sea en Francia o Australia, los códigos de conducta de los recaudadores de fondos sirven para el mismo propósito: para resguardar la confianza del público que es esencial para la filantropía y el voluntarismo.

Cada miembro de una organización de la WFC tiene un código de ética. Acorde con una encuesta reciente a los miembros de WFC, la piedra angular de cada código es el compromiso de aspirar "la mejor práctica" en todas las actividades profesionales.

"La Mejor Práctica" balancea el imperativo de triunfar en la tarea de recaudar fondos y el riesgo inherente. Nadie puede garantizar que una estrategia para recaudar fondos va a ser efectiva. De hecho, la mayoría de los códigos de ética prohíben a individuales y a firmas consultoras sostener exagerado potencial de éxito. "La Mejor Práctica" implica la confianza de que el profesional recaudador de fondos va a hacer cualquier esfuerzo necesario para tener éxito, siempre estando dentro del marco legal y moral.

Aunque no se defina específicamente "la mejor práctica", cada código de conducta establece lineamientos para una conducta adecuada. Existen seis factores comunes:

- Legalidad: Adhesión al espíritu y a las leyes.
- Conformidad con la misión: Trabajando dentro de la misión sin fines de lucro a la que el profesional sirve.
- Honestidad; Actuando confiablemente y correctamente, conociendo los límites de las habilidades personales y no efectuando reclamos exagerados acerca de los resultados.
- Conflictos de intereses: Dando divulgación adelantada de cualquier posible conflicto de intereses.
- Confidencialidad: Guardando la información acerca de los donantes y clientes en estricta confidencialidad.
- Capacidad: Esforzarse continuamente para lograr el más alto nivel de capacidad profesional.

Los consultores de las asociaciones sin fines de lucro tienen dos disposiciones adicionales. Primero, escribir acuerdos contractuales que establezcan claramente el trabajo a ser llevado a cabo. Segundo, son claramente preferidas compensaciones preestablecidas a comisiones.

No solamente las compensaciones es lo que preocupa a los consultores. Los miembros de organizaciones del World Fundraising Council también prohíben o desapruaban que sus empleados acepten comisiones basados en un porcentaje de los fondos recogidos. Los códigos de los miembros profesionales de las organizaciones reflejan el ocupante (inquilino) central que los profesionales recaudadores de fondos deben operar con la misión y las necesidades financieras de sus organizaciones en mente y no pensando en su beneficio personal.

Muchas organizaciones mantienen un mecanismo interno claro para supervisar su código general. Las sanciones son impuestas, figurando desde la expulsión, o degradación hasta la suspensión de la membresía.

Guía de Códigos de Ética de Recaudadores de Fondos alrededor del mundo

Traducido de: The official News of the World Fundraising Council

Number 1, 1994

Los diez consejos de miembros de recaudadores de fondos organizados tienen códigos de ética y normas de práctica. Su extensión varía desde específica con una docena de principios generales hasta cuatro páginas detallando la conducta aceptable de un miembro. Los códigos escritos formalizan lo que es considerado como un buen comportamiento. El ímpetu por desarrollar códigos han restringido las prácticas de algunos recaudadores de fondos cuestionándolas. Todos los códigos de los miembros de la WFC aseveran que las compañías recaudadoras de fondos deben brindar crédito a la profesión con su conducta pública.

Una buena gerencia es fundamental para un comportamiento ético. La Conferencia Nacional del Desarrollo Católico (USA) explica el concepto: "Nosotros no somos dueños de nada; más bien, nosotros somos administradores de todo lo que recibimos y debemos utilizar estos recursos responsablemente..."

Para detener prácticas específicas que en los años pasados han traído desprecio público y la amenaza de la intervención del gobierno, algunas asociaciones de profesionales han hecho unos códigos de conducta muy detallados. Por ejemplo, El "Fundraising Institute Australia" (FIA) requiere expresamente que los solicitantes que tocan de puerta en puerta lleven puesto una etiqueta oficial. Los solicitantes deben proveer documentación sobre la causa para la que están solicitando. La Conferencia Nacional del Desarrollo Católico (USA) desanima el uso de "artículos bendecidos" como premios a la ayuda cuando solicitan fondos.

Los códigos son un mecanismo para que el público pueda discernir entre practicantes honorables y no honorables. Cuando un profesional de alguna organización de recaudación de fondos está de acuerdo con el código de ética, un claro mensaje está siendo enviado. Presuntos jefes y donantes saben que tipo de comportamiento esperar de sus solicitadores de fondos.

Todas las organizaciones miembros de la WFC señalan el punto de la remuneración. La mayoría de las organizaciones miembro de la WFC demandan que sus miembros deben ser remunerados con un salario, retención o pago convenido anteriormente. La remuneración no puede estar basada en un porcentaje del dinero obtenido. La carta EUCONSULT es bien explícita: " Está prohibido por miembros de la firma

cobrar por servicios de cualquier tipo de comisión o seudo comisión basado en resultados." Los honorarios deben estar basados en el tiempo utilizado, el tipo de servicio prestado, y/o la calificación de la persona / firma.

¿Por qué no se debe pagar por comisiones a los solicitadores de fondos? Varias razones son comúnmente citadas:

- Una, el acto de solicitar un regalo viene al final de un largo proceso de formación de una relación. Muchas personas están involucradas en la vía. ¿Por qué debería ser el profesional solicitador de fondos ser el que se lleve la ganancia? ¿Todos los involucrados en el proceso se deberían llevar un porcentaje?
- Dos, las comisiones pueden distorsionar groseramente la estructura de salarios en una organización, particularmente en una organización pequeña sin fines de lucro. ¿Es el trabajo del profesional solicitador de fondos más importante que el del director ejecutivo o que el de otro personal mayor?
- Tres, se debe ver siempre el punto de vista del donante. Estudios sobre la motivación de los donantes consistentemente reportan que personas dan para ayudar a otros. ¿Cómo el donante podría pensar que un porcentaje de su regalo se uso para pagar a una persona del staff?

Los miembros de la organización WFC expresan la prohibición de la aceptación de "costos del hallador". El instituto de recaudación de fondos de Australia define costos del hallador como "pagos en efectivo u otro parecido a cualquier empleado, fideicomisario, o consejero de cualquier organización como un incentivo que compromete el servicio del miembro."

Patadas en la espalda están aprobadas similarmente, definida como "ganancia directa o indirecta desde un pago alterado en efectivo u otro parecido por ofertantes de bienes o servicios como un incentivo para ganar un contrato con una organización."

La protección de los derechos de los donantes y clientes consultores es otra área en crecimiento que nos concierne. La mayoría de los miembros de las organizaciones de las WFC insisten en que cualquier información privilegiada, como la información del donante, debe permanecer confidencial.

El código de "The National Society of Fund Raising Executives" (USA) afirma:

"Los miembros deben adherirse a los principios de que toda la información de los donadores y de los prospectos de donantes creadas por, o para ayuda de, una institución, es propiedad de esa institución y no debe ser ni transferida ni removida."

Acorde con el "Club des Fundraisers",

"Los miembros deben mantener confidencialmente y dejar intacta todas las listas, registros y documentos adquiridos en el servicio de los clientes y empleados actuales.

Muchos de los miembros de las organizaciones de WFC establecen un estándar de "confianza en anuncio". Las recaudaciones de fondos y el material promocional de reflejar precisamente a la organización y el uso de los fondos solicitados.

"Buen Gusto" es también un estándar que muchos de los miembros de las organizaciones deben usar. Usar lenguaje explosivo para referirse a los clientes es muy mal visto (Ej. Referirse a alguien como "inválido").

La mayoría de las organizaciones de la WFC prohíben hacer "reclamos exagerados" como la garantía de los resultados, y prometer metas no reales. El código demanda que los recaudadores de fondos deben representar precisamente sus calificaciones y logros pasados. La mayoría de los miembros de las organizaciones específicamente indican que las metas de la organización deben estar basadas en un "racional análisis de los hechos."

Las organizaciones de la WFC requieren que las donaciones sean usadas para el propósito que el donador propone. "Excesivos" costos de la organización de recaudación de fondos también son desalentados.

Organizaciones como la FIA especifican un porcentaje razonable a niveles que son considerados como "naturaleza de la causa, el estado de desarrollo de la agencia y el tipo de programa de recaudación de fondos utilizado. "Por ejemplo, los costos de recaudar fondos que apelan que son mayores que el 20% del capital son considerados excesivos."

AFP. Código de Principios Éticos y Normas de Práctica Profesional

PRINCIPIOS ÉTICOS

Adoptados en 1964, enmendado en octubre de 1999.

Traducido y adaptado por AFP, Capítulo Ciudad de México

Octubre 2001

La Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos (AFP), existe para promover el desarrollo en la profesionalización y crecimiento de los

profesionales en procuración de fondos, con el fin de impulsar elevados principios éticos en esta profesión y así, preservar y acrecentar la filantropía y el voluntariado.

Los miembros de la AFP están motivados por un impulso interno para mejorar la calidad de vida a través de las causas que sirven. Secundan el ideal de la filantropía, se comprometen a la preservación y enaltecimiento del voluntariado, y adoptan estos valores como principios de su vida profesional. Atienden su responsabilidad de obtener fondos en forma ética y reconocen totalmente la voluntad del donante. Para cumplir con lo anterior, los miembros de la AFP adoptan valores y cumplen con ellos en el desempeño de su responsabilidad de obtención de recursos filantrópicos.

Los miembros de la AFP, aspiran a:

- • practicar su profesión con integridad, honestidad, veracidad y adhesión a la obligación fundamental de salvaguardar la confianza pública;
- • actuar de acuerdo a las más altas normas y visiones de su organización, profesión y conciencia;
- • situar la misión de la filantropía por encima de intereses personales;
- • inspirar a otras personas a través de su propio sentido de dedicación hacia propósitos elevados;
- • mejorar su conocimiento y habilidades profesionales para que su desempeño ayude a otras personas;
- • demostrar preocupación por los intereses y bienestar de las personas afectadas por sus acciones;
- • valorar la privacidad, libertad de elección e intereses de aquellos afectados por sus acciones;
- • fomentar la diversidad cultural y los valores plurales y tratar a todas las personas con dignidad y respeto;
- • afirmar, a través de donaciones propias, su compromiso con la filantropía y su papel en la sociedad;
- • apegarse tanto al espíritu, como a la letra, de todas las leyes y reglamentos aplicables;
- • promover en sus organizaciones el apego a las leyes y los reglamentos aplicables;
- • evitar, aún en apariencia, una conducta fuera de la ley o una conducta profesional inadecuada;
- • acreditar la profesión de procuración de fondos a través de su comportamiento público;
- • alentar a sus colegas hacia la práctica de estos principios éticos y normas profesionales

- estar informado de los códigos de ética promulgados por otras asociaciones profesionales que colaboran con la filantropía.

NORMAS DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Además de actuar de acuerdo a los valores señalados anteriormente, los miembros de la AFP acceden a regirse por las normas de práctica profesional, que son adoptadas e incorporadas al código de principios éticos de AFP. La violación de estas normas pueden llevar a los miembros a sanciones disciplinarias, incluyendo la expulsión, como se señala en los Procedimientos de Observancia Forzosa de Ética de la AFP.

Obligaciones Profesionales:

1. Los miembros no se involucrarán en actividades que perjudiquen a los miembros de la organización, a sus clientes o a la profesión.
2. Los miembros no se involucrarán en actividades que provoquen conflicto con las obligaciones fiduciarias, éticas y legales de su organización y de sus clientes.
3. Los miembros deben exponer eficientemente todos los conflictos de interés potenciales y actuales. Este acto no implica deshonestidad o falta de ética.
4. Los miembros no deben explotar ninguna relación con los donantes, prospectos, voluntarios o empleados, para su propio beneficio o el beneficio de la organización a la que pertenecen.
5. Los miembros deben cumplir con las Leyes y Reglamentos Estatales o Federales que sean aplicables.
6. Los miembros reconocen los límites que han delimitado actuación profesional y son por lo tanto, veraces con relación a su experiencia y competencia profesionales.

Solicitud y usos de fondos filantrópicos

7. Los miembros deben asegurarse de que todos los documentos y materiales utilizados para las solicitudes sean ciertos y reflejen adecuadamente la misión de la organización y el uso de los fondos solicitados.
8. Los miembros cuidarán que los donantes reciban la información y el consejo ético acerca del valor y las implicaciones fiscales de sus

donativos potenciales.

9. Los miembros harán su máximo esfuerzo para asegurar que los donativos sean empleados para los fines que fueron dispuestos por el donante.

10. Los miembros deberán cuidar que se asegure la administración adecuada de los donativos, incluyendo la elaboración de reportes oportunos sobre el uso y manejo de los fondos.

11. Los miembros deberán obtener el consentimiento explícito del donante antes de alterar el uso o las condiciones de una donación.

Presentación de Información

12. Los miembros no revelarán información restringida o confidencial a personas no autorizadas.

13. Los miembros deberán adherirse al principio de que toda información sobre donantes o prospectos, obtenida por una organización o en su nombre, es propiedad de la organización y por lo tanto no puede ser transferida o utilizada excepto a solicitud de esa organización

14. Los miembros darán a los donantes la oportunidad de retirar sus nombres de las listas o directorios que sean vendidos, rentados o intercambiados con otras organizaciones.

15. Los miembros deberán usar métodos contables exactos y consistentes para registrar los resultados de la procuración de fondos de acuerdo a los requerimientos fiscales que marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Compensaciones

16. Los miembros no deberán aceptar compensaciones basadas en porcentajes de contribuciones filantrópicas, ni deberán aceptar gratificación alguna por encontrar donantes.

17. Los miembros podrán aceptar bonos de productividad, siempre y cuando estos bonos sean parte de la práctica común de la organización y no estén basados en porcentajes.

18. Los miembros no podrán pagar gratificaciones por encuentro de donantes, comisiones o porcentajes sobre las donaciones filantrópicas, y deberán aconsejar a sus organizaciones de no hacerlo.

La financiación de la política en América

Fernando Carrillo Flores

IIG Instituto Internacional de Gobernabilidad

//www.iigov.org/documentos

Hace unas pocas semanas, el Presidente del BID, Enrique Iglesias en la sesión inaugural de la Asamblea Anual de la institución en París rescataba la indiscutible relación existente entre la reforma política y el desarrollo económico y social. Hasta hace muy poco tiempo, la variable política era ignorada o subvalorada en las estrategias de desarrollo por cuenta de una visión economicista de la realidad. Ya a nadie sorprende las reflexiones profundamente políticas en un foro económico. El trabajo reciente de los organismos financieros internacionales en el campo de la reforma institucional, de la modernización de los poderes judiciales, del fortalecimiento de las legislaturas y de la promoción de la participación ciudadana en conjunción con las organizaciones de la sociedad civil, aún despierta inquietud en muchos. Decía el Presidente del BID en la Asamblea de París, que una razón que explica por qué América Latina siendo una de las regiones que más creció en el siglo XX no pudo resolver el problema de la pobreza y la desigualdad, ha sido la debilidad en el funcionamiento de los sistemas políticos. La inexistencia de una base amplia de instituciones democráticas ha recortado fuertemente la capacidad de respuesta a las necesidades y esperanzas de los ciudadanos y por ello *"no es una casualidad que aquellos países de la región con instituciones, cultura y tradición democráticas más arraigadas sean los que muestran mejores niveles de vida y mayores grados de integración y cohesión social"*.

Concebida de esta forma, la reforma de la política adquiere un cariz distinto de una simple reforma de segunda generación. No es marginal ni complementaria frente a la reforma económica. No puede ser un simple apéndice de los procesos de modernización económica. Los hechos han demostrado el costo en que han incurrido los sistemas económicos que pretendieron ignorar la trascendencia de la reforma de la política. Ella ha dejado de ser un artículo de lujo de los países desarrollados para convertirse en un presupuesto de primera necesidad para la gobernabilidad democrática y el desarrollo económico. Todo indica que después de haber tragado diversas medicinas amargas, finalmente vamos aprendiendo que es hora de suspender la lucha contra los síntomas mientras las causas continuaban eternizándose.

La reconciliación de la Etica con la Política

Para los países en desarrollo que se reacomodan en el escenario de la globalización, la lucha por la consolidación democrática debe comenzar por repensar los estándares éticos de la política. Y allí, los estándares éticos de los líderes políticos afectan severamente los estándares éticos y morales de la comunidad. El compromiso de fin de siglo de los líderes políticos consiste simplemente en elevar la calidad de la política y devolverle la majestad a su ejercicio. La batalla que hoy libran muchos dirigentes por eliminar privilegios, combatir prácticas excluyentes, dejar atrás el corporativismo y el clientelismo, sólo es el resultado de la adopción progresiva de valores que, como predicaba Kant de la verdadera política, *"no pueden dar un paso sin rendirle tributo a la moral"*.

En consecuencia, no es exagerado afirmar que la consolidación democrática de América Latina debe girar cada día mas alrededor de la ética, los valores y la cultura hoy ausentes en escenarios deficitarios en materia de democracia. El reencuentro de la ética con el ejercicio de la política constituye además un imperativo que sólo puede darse dentro de la democracia. Convertir el "método" de la democracia en un "hábito" del sistema es una tarea gigantesca inserta en la transformación cultural que debe tutelar toda reforma política. La posibilidad de compartir los valores del ejercicio democrático es el camino indicado para fomentar la cohesión social, sustentada por hábitos de comportamiento que deben ser comunes a políticos, funcionarios públicos, ciudadanos y empresarios.

La Política -como lo ha puntualizado Michael Sandel- no puede continuar concibiéndose como una agencia que oficia de intermediaria entre los distintos intereses que compiten en la sociedad. La Política está llamada a trascender esos intereses particulares y de grupo.

Pesos y Votos

Las relaciones entre el dinero y la política así como las relaciones entre la actividad empresarial y la actividad política no escapan tampoco a los estándares de la ética. Y con esta primera reflexión no me refiero exclusivamente a los fondos provenientes de actividades ilícitas o de dudosa procedencia. En primer lugar, porque pese a la tendencia que apunta a la instauración de regímenes de financiación pública en América Latina, la financiación privada sigue siendo la primera fuente de cobertura de gastos electorales. En segundo lugar, porque el

establecimiento de normas relacionadas con la fiscalización de campañas y partidos, está en manos de los propios actores, es decir, los legisladores. Y tercero, porque la actividad política de las empresas debe enmarcarse en un ámbito de responsabilidad social si se trata de interactuar con el sector público e influir en sus decisiones. En el momento que la empresa o el sector privado trata de afectar las políticas públicas a través de la actividad política, se está involucrando en la arena pública, debe someterse a las reglas de lo público y sus metas privadas deben subordinarse a lo público. Por ello aquí cabe preguntarse cuáles son los estándares éticos de aquellos que buscan influir e incidir en el proceso de toma de decisiones del Estado y cuáles son los medios apropiados para que el sector privado alcance objetivos políticos.

Dentro de la tradición corporativista latinoamericana el interrogante se vuelve todavía más relevante cuando se trata de aplicar a las relaciones entre el dinero y la política. Una región como la nuestra acostumbrada a concebir el manejo del Estado en función de los intereses corporativos no va a reaccionar de la noche a la mañana para quitarse de encima la hipoteca que sobre el sector público han disfrutado los intereses particulares y de grupo. Si no se rompe el círculo vicioso de los pocos y grandes intereses económicos financiando la actividad política para poner en marcha políticas públicas que no lesionen su conjunto específico de intereses, continuaremos ampliando la brecha de desigualdad de oportunidades e inequidad que marca indeleblemente el desarrollo reciente de nuestra región.

Lo Público y lo Privado

La diferencia entre lo público y lo privado ha comenzado apenas a establecerse después del derrumbe de los regímenes autoritarios. La noción de lo público no ha existido; ni en relación con el Estado ni con lo que ahora se identifica con lo "público no estatal" y que muchos identifican con las actividades de las organizaciones de la sociedad civil. Tanto el Estado como la vida pública han estado privatizados y casi ningún país de la región ha permanecido inmune a ese problema. Por ello parece una broma afirmar, como es cierto, que en América Latina para poder privatizar al Estado primero hay que volverlo público. Tal juicio resulta evidente en relación con la representación que ejercen los funcionarios de elección popular en nuestros sistemas políticos. En gracia de discusión por ejemplo ¿A quién termina representando un legislador cuya campaña política ha sido financiada por un grupo económico? Esa pregunta se la han hecho diversos investigadores sobretodo en

los Estados Unidos y las conclusiones son, por decir lo menos, preocupantes. Y se orientan en la dirección de que el dinero no sólo compra votos el día de las elecciones de una forma mas sofisticada en unos casos que en otros, sino que puede ser determinante a la hora de la toma de decisiones en materia de políticas. Se encuadra dentro de la categoría de lo que Bobbio ha denominado "los poderes invisibles" cuyas huellas cada vez son mayores en nuestras democracias en transición.

Lo primero que comprueban las investigaciones mencionadas es que el dinero sigue ejerciendo desproporcionada influencia en la política y la mayoría de las contribuciones vienen de la empresa privada y del gran capital. En segundo lugar, que los aportantes a las campañas reconocen que sus contribuciones facilitan cuando menos "acceso" a los políticos. En tercer lugar, que resulta innegable que las contribuciones crean algún sentido de obligación o compromiso con el aportante, una deuda de gratitud o algún sentimiento de reciprocidad. La cascada interminable y costosa de lo que vale dicha reciprocidad está dada en la práctica por el bloqueo de iniciativas en el Legislativo, exenciones fiscales y tributarias, aranceles, tarifas y componendas en el mundo de las contrataciones de obras y servicios del Estado. Los aportantes, por su parte, han aceptado también su capacidad para incidir en determinados casos en la legislación, el diseño o la implementación de las políticas públicas. En dicho intercambio de dinero y favores lo único cierto es que la única que sale perdiendo siempre es la democracia.

Las Arcas de la Política

Afirmaba un Presidente norteamericano que no hay experiencia más desagradable, degradante y desgastarte en la vida de un político que recoger dineros para su campaña. Sin embargo, está comprobado que la recolección de fondos toma cada día mas tiempo en la vida de un político y que para el caso latinoamericano mas de dos terceras partes de los dineros utilizados en las campañas durante los años 90 son de origen desconocido para la ciudadanía, por lo cual, las rendiciones de cuentas por partidos y candidatos son cada vez mas formales. En conclusión, si algo ha caracterizado la financiación de la política ha sido precisamente la oscuridad, al punto que no existen cifras confiables respecto de cuánto gasta América Latina en la política.

Por todo ello, ante los costos crecientes de las campañas cualquier recurso se vuelve válido para llenar las arcas de la política. Desde la injerencia de dineros de dudosa procedencia hasta la violación de los límites de gasto, la creación de fondos especiales y auxilios parlamentarios, pasando por formulas ingeniosas como los PACs del sistema estadounidense -que hasta hoy nadie se ha atrevido a reformar y que derrumbaron el sistema de límites a las contribuciones-, han comenzado a hacer parte de las maniobras electorales. Sin mencionar los mecanismos de financiación pública indirecta como el financiamiento de la actividad parlamentaria de los partidos, la propaganda oficial en año electoral, el uso discrecional de fondos públicos, etc. que alimentan las zonas grises del clientelismo, el tráfico de influencias, las incompatibilidades y el conflicto de intereses.

Así las cosas, resulta lógico que la quimera de la autonomía financiera de los partidos y las campañas aparezca cada día mas salpicada por la denuncia, el escándalo, la manipulación y el juego sórdido de intereses. No voy a referirme al caso colombiano que tantas lecciones negativas y positivas le ha brindado al debate sobre la financiación de las campañas, porque ello será examinado con detenimiento a lo largo de las deliberaciones de este Seminario, incluso por algunos de quienes han sido los más destacados protagonistas.

La Bolsa de la Política

Lo único claro que debe sostenerse con contundencia es que las contribuciones económicas del sector privado al ejercicio político no pueden ser las "inversiones financieras" en la política. En la mayoría de los países, por ejemplo, no existe limitación alguna respecto del número de partidos a los que una misma persona puede contribuir, convirtiendo el sistema en un juego donde el aportante apuesta a quienes tienen mayor opción y nunca pierde.

Prácticas de esta naturaleza son las que contribuyen a pervertir el sistema. Primero porque la democracia no debe ser el "mercado bursátil" de lo político; segundo, porque no se trata de un trueque donde los grupos de interés tienen algo que comprar frente a los políticos que tienen algo para vender; y tercero, porque en un escenario como el mencionado, los fenicios y los mercaderes de la política serán los llamados a imponerse en la toma de decisiones públicas, desvirtuando de tajo la razón de ser del Estado.

Por todo ello, es esencial determinar a la luz del día el origen, los medios, las formas y los fines del dinero en la financiación de la actividad política. Dadas las condiciones de nuestra región -que no van a cambiar súbitamente-, a los ciudadanos les sale en principio más barato contribuir por la vía de la financiación pública a los gastos de los partidos que someterse al albur de la cuantía de los favores que deben ser pagados a posteriori desde el Ejecutivo o desde el Legislativo en reciprocidad al financiamiento de las campañas.

La Volatilidad de los Partidos

Un elemento indispensable de esta problemática tiene que ver con la situación cada día más lastimosa de los partidos políticos en nuestras democracias. Se trata de una causa eficiente de la "falla política" en nuestro desarrollo reciente. Las apariciones episódicas de los partidos sólo en el limitado espacio de las campañas electorales los han convertido casi en visiones fantasmales cada vez más lejanas de la ciudadanía. Su mínima capacidad para orientar nuestras sociedades hacia nuevos rumbos, su falta de consistencia ideológica y definiciones programáticas, su minusvalía al nivel de sus estructuras internas, su alejamiento progresivo de la sociedad civil y su ausencia permanente del debate público aún en la arena parlamentaria, explican muy bien su condición de cadáver insepulto de nuestras democracias.

Vale la pena decirlo de entrada: Con partidos políticos débiles nunca se logrará la ansiada autonomía de la política frente a los grandes intereses económicos. En la situación actual, los partidos continuarán siendo hipotecados, vapuleados y, en últimas, excluidos del todo de la deliberación pública. Si nuestros partidos políticos no fueran un accidente menor o un instrumento devaluado de la maquinaria electoral, probablemente tendríamos de herramientas más efectivos para perseguir el interés público desde escenarios más democráticos.

Partidos políticos fuertes, legítimos y modernos son la base para tener Congresos fuertes, legítimos y modernos. La función legislativa, representativa y fiscalizadora de los Congresos guarda una relación de proporcionalidad directa con el peso específico de los partidos en las legislaturas. De otra manera, los partidos continuarán errando sin norte alguno y los Congresos se mantendrán periféricamente al margen de la formación de un auténtico consenso democrático en la triste condición de simples correas de transmisión de los intereses de grupo y

convalidadores de las políticas del Poder Ejecutivo.

La Cultura Política

Las regulaciones normativas por sí solas no van a solucionar el problema de la financiación de la política en América Latina. Los excesos reglamentaristas se convierten por ejemplo en el mejor cómplice para alegar la complejidad e incompreensión de la norma para justificar su incumplimiento y burla. Nunca debe olvidarse como recordaba Sartori que el sistema electoral es el instrumento mas susceptible de manipulación de la política.

La consolidación de la democracia en América Latina pasa en este momento su mayor prueba de fuego. La deserción ciudadana, el desencanto y a veces el repudio hacia la política y hacia los políticos ha llevado a lo que Daniel Zovatto ha caracterizado como "*la política bajo sospecha*". Una especie de presunción de culpabilidad hacia los políticos que estigmatiza el ejercicio de lo que los griegos concibieron como el "*arte del bien común*". Sacarse de encima ese fardo tan oneroso va a implicar una transformación cultural que sobrepasa el esfuerzo de una generación y rebasa una simple reforma normativa.

El más importante factor de transformación cultural debe darse dentro de la democracia teniendo en cuenta el grado de cultura cívica y política de cada país que marca siempre una pauta de especificidad que no puede desconocerse. El compromiso ciudadano para mejorar la calidad del diálogo y del debate político es el termómetro del sistema. Robert Putnam ha sostenido que la baja participación tanto electoral como ciudadana es un síntoma de una patología todavía mas grave del sistema democrático.

En este punto es obligatorio resaltar cómo ante el escepticismo y el cinismo frente a la política que se vive en nuestros países, paralelamente ha aumentado la confianza en liderazgos y en instituciones no convencionales. En Estados Unidos, por ejemplo, los ciudadanos se desvinculan cada día más de las instituciones tradicionales y se ha pasado de la Política con P mayúscula del activismo político con las organizaciones clásicas, a la política con P minúscula del trabajo con el vecindario y la comunidad.

La conclusión es que se cree que el mejoramiento de la vida pública comienza por construir y mejorar la micropolítica de la vida comunitaria. Los modelos de liderazgo del nuevo siglo vienen de "abajo hacia arriba", lejos de las fronteras de las instituciones formales, los partidos y el Estado. Una encuesta realizada por el BID a 100 dirigentes latinoamericanos menores de 40 años apunta en la misma dirección. Esta última tendencia constituye un campanazo que notifica a quienes pretenden romper con la apatía e indiferencia ciudadana que hoy hiere de muerte al sistema político-democrático. Pero se trata de un mensaje de alerta que resalta la urgencia de construir ciudadanía hacia el nuevo siglo. Sin una ética ciudadana que actúe en función de los intereses de la comunidad no se va a encontrar salida a la crisis de legitimidad, confianza y representación que afecta nuestros sistemas políticos.

Los espacios de la participación ciudadana vienen siendo ocupados por nuevos protagonistas que vienen precisamente del mundo de la sociedad civil con mucho interés en la creación de capital social y el servicio social a la comunidad. Por consiguiente, el incremento de la participación ciudadana y la apertura de nuevos espacios a la sociedad civil constituyen el mayor desafío para las colectividades políticas tradicionales.

A diferencia de quienes ven en la sociedad civil el verdugo de los partidos y del Estado, los nuevos protagonistas de la vida en comunidad lo que han hecho es abrirle una oportunidad a los partidos y al Estado para trabajar conjuntamente en la búsqueda del interés público. Una mayor participación implica un mejor diálogo político y debe traducirse en mayor y mejor representación. Es una oportunidad para abrir las vías de acceso de los partidos a la sociedad civil; un acto de audacia pero más de supervivencia para que los partidos puedan imaginarse cómo van a articular la sociedad civil al sistema político.

No ha sido una coincidencia el gran papel que ha jugado la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación en la fiscalización de los dineros en la política. Actividades de organizaciones de la sociedad civil junto con lo que ha empezado a llamarse el "periodismo cívico" e investigativo han jugado roles estelares en la vigilancia y veeduría de procesos electorales que hoy cada vez son más transparentes y públicos. Dichos procesos de auditoría social han sido fundamentales para iniciar, respaldar o complementar la acción de los

organismos del Estado a cargo del control, vigilancia y fiscalización de los procesos electorales.

Desafortunadamente, falta todavía mucho camino por recorrer en el terreno de la financiación de campañas de educación cívica y de valores democráticos, así como de capacitación de cuadros dentro de los partidos. Y por qué no decirlo, de fortalecimiento institucional de organizaciones de la sociedad civil trabajando en este campo.

La Debilidad Institucional de los Órganos de Control

Bien se ha dicho que en materia de financiación de la política no hay tablas de salvación, formulas mágicas ni recetas importables o exportables. Sin embargo, el fortalecimiento de procedimientos y mecanismos de supervisión, las intervenciones preventivas, la correlación estrecha con la reforma electoral, la vigilancia sobre quienes y bajo qué procedimiento se otorga la contratación de obras del Estado, reclaman una fortaleza institucional de las entidades de control que todavía es esquivada a muchos países de nuestra región.

Si queremos que la democracia no sea puesta en venta o a disposición del mejor postor en el mercado, hay todavía mucho por hacer en el campo del robustecimiento institucional y de la independencia orgánica de consejos, tribunales e institutos electorales, órganos de la justicia electoral, contralorías y fiscalías e instancias investigativas en materia de delitos y faltas electorales.

La región latinoamericana ha emprendido una reciente labor en materia de regulación de la financiación de la política en el campo de las normas. Sin embargo, la capacidad institucional de los órganos en cuyos hombros se deposita la responsabilidad de hacer cumplir las leyes apenas comienza a crearse. Una combinación adecuada que obedezca a un tratamiento integral que incorpore marcos legales efectivos, instituciones de control capaces, partidos políticos fuertes, participación activa de la sociedad civil y una vigilancia permanente por los medios de comunicación será un escenario propicio para prevenir y sancionar prácticas electorales hasta muy reciente fecha aceptadas.

Es hora también de evaluar la efectividad del aparato sancionatorio y de la naturaleza y efecto de las sanciones que se han impuesto en

algunos países a quienes han violado normas de financiamiento. Pues de gran repercusión han sido por ejemplo las actuaciones de las Fiscalías y los poderes judiciales en los diversos procesos que se han adelantado en la región latinoamericana. Sanciones civiles, administrativas, políticas, disciplinarias y fiscales se han quedado cortas frente a la efectividad de la instancia penal cuando ella se ha puesto en marcha.

La regulación es necesaria pero no suficiente pues confiar en la "mano invisible" del mercado político para que la política se autorregule, constituye o un acto de ingenuidad o una clara muestra de perversidad. Las inequidades generadas por la economía de mercado encontrarían una clarísima proyección política con un costo altísimo para la consolidación de la democracia.

En conclusión, América Latina no está aún vacunada contra el autoritarismo ni inmunizada todavía contra las tentaciones del corporativismo. Los peligros de democracias intermitentes que nos hagan creer de nuevo que a veces hay que salvar la democracia destruyéndola, golpean las puertas de varios de nuestros países. A quienes pretender destruirla aún acudiendo al argumento infame de la violencia- para después supuestamente reconstruirla, habría que contestarles con el único antídoto que se ha inventado el propio sistema: más democracia.

Como recaudar dinero y seguir siendo virtuoso

Dick Morris: *El Nuevo Principe*

Capitulo 19. Editorial: El Ateneo, Buenos Aires 2002.

Recaudar fondos no tiene porque ser un trato fáustico con el diablo. Un candidato por lo general puede recaudar suficiente dinero para ganar si orienta su recaudación de fondos a zonas en las que no tiene que vender su alma por un cheque. Todo el dinero de la política no se crea de la misma forma. Para mantener su virtud mientras se golpea el pecho en gesto guerrero, debe distinguir entre los diferentes tipos de dinero que circulan en política.

La gente da dinero a los candidatos por cinco motivos virtuoso, o por lo menos inocuos:

- Lo conocen personalmente
- Están de acuerdo con sus posiciones
- Quieren derrotar al otro tipo
- Quieren hacer algo que satisfaga su ego
- Respaldan a su partido

Hay, por cierto, un solo motivo peligroso por el cual la gente hace contribuciones políticas: quiere influir en el candidato después de que ha sido elegido.

La forma de recaudar suficiente dinero para ganar y seguir manteniendo la virtud es llevar al máximo la propia capacidad de atraer dinero por los cinco primeros motivos, así puede rechazar el dinero ofrecido por motivos venales. Aquí tiene como:

- *La gente que el candidato conoce personalmente* da el dinero mas limpio que circula en política. Por lo general, todo lo que quiere es la emoción de saber que su amigo, su compañero de colegio, su compinche de copas, etcétera, es senador. La lista de gente a la que conoce un candidato es casi siempre mas numerosa de lo que el mismo advierte. No son solo aquellos a los que invitaría a cenar, o siquiera la gente que figura en su lista de tarjetas de navidad. Un político , a la hora de buscar fondos, debe extenderse mucho mas en su vida, tomando en cuenta a sus compañeros de colegio, ex novios y ex novias, colegas profesionales, compañeros de clubes de campo o cívicos y mucha gente que apenas conoce. Uno debe recorrer las distintas ramas del propio árbol genealógico para recoger fruta.

Incluso un ermitaño descubrirá que hay miles de personas de su pasado que todavía lo recuerdan. Como cualquiera que se ha vuelto famoso podria suscribirlo, la cantidad de gente que de pronto afirma ser amigo personal de uno es mucho mas grande que el numero de gente que uno conoce concretamente. Un político que no explota brutalmente sus contactos pasados en busca de fondos perderá su virtud o la elección : la primera por verse forzado a buscar dinero poco limpio; la segunda, por no buscar dinero.

- *Los compañeros del alma desde el punto de vista ideológico* también son buenos para conseguir dinero limpio. Todo lo que quieren de usted es que este de acuerdo con aquello en lo cual usted ya cree. Aquí, el mero acuerdo basta. El entusiasmo maniaco es innecesario. Si un

político tiene alguna posición sobre el aborto, el control de posesión de armas, la reforma del sistema de indemnización por daños, el juego en casinos o una plétora de temas locales, los fondos esperan ser cosechados. Cada lado de estos temas ha movilizado a tal punto a los votantes que un candidato puede seguir su conciencia y seguir recaudando dinero del lado que coincide con el. Adopte la posición que quiera, pero adopte una posición, porque una vez que lo haga, mucho dinero le espera de cualquiera de los dos lados.

- *Los que detestan al propio adversario* son una fuente de socorro especialmente conveniente. Revise cuidadosamente a quienes ha pisoteado su adversario y ofrézcales un camino para tomarse la revancha. Aquí, su capacidad para ganar no tiene que jugar el papel central. Los donantes que quieran “tomarse la revancha” sencillamente le darán a usted para molestar y acosar a su oponente. En nuestra sociedad, que ha hecho suyo el lema “nunca ofrezca la otra mejilla”, los resentimientos abundan. Lo lindo de este dinero es que usted no tiene que hacer nada para ganarlo, solo tiene que competir con la persona adecuada.

No limite su alcance a los que tienen desacuerdos en política pública con el adversario. Preste atención a los asociados profesionales a los que perjudicó, a quien le hizo juicio, a quien difamó, a quien derrotó en asuntos del corazón: cualquier cosa. El dinero puede no ser dado por el mejor de los motivos, pero en la medida en que le concierne a usted, es limpio: no hace falta ningún pago retrospectivo.

- *Los egocéntricos* dan dinero que es mana del cielo. Como el mana bíblico, es un poco incomodo tener que recogerlo todos los días y , después de un tiempo, tiene todo el mismo gusto, pero es dinero limpio. Todos los donantes piden ser acariciados con fotos, llamados telefónicos y cartas personales escritas a mano. Si recuerda los nombres de sus hijos o se acuerda de la última vez que se encontraron, mucho mejor. Cuando Bill Clinton dejó que los donantes durmieran en el dormitorio Lincoln, estaba solo ofreciéndoles un lindo recuerdo a cambio de su dinero. No importa donde duerman los contribuyentes, lo que importa es si buscan influir en usted cuando están despiertos. Esos donantes dóciles que vuelven a Des Moines a jactarse de su noche en la Casa Blanca sin detenerse a pedirle un voto o un contrato o un trabajo cuando se están yendo son las vírgenes de nuestro proceso, a las que se debe amar y cultivar. Eso es lo que pasa por virtud en el mundo de la recaudación de fondos de la política. Afortunadamente, como P.T. Barnum dice de ellos, “nace uno por minuto”.

- *Los partidarios* son realmente los caballos de tiro de los fondos de campaña. Rara vez les importa quien se presenta, solo quieren que su bando gane la mayoría. Realmente encarnan el ideal de un político de Gilbert y Sullivan: “Siempre votaba lo que pedía su partido y nunca se ocurría a pensar por si mismo en absoluto/ Pensaba tan poco que lo recompensaban, haciéndolo comandante del Ombligo de la Reina”.

La clave de estos fondos no es la virtud sino la elegibilidad del candidato. Para recaudar dinero de donantes fieles a un partido, una figura autorizada debe ponerle encima las manos al candidato para bendecirlo. A lo largo de los años, los donantes partidarios han aprendido a observar cuidadosamente una señal de bendición antes de abrir la chequera. Cuando sale humo blanco del comité de su partido y el candidato es ungido como “elegible”, darán generosamente. Una vez que se recibe la bendición, los cumplidores donantes generalmente hacen dos preguntas: “¿A orden de quien hago el cheque ?” y “¿Cuál es el nombre del candidato?”.

Ambos partidos tienen clubes de donantes, el equivalente político de los programas de viajeros frecuentes. Los republicanos, por ejemplo , tienen el Club Tagle, una asociación de gente que se compromete a donar, a pedido, 10.000 o 20.000 dólares (o lo que sea el precio habitual de admisión) en unidades de mil dólares, a cualquier candidato a senador o a gobernador que designe el partido. A menudo , están dispuestos a contribuir para candidatos a quienes nunca conocen, no quieren conocer y de quienes nunca oyeron hablar. Pero reconocen que estos candidatos son los cuerpos calidos que han de llenar las bancas del Congreso para darle la mayoría a su lado. A veces, ni siquiera quieren que los molesten recibiendo una nota de agradecimiento del candidato a quien le han donado dinero pero del que nunca oyeron hablar. Abrir el correo es una tarea muy pesada.

¿Cómo hace un candidato para obtener la bendición de los líderes del partido? Recuerde el dicho de Maquiavelo de que es mejor ser temido que amado. Mas que centrarse en ser atractivo para los líderes del partido, un candidato debe ser atractivo, en cambio , para los votantes. Los que tienen buenas cifras en las encuestas demuestran ser irresistibles para los hacedores de reyes, sea cuales fueren sus defectos o fallas personales.

Los líderes del partido inevitablemente resoplarán exigiendo que un candidato siga su línea política. Querrán controlar su estrategia, decidir quienes serán sus consultores y dirigir su campaña por usted. Pero siéntase libre de decirles que se vayan al demonio. Cuando llega la hora de la verdad, solo quieren cincuenta y una persona de cualquier forma ,sexo , color o tamaño en el Senado para votar por su candidato como Líder de la Mayoría y nada les podría importar menos que quienes son esas cincuenta y una personas. No escuche nada de lo que le diga el

partido. Inevitablemente, siempre ira en contra de lo que debe hacer para que lo elijan, y si usted muestra buenas cifras en las encuestas, se mataran por darle dinero de todos modos.

Como el dinero esta tan valorado por la vialidad política, el dinero del partido, por lo general, es el ultimo en entrar. Un candidato sabio gastara su dinero recolectado entre conocidos o colegas ideológicos en medios de comunicación a fin de ganar suficiente tracción en las encuestas para ganarse el amor y la adoración de los apostadores del partido.

Algunos candidatos erróneamente acumulan su dinero y se van quedando atrás en las encuestas, planeando gastarlo todo al final. Como consecuencia, sus candidaturas nunca parecen viables y el dinero del partido nunca les llega. Aun peor, algunos candidatos gastan el primer dinero que recaudan en personal, alquileres y viajes en lugar de gastarlo en propaganda. Cuando el dinero se acaba, las malas cifras en las encuestas persisten y la candidatura muere.

- *El mal dinero* es el que viene con ataduras. La clave es recaudar suficiente de otras fuentes para rechazarlo. No es suficiente para un candidato ser virtuoso de corazon y confiar en su integridad para preservar su pureza. Una vez que se toma ese dinero, hereda todo el equipaje político de su donante. Aun si no hace lo que el grupo de presión quiere, el dinero que le dieron se convierte- a los ojos del publico- en su precio. La culpa hay que asumirla.

Su lista de donantes es su antecedente para la votación. En 1982, Bill Clinton en gran medida recupero la gobernación de Arkansas citando la confianza de sus oponentes en los fondos de compañías de servicios públicos para alimentar su campana. Los republicanos , de Richard Nixon a Ronald Reagan, han derrotado a los demócratas de Helen Gahagan Douglas a Walter Mondale atándolos a los fondos sindicales. El lugar común mas explotado en política es: “Quien paga al gaitero decide la música”.

Toda donación recibida es un potencial aviso negativo. Vetar dinero es casi tan importante como recaudarlo. ¿Algún contribuyente ha sido inculpado o condenado por un delito? ¿Representa alguno un anatema de grupo de presión para los votantes? ¿El esquema de alguna donación parece sospechoso, sugiere fraude o que el dinero realmente no viene del donante sino de su empleador o su tío? ¿Alguno de los donantes es un empleado publico que trabaja para usted o un contratista que se ha beneficiado de su largueza?

La mayoría de los candidatos consideran el hecho de devolver cheques con el mismo entusiasmo con el que contemplarían la amputación de un miembro. Pero el dinero que un político devuelve vale cien veces esa cantidad frente al costo de tratar de compensar un aviso negativo sobre el donante.

Los que desesperan ante la tarea de reformar el financiamiento de las campañas harían bien en darse cuenta de que la política por lo general se corrige a si misma. Tan amplia ha sido la publicidad sobre los males del financiamiento de las campañas, que los candidatos deben actuar como policías de si mismos para sobrevivir.

RECURSOS HUMANOS

Descripción de Funciones y Responsabilidades según el cargo dentro de una ISFL

Por Carmen Cecilia de Mayz

Septiembre 1998

Consejos Directivos:

Consejeros, líderes sociales, financieros y cívicos, que tengan acceso de información de o relación directa con éstos. Deben estar muy bien informados de los programas, de los presupuestos y de las ventajas de cada caso. Deberían ser potenciales donantes, con contribuciones iniciales. Una persona que ya ha contribuido tiene AUTORIDAD para PEDIR.

Su rol es importante porque es la persona atenta, quien está en contacto con el grupo de toma de decisión en los diversos ámbitos.

Debe saber que su rol es el de ayudar, informar y acompañar. Es una pieza clave e importante dentro del equipo y debe seguir las directrices de la planificación diseñada. No debe suplantar al gerente de recaudación. No debe suplantar al gerente de recaudación, ni competir con éste, porque cada uno tiene su responsabilidad de acuerdo a su potencialidad.

Personal Ejecutivo y Técnico:

Es el personal técnico de la institución y servirá de apoyo a las directivas y al Gerente de Desarrollo. En ocasiones debe asistir a reuniones dentro de la OSFL, para explicar técnicamente las necesidades de su área y fuera de la institución acompañar al equipo de recaudación de fondos para responder preguntas específicas sobre el programa específico que gerencia.

Deben pensar en la organización y sus necesidades, tener una visión completa sobre los problemas, sus costos y el futuro crecimiento y desarrollo del área. Debe tener capacidad de apoyar los Directivos en cualquier iniciativa para la obtención de recursos financieros pero no debe realizar la solicitud de fondos.

JUNTAS DIRECTIVAS INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

(non-profit sector)

Preparado por Carmen Cecilia de Mayz

Agosto 2006

A. Miembros

1. No es fácil identificar “nuevos” para una directiva de OSFL o miembros fundadores para una “nueva OSFL”:
 - Competencia en el mercado, especialmente en sociedades medianas y pequeñas.
 - Muchos miembros son reclutados por su “capacidad económica” pero no necesariamente son exitosos como miembros de una Junta de OSFL.
2. Una junta exitosa debe incluir, no solamente personas con capacidad económica, sino con diversidad de procedencia y talento que posean un “verdadero deseo” de servir a la OSFL y se identifiquen con su misión y valores (ética). Al seleccionar los miembros tener en cuenta:
 - Representación femenina.
 - Balance Generacional.
 - Procedencia Regional, en caso de ser una OSFL nacional.
 - Experiencia laboral. Capacidades que se requieren para la gerencia de una OSFL, como corresponsables en:
 - o Legal- mercadeo (fund-raising)
 - o Contable- Relaciones públicas y comunicaciones.
 - o Recursos Humanos.
 - Capital Social: acceso a niveles políticos y económicos y de medios de comunicación.
 - Representación de los beneficiarios para ofrecer en las juntas los puntos de vista e intereses en los receptores de la misión de la OSFL
 -

B. Reclutamiento

1. Buscar el apoyo de la Junta Actual; en caso de una nueva OSFL, buscar la asesoría de una junta “similar” o aliada.
2. Crear un comité de reclutamiento con la responsabilidad de identificar potenciales miembros.
3. Analizar potenciales miembros según requerimientos internos.
4. Invitar a los posibles miembros a una reunión previa para considerar su postulación

C. Descripción de Roles y Responsabilidades

Antes de aceptar a un nuevo miembro se debe presentar claramente las expectativas, roles y responsabilidades del miembro y de la Junta. En muchas ocasiones, un miembro no conoce que se espera de su desempeño o que responsabilidades acarrea un cargo en la Junta.

Es preferible que no acepte su membresía antes a que después de integrado se de cuenta que no puede cumplir.

Se debe especificar desde el inicio que el “fund raising” es una de las responsabilidades de la Junta.

D. Metas y Expectativas de las Juntas Directivas

Las tres razones básicas de estar en la Junta son:

- Capacidad , habilidad de lograr aportes (fund-raising)
- Sabiduría y experiencia.
- Motivación e Identificación con la misión y voluntad de trabajar por la causa.

Las 7 cualidades que se requieren son:

1. Relación natural con la institución.
2. Influencia publica.
3. Voluntad de trabajo

4. Suficiente interés para monitorear la gerencia y hacer las adecuadas preguntas en relación a la política y administración institucional.
5. facilidad de comunicación
6. Entusiasmo con la misión institucional.
7. Deseo/voluntad de estar bien informados de la obra institucional (historia, actividades actuales y metas futuras).

NOTA: Los miembros de la directiva deben involucrarse en las actividades institucionales de forma concreta y específica, así responderán mejor.

E. Entrenamiento de Juntas Directivas

- Se deben ofrecer información, literatura y casos en fund raising.
- Se ofrece un Taller de Fund Raising básico (técnicas, herramientas)
- Discutir experiencias, exitosas o no exitosas, de miembros de la Directiva en labores de Fund Raising.
- Reconocer la labor de Fund Raising en la misma Junta (de sus propios pares) y compartir experiencia
-

F. Evaluación de Desempeño

- Los miembros de las Juntas Directivas deben conocer si su labor es percibida como efectiva o no por los stakeholders. Se deben determinar algunos indicadores y evaluar semestralmente a cada miembro y a la Junta como un cuerpo.
- Las evaluaciones deben considerarse como parte integral de la labor de la Junta, no como algo extraordinario ya que permite mejorar el desempeño institucional.
- Permite que miembros de la junta directiva renuncien en caso de que después de 3 evaluaciones no se ha mejorado su desempeño.
- Iniciar la practica de evaluación de las directivas permite una gestión transparente y sobre todo para una discusión sana en como corregir la falta de progreso, reasignar a otra persona a una responsabilidad diferente y discutir, basado en hechos, no en emociones, la posibilidad de salir de la Junta durante su periodo de servicio o de no mantener a un miembro por ej., segundo periodo.

- Reconocimiento a los miembros por el buen desempeño. Es también muy importante estimular y premiar la dedicación y resultados de cada miembro y de la Junta propia.

G. Tiempo de Servicio y Retiro de Miembros

- Toda Junta Directiva debe determinar
 1. el tiempo establecido de servicio; por ejemplo, por un periodo de tres años.
 2. el % de miembros que debe ser cambiado cada año; por ejemplo, un tercio. Permitiendo una rotación en la Junta.
 3. autorización para ser electo para un segundo periodo, pero debe dejar por lo menos un periodo para volver a incorporarse a un tercero.
 4. Reconocimiento al miembro que se retira. En caso de ser una persona aun de valor para la junta y por estatutos no poder continuar se ofrece la oportunidad de nombrarle Consejero, o miembro emeritus que le permita continuar, pero ateniéndose a la reglamentación.

Cuando en algunas organizaciones no se pre fija el tiempo de servicio, nos encontramos con personas que tienen veinte y treinta años y se han convertido en un peso muerto dentro de la junta, generalmente con ideas obsoletas.

H. Código de Ética de la Junta

Se recomienda que la Junta tenga un código de Ética y un reglamento de Debates y un Manual de Procesos en cuanto a agenda, minutas, comunicación entre si, etc. que permita a todos conocer lo que se espera de cada uno y la forma de trabajar y además adherirse al código de conducta de la Institución.

Sugerencias para Lograr el Éxito: Miembros del NSFRE Comparten sus Secretos

Traducido de *"Tips for Success: NSFRE Members Share Their Secrets"*

NSFRE News XXXV, No. 4- Julio/Agosto 1997

¿Cómo se mantiene uno al tanto de los avances en la profesión de recolección de fondos? ¿Cómo se mantiene uno productivo y eficiente? ¿Cómo se mantiene uno al día con los rápidos cambios de la tecnología? Estas son algunas de las preguntas que NSFRE News hizo a varios ejecutivos de recolección de fondos y miembros del NSFRE que muestran tener un éxito mayor al ordinario. A pesar de la creencia popular, *hay* suficiente tiempo en el día para dominar la situación, como lo implican los comentarios que mencionaremos a continuación: todo radica en organizarse y en mantener una actitud flexible.

La Clave es la Organización

Uno debe ser organizado, atento a los detalles y establecer prioridades. Yo uso el sistema de "tocar el asunto sólo una vez" y no permito que se me acumulen las cosas. Si necesita archivarse, el archivo va; si necesita leerse viene a casa conmigo. -*Claudia Looney*

A mi no me gusta tomar en mis manos un papel más de una vez porque el escritorio se me llena rápidamente. Yo miro con atención para determinar que necesita escribirse y trato en lo posible de escribir el mínimo de memorándums.

-*E. Ramone Segree*

Soy una persona sumamente organizada, al punto que mis amigos se burlan de mí. Suelo organizarme al final del día, aunque sea a las nueve de la noche. Descargo las cosas de mi portafolio, reviso la correspondencia y contesto los mensajes. Cuando hago listas, siempre me pregunto:

"¿Es esto realmente importante?"

-*Simone Joyaux*

Yo bosquejo mis objetivos y trato de que el directorio haga lo mismo, de manera que todos estemos concentrados en los mismos asuntos.

Además coloco medidas de acción junto a cada objetivo, lo cual es especialmente efectivo para el director, porque así puede ver que se necesita hacer. Esto se aplica también a los asociados de la oficina. -*Alphonse Brown*

Sobre la Marcha

Mi denso programa de viajes me ha forzado a aprender a administrar mi tiempo más eficientemente. Mientras viajo, cada minuto cuenta y trato de utilizar el tiempo en el que estoy en el avión para ponerme al día con mi lectura o en la preparación para reuniones futuras. Además, cuento

con la ayuda de un equipo extraordinario que se esfuerza en atender las diversas tareas y los proyectos y a quien he autorizado a tomar decisiones.

-Emilio Alonso Mendoza

Soy consultora y a menudo viajo hasta una hora para visitar a mis clientes. Tengo que usar el teléfono celular de mi automóvil y faxes como medios de comunicación. A veces contesto mensajes desde el asiento de mi automóvil en una playa de estacionamiento, entre dos citas.

-Simone Joyaux

Expandiendo nuestros horizontes

Creo que el mundo de las entidades sin fines de lucro, en general, proveen muy poco entrenamiento y presión para ser efectivas y eficientes, y como recolectores de fondos tendemos a dejarnos tironear en muchas direcciones al mismo tiempo. Por lo tanto, aprovecho los procedimientos y enfoques del mundo de las empresas comerciales mediante la lectura y el estudio de técnicas de ventas, el uso efectivo del teléfono y del planeamiento estratégico. Además, trato de mantenerme al tanto de lo que pasa en nuestra ciudad, en nuestro estado, y en nuestro país, lo cual me permite entender y comunicarme de una manera efectiva con los líderes voluntarios. Cumplidas estas obligaciones, prefiero leer el *Wall Street Journal* que las publicaciones de entidades sin fines de lucro.

-Rolando Rodríguez

Yo creo que siempre debemos estar listos a aprender, tener una mente inquisitiva y abierta acerca de dónde podemos obtener información. Lo que más ayuda es aquello que uno aprende después de creer que lo sabe todo.

-Claudia Looney

Yo leo muchos periódicos y libros no necesariamente dirigidos a la recolección de fondos. Como una profesional de experiencia, puedo adoptar técnicas de administración contemporáneas y aplicarlas a mis clientes.

-Simone Joyaux

Educación Continua

Creo que la educación continua es esencial para refinar las técnicas de recolección de fondos y de administración. Siempre que veo una publicación que trata de una conferencia o taller de trabajo, le echo una mirada para ver donde encaja en el cuerpo del conocimiento que ya tengo. He descubierto que la conferencia de NSFRE es uno de los mejores medios de educación continua. Ofrece sesiones educativas creativas y al día. Trato de no perdérmelas. En ninguna parte uno puede tener esa cantidad de profesionales con tanto conocimiento en el mismo lugar y a un mismo tiempo.

-Alphonse Brown

Yo animo a mi personal a que continúen desarrollando su capacidad y su conocimiento por medio de la asistencia a cursos donde se presentan nuevos desarrollos tecnológicos.

-Emilio Alonso-Mendoza

Yo hallo que NSFRE es la única fuente invaluable de información que satisface mis necesidades, ya sea por medio de sus reuniones profesionales, por la revista Advancing Philanthropy o por su biblioteca.

-Rolando Rodríguez

¿Cansado de Juntas Directivas Ineficientes?

Spanish version of "Bored With Ineffective Boards?"

Traducción por miembro NSFRE María Musi, y miembro del staff Milton Bojorquez.

Tomado de NSFRE News March 1995.

La Junta Directiva es parte fundamental de una organización no lucrativa y necesita operar de la manera más eficiente posible. ¿Qué pasos deben tomarse para asegurar esto?

En primer lugar, educar a las personas nominadas para formar parte de la junta directiva con el fin de que entiendan claramente cuáles son los compromisos que adquieren al aceptar la nominación. Estos compromisos son:

Tiempo: Este es el compromiso principal. Los miembros de la junta directiva deben estar dispuestos a reunirse las veces que sea necesario para concluir los trabajos de patronato durante el período de tiempo que se está sirviendo.

Dinero: La responsabilidad primordial de la junta directiva de una organización no lucrativa es la de asegurar su estabilidad financiera. Por este motivo, se espera que los miembros de la junta directiva encabezen el esfuerzo de obtención de fondos, así como que contribuyan personalmente.

Esfuerzo: La dinámica de organizaciones no lucrativas requiere que la junta directiva esté involucrada directamente en la obtención de fondos, por lo que sus miembros deben dar a conocer la organización a otros. La salud financiera de un organismo no lucrativo depende del contacto directo de persona a persona, y los miembros de una junta directiva deben entender que el identificar y cultivar posibles donantes es parte de su trabajo.

En segundo lugar, para contar con una junta directiva eficiente, la organización debe contar con una misión clara. Esta misión debe ser relevante para la comunidad en la que la organización opera. La comunidad puede definirse como un área geográfica, o como parte de un grupo con visión e intereses similares. La junta directiva no solo debe representar a la comunidad a la que sirve, sino también ser sensible a sus diferentes grupos y panoramas y presentar una misión lo suficientemente clara para todos.

Por último, se debe tener mucho cuidado en seleccionar a los candidatos a ser nominados para la junta directiva. Quizá el comité más importante en toda la organización sea el Comité de Selección. Estos miembros deben reunirse regularmente a lo largo del año para que los candidatos sean seleccionados después de haber sido considerados cuidadosamente y, de esta manera, dar tiempo para cultivar su interés y deseo de servir en la junta directiva. A menudo se da el caso de que los Comités de Selección se reúnen únicamente cuando hay la necesidad de cubrir una vacante inmediatamente. Se debe tener mucho cuidado en examinar las motivaciones de aquellos que quieren ocupar un puesto en una junta directiva. Para ser considerados deben tomarse en cuenta únicamente aquellos candidatos que desean y pueden servir a una organización sin considerar sus propios intereses.

Las Mejores Actividades para los Miembros de la Junta

Instrucciones: Marque desde 1 (bajo impacto) hasta 5 (alto impacto)

Punto	1	2	3	4	5
Resumen ejecutivo para pequeños grupos					

Anfitrión de un evento					
Llamada telefónica de los empleados					
Visita por el lugar					
Comida con el presidente					
Reunión					
Recibir premio o reconocimiento					
Visita del Gerente					
Uso de su casa para un evento					
Cena testimonial					
Solicitud de apoyo					
Llamada telefónica del Gerente					
Tarjetas (cumpleaños, aniversario)					
Evento educacional					
Comida con el Presidente de la organización					
Llamada telefónica del voluntariado					
Boletín de desarrollo					
Boletín de la organización					
Otro:					
Otro:					

Movimientos Negativos

- ✘ Escribir mal el nombre en una carta de agradecimiento
- ✘ Escribir mal el nombre en un boletín, reporte anual, etc.
- ✘ Discutir con un donante

- ✘ No devolver la llamada de un donante
- ✘ Fallar en proporcionar información correcta telefónicamente
- ✘ Enviar material o información incorrecta
- ✘ Continuar enviando material solicitando ayuda con errores (nombre, dirección) que no han sido corregidos
- ✘ Fallar en el seguimiento de las solicitudes de información
- ✘ Contacto excesivo (por teléfono o correo electrónico) para donaciones
- ✘ Referirse a un departamento o personal equivocado

Diseño Estructural y Funcional de la Gerencia de Promoción y Desarrollo

Por Carmen Cecilia de Mayz

Noviembre 2003

Objetivo:

Incorporar a la estructura de la OSC, bajo la dirección y aprobación de la Junta Directiva, un ente responsable de llevar a cabo la planificación, diseño, ejecución y seguimiento de todas las actividades que coadyuven a lograr apoyo, de organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.

Ubicación:

La Gerencia de Promoción y Desarrollo se integra dentro de la estructura existente bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva.

Responsabilidad:

Llevar a cabo la planificación, diseño, ejecución y seguimiento a la política de recaudación (de bienes, servicios, voluntariado y dinero) de la OSC. Trabajar conjuntamente con la directiva y el personal técnico y gerencial a objeto de lograr los recursos para el funcionamiento y ampliación de las actividades de la OSC.

Requisitos Previos:

Debe tener un presupuesto propio, que permita la logística inicial de ejecución: imprimir material informativo, dotar tienda(s), adquirir infraestructura informática. El salario del personal se incorporara dentro del presupuesto anual de la OSC a medida que se contrate el personal requerido.

Descripción de Funciones y Responsabilidades:

Esta descripción no implica la contratación de personal para cada una de las funciones específicas. Es un diseño funcional, fluido, lógico y estructural que permite alinear y equilibrar funciones que deriven en las tareas requeridas con el fin de lograr los objetivos de la OSC en el área de la recaudación.

Se recomienda que el personal actual que posea las competencias requeridas para ejecutar las funciones indicadas sea el responsable de su área de experticia.

Nivel Institucional o Estratégico.

Gerencia de Promoción y Desarrollo

Responsabilidades:

Ente coordinador y supervisor de las directrices del nivel estratégico en todo lo concerniente a la obtención de recursos para la OSC.

Propósito:

Integrar las coordinaciones bajo su responsabilidad, ejerciendo, a su vez, el papel de intermediario entre ésta y la Directiva de la OSC en los casos que así se requiriese.

Funciones:

La Gerencia, con la aprobación de la Junta Directiva, tiene como función orientar y supervisar las actividades de seis coordinaciones, agrupadas en dos grandes áreas de intervención:

- Planificación:
 - Propuestas
 - Mercadeo
 - Base de Datos

- **Asuntos Públicos:**
 - Prensa y Comunicaciones
 - Relaciones Institucionales y de cooperación.
 - Tienda(s)
- **Tareas**
 - Asistir a las reuniones de la Junta Directiva
 - Presidir las reuniones de avance de gestión con los coordinadores de cada área de trabajo.
 - Aprobar el presupuesto presentado por las coordinaciones y presentar el presupuesto consolidado anual ante la Junta Directiva para su aprobación.
 - Implementar los ajustes o cambios necesarios a partir de la evaluación de las estrategias y resultados de los procesos de recaudación de fondos.
 - Aprobar las gestiones de los coordinadores de cada área de trabajo a través de la firma de documentos, propuestas para obtención de subvenciones, cartas y cualquier material escrito que así lo requiera.
 - Ser un vocero, representante principal e imagen de la OSC en reuniones, eventos, encuentros, conferencias, congresos, entrevistas, entre otros, como parte estructural de la labor de difusión de su misión, visión, objetivos, programas y proyectos.
 - Recibir los informes, producto del trabajo, y las investigaciones realizadas por los coordinadores de cada área de trabajo y proponer nuevas investigaciones en las áreas requeridas.
 - Convocar y presidir las reuniones de las coordinaciones.

Requisitos del Cargo:

- Profesional en Administración, Contaduría, Economía, Medicina, Psicología, Sociología o Estudios Internacionales preferiblemente con postgrado en Gestión de Proyectos o áreas afines.
- Experiencia de al menos 4 años en Gerencia de Organizaciones sin Fines de Lucro preferiblemente en el área Social o de Salud.
- Dominio del idioma inglés.

- Habilidades probadas en negociación, estadística, gerencia de recursos humanos, planificación, gestión y administración.
- Dominio de Windows: Word, Power Point, Excel.
- Disponibilidad de viajar
- Buen expositor.
- Competencias para trabajar en equipo

Nivel Intermedio o de Ejecución

Bajo dos áreas de intervención general (Planificación y Asuntos Públicos) se encuentran las siguientes coordinaciones:

- Propuestas.
- Prensa y Comunicaciones.
- Mercadeo
- Base de Datos.
- Relaciones Institucionales y Cooperación.
- Tiendas.

Propuestas

Funciones:

Implementar metodologías apropiadas para analizar, formular y evaluar las propuestas de la OSC con el fin de lograr el financiamiento, auspicio o patrocinio.

Tareas:

- Verificar los requerimientos que han motivado la presentación de una propuesta en la fase de diagnóstico y garantizar la claridad en la definición del alcance de la misma.
- Identificar la viabilidad de la propuesta.
- Determinar requerimientos contractuales que deben ser establecidos.
- Revisar y aprobar el presupuesto de la propuesta.

- Conducir un análisis de riesgos y definir un plan de contingencia
- Definir los mecanismos de control de la propuesta (evaluación, supervisión y rendición de cuentas, hitos e indicadores)
- Mantener la relación con la(s) instancia(s) responsables de la toma de decisión y aprobación de la propuesta sobre todos los aspectos relativos a la propuesta.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Propuestas de la OSC.

Requisitos del Cargo:

- Profesional en Psicología o Sociología.
- Experiencia de al menos 3 años en un cargo gerencial.
- Dominio del idioma inglés.
- Habilidades probadas en planificación y gerencia.
- Dominio de Windows, Word, Power Point, Excel.
- Disponibilidad de viajar
- Buen expositor.
- Competencias para trabajar en equipo

Prensa y Comunicaciones

Funciones:

Dirigir, diseñar e implementar políticas y estrategias de imagen, promoción, información y proyección de cada programa de OSC, especialmente con el objeto de coadyuvar en la recaudación de fondos.

Tareas:

- Ejecutar las acciones relacionadas con la proyección de la imagen institucional, entre ellas: atención al público, correspondencia, imagen impresa, avisos, publicidad, producción de folletos, afiches, tarjetas, papelería, carpetas y hojas membretadas.
- Redactar y diagramar el material informativo de programas, proyectos y propuestas de la OSC.

- Representar a la OSC en eventos tales como talleres, seminarios, conferencias, entre otros, coordinados por organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, instituciones públicas o privadas que sean o tengan posibilidad de ser benefactoras de la Fundación.
- Redactar y entregar informes al área de Mercadeo sobre las empresas (y sus contactos) que mostraron interés en patrocinar a la OSC.
- Preparar, junto a la Coordinación de Propuestas y la Directiva, el material informativo de los proyectos que requieren fondos.
- Estar en contacto permanente con toda la organización de la OSC a fin de promover los proyectos, sus objetivos, metas y resultados.
- Concertar citas con los gerentes claves de empresas privadas a fin de promocionar la OSC ofreciendo la información a la coordinación de mercadeo con el fin de establecer los contactos y las relaciones pertinentes; y a la coordinación de base de Datos para incorporar la información a sus archivos.
- Diseñar y desarrollar campañas para divulgar los programas, proyectos y propuestas de la OSC estableciendo vínculos con medios de comunicación social pertinentes.
- Diseñar campañas para divulgar los eventos de la OSC: sistema de membresías, afiliaciones, incluyendo las de carácter digital, las publicaciones y los productos comerciales.
- Desarrollar los contratos con los medios de comunicación social audiovisuales y escritos con fines de promoción y difusión.
- Asistir a programas de radio y televisión.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Comunicación y Prensa de la OSC.

Requisitos del Cargo:

- Profesional en Comunicación Social preferiblemente con estudios de postgrado.
- Experiencia de al menos 4 años.
- Dominio del idioma inglés.
- Habilidades probadas redacción, negociación, planificación, diagramación.
- Dominio de Windows, Word, Power Point, Excel, Pag. Web, Internet.
- Disponibilidad de viajar

- Buen expositor.
- Redactor y Diagramador
- Competencias para trabajar en equipo

Mercadeo

Funciones:

Diseñar las estrategias e implementar las acciones para la obtención de recursos (bienes, servicios, voluntarios y económicos) para el mantenimiento de programas propios y la ejecución de nuevos proyectos de la OSC; y coordinar la acción en la planificación y organización de eventos especiales objetos a la obtención de recursos.

Tareas:

- Evaluar constantemente la oferta de instituciones y personas que potencialmente puedan financiar proyectos de la OSC.
- Preparar, conjuntamente con los responsables de cada área, el material informativo para el mercadeo de las propuestas que requieren fondos.
- Concertar entrevistas con personajes claves en empresas privados y otras instituciones internacionales realizando el cabildeo necesario para la obtención de recursos.
- Asistir a reuniones y eventos para establecer contactos con potenciales patrocinantes.
- Organizar citas y reuniones en la sede de la OSC para que posibles donantes conozcan directamente la labor que realiza la institución o conozcan de cerca sus programas, proyectos y propuestas o directamente en los lugares donde se llevan a cabo.
- Hacer el seguimiento de patrocinantes que han financiado anteriormente en propuestas de la OSC a fin de mantenerlos informados de las actividades.
- Preparar informes periódicos, trimestralmente, para la Junta Directiva y rendir cuenta mensualmente a la Gerencia de las labores realizadas.

- Al concluir la realización de los proyectos, preparar informes de resultados para las empresas, instituciones y/ o personas patrocinantes, sobre la utilización de los recursos obtenidos.
- Planificar y coordinar la programación de eventos conjuntamente con los diversos departamentos de la OSC que tienen la responsabilidad del área.
- Organizar la programación y las actividades de eventos especiales, con el apoyo de los departamentos respectivos.
- Llevar el control de los eventos especiales (asistencia, tipo de público, fecha, hora, patrocinio, etc.)
- Atender las solicitudes de otras instituciones similares para realizar eventos conjuntamente.
- Coordinar la utilización de espacios para la realización de los eventos especiales.
- Atender a los invitados especiales que participan en los eventos: presentación, invitación y agradecimiento.
- Supervisar los trabajos de fotografía para el registro de eventos.
- Redactar informes y exposiciones a la Directiva y Gerencia para determinar sobre los avances en relación a la necesidad de redimensionar estrategias de recaudación de fondos u otras contribuciones.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Mercadeo OSC.
- Agradecer, con la debida prontitud, los aportes recibidos y otorgar el reconocimiento adecuado a nombre de OSC.

Requisitos del Cargo:

- Profesional en Administración, Relaciones Publicas, Mercadeo, Economía, Estudios Internacionales preferiblemente con postgrado en Planificación, Gestión de Proyectos, Administración Cultural o áreas afines.
- Experiencia de al menos 3 años en un cargo gerencial.
- Dominio del idioma inglés.
- Habilidades probadas en planificación y gerencia.
- Dominio de Windows, Word, Power Point, Access, Excel.
- Disponibilidad de viajar.
- Buen expositor.
- Competencias para trabajar en equipo

Base de Datos

Funciones:

Crear y mantener actualizada la base de datos de potenciales donantes y de la generación de información para la Directiva y otras coordinaciones con el objetivo de diseñar estrategias adecuadas en cuanto a la relación con potenciales donantes. Elaborar y mantener al día la pagina Web de la OSC

Tareas:

- Determinar los criterios y procedimientos de la información a transcribir aplicable tanto a los potenciales como a los benefactores (donantes) existentes.
- Recoger y confirmar la información requerida.
- Elaborar la base de datos de las empresas privadas, organismos públicos, nacionales e internacionales y actualizar la información de los miembros de sus juntas directivas.
- Construir y validar los modelos apropiados a los criterios escogidos.
- Implementar y evaluar los resultados del modelo aplicado.
- Mantener al día a la OSC en cuanto a la Planificación y Análisis de Información.
- Crear y mantener la pagina Web de la OSC.
- Apoyar a la Gerencia y a las demás coordinaciones en todo lo relacionado con Sistemas.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Base de Datos OSC.

Requisitos del Cargo:

- Técnico Superior en Computación.
- Amplia experiencia como consultor en planificación de modelos de información en organizaciones de reconocida trayectoria.
- Habilidades probadas en planificación y estadística.
- Dominio del idioma inglés.
- Disponibilidad de viajar

- Competencias para trabajar en equipo.

Relaciones Institucionales y Cooperación

Funciones:

Ejecutar las acciones que tiendan a fomentar la relación de la OSC con diversas instituciones nacionales e internacionales. Redactar y ejecutar los convenios nacionales e internacionales entre OSC, otras organizaciones públicas o privadas y del tercer sector que brinden beneficios a la propia red o a sus afiliados.

Tareas:

- Analizar los convenios bilaterales y multilaterales suscritos por Venezuela que tengan claras repercusiones en el desarrollo de la OSC.
- Implementar los acuerdos suscritos en las conferencias internacionales para promoción y desarrollo de la OSC.
- Analizar los programas y proyectos implementados por organizaciones internacionales, organizaciones y fundaciones de acción internacional para acceder a potenciales beneficios.
- Planificar el Programa de Asistencia a Congresos, Seminarios y Talleres del área objeto de la OSC nacional e internacionalmente.
- Realizar un estudio exhaustivo acerca de las empresas transnacionales, grandes corporaciones, otras empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, instituciones públicas internacionales que pudiesen convertirse en benefactores o patrocinantes de OSC, e informar a la Coordinación de Mercadeo.
- Formular, conjuntamente con la coordinación de Propuestas y de Mercadeo las solicitudes de subvenciones obedeciendo estrictamente a los criterios metodológicos establecidos por las instituciones oferentes a nivel nacional e internacional.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Relaciones Institucionales OSC

Requisitos del Cargo:

- Profesional en Estudios Internacionales, Derecho o Economía preferiblemente con postgrado en Derecho Internacional.
- Experiencia de al menos 3 años en un cargo gerencial.
- Dominio del idioma inglés.

- Habilidades probadas en negociación y gerencia.
- Dominio de Windows, Word, Power Point, Excel, Internet.
- Disponibilidad de viajar.
- Buen expositor.
- Competencias para trabajar en equipo

Tienda

Funciones:

Atender la(s) Tienda(s) y ampliar la oferta de servicios de la OSC al público, ofreciendo para la venta publicaciones especializadas y productos específicos.

Tareas:

- Atender al público con un servicio de calidad.
- Coordinar la facturación, entrada y salida de la mercancía.
- Realizar inventarios semestrales y gerenciar todos los aspectos administrativos y contables de la(s) Tienda(s).
- Presentar informes mensuales de las ventas a la Gerencia .
- Elaborar el proyecto de presupuesto de la(s) Tienda (s).

Requisitos del Cargo:

- Técnico Superior en Administración, Relaciones Publicas, Mercadeo.
- Experiencia de al menos 3 años en un cargo gerencial.
- Dominio del idioma inglés.
- Habilidades probadas ventas y atención al público.
- Dominio de Windows, Word, Power Point, Excel.
- Competencias para trabajar en equipo

Voluntariado:

Apoyo indispensable para obtener información, hacer contactos y seguimiento a solicitudes. Permiten superar metas de recaudación.

Un requisito de la ODS hacia su voluntariado: formarlas, informarlas de la institución, de los proyectos metas y planes.

Agradecerles –cultivarles- ofrecerles oportunidades en áreas donde se sientan a gusto pero comprendiendo la responsabilidad de su compromiso laboral.

Listado de Páginas Web de Voluntariado

Primer contacto del voluntario: www.geocities.com/RainForest/canopy/1463/1voluntar.html

Clubes de Paz www.geocities.com/RainForest/canopy/1463/club.html

Como formar un club de paz, donde, etc.

Manual del Voluntario de la Cruz Roja:

www.step.es/inforjovent/derechos/croja/servicios.htm

Formación www.step.es/inforjovent/derechos/croja/serv3.htm

Participación www.step.es/inforjovent/derechos/croja/serv8.htm

Enlaces a iniciativas, asociaciones e información en Internet:

www.personasenaccion.org (sin título)

Página de búsqueda de las Naciones Unidas:

www.un.org/search/

En esta página colocando "voluntarios" se accede a todos los documentos sobre voluntariado que existe en UN

Iniciativa social y estado de bienestar:

www.geocities.com/CapitolHill/Lobby/2973/indice.html

Esta página tiene mucha información sobre voluntariado bien organizada.

Código ético del voluntario www.geocities.com/CapitolHill/Lobby/2973/etica.html

Promoción del voluntariado entre personas mayores www.geocities.com/CapitolHill/Lobby/2973/tercera.html

Acogida y orientación del voluntariado www.geocities.com/CapitolHill/Lobby/2973/orientacion.html

Captación www.geocities.com/CapitolHill/Lobby/2973/captacion.html

Página informativa para jóvenes sobre ser voluntario, actividades, etc.:

www.informajovencantabria.com/s3_b2.htm

Gestión del voluntariado:

www.redestb.es/easa/voluntar.htm

Curso para profesionalizar voluntarios.

Contenido programático: www.redestb.es/easa/voluntar1.htm#modulo1

Notas reflexivas sobre voluntarios:

www.uax.es/uax/social/notasvol.htm

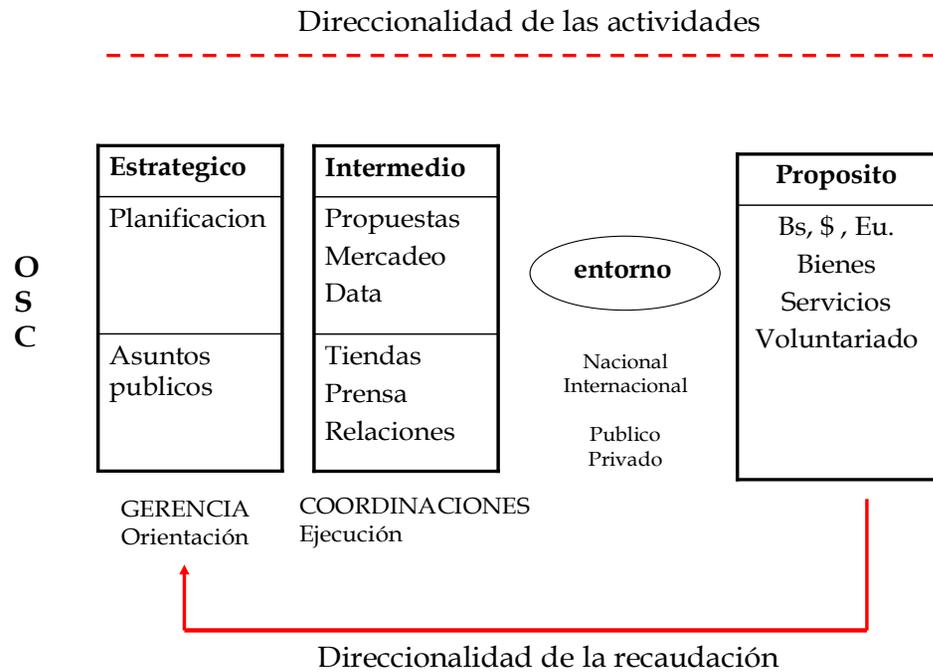
Página de voluntariados de España:

www.servicom.es/solidarios/volun.htm

Para recibir su boletín gratuitamente: www.servicom.es/solidarios/petic.htm

Interacción entre las diversas actividades de la gerencia

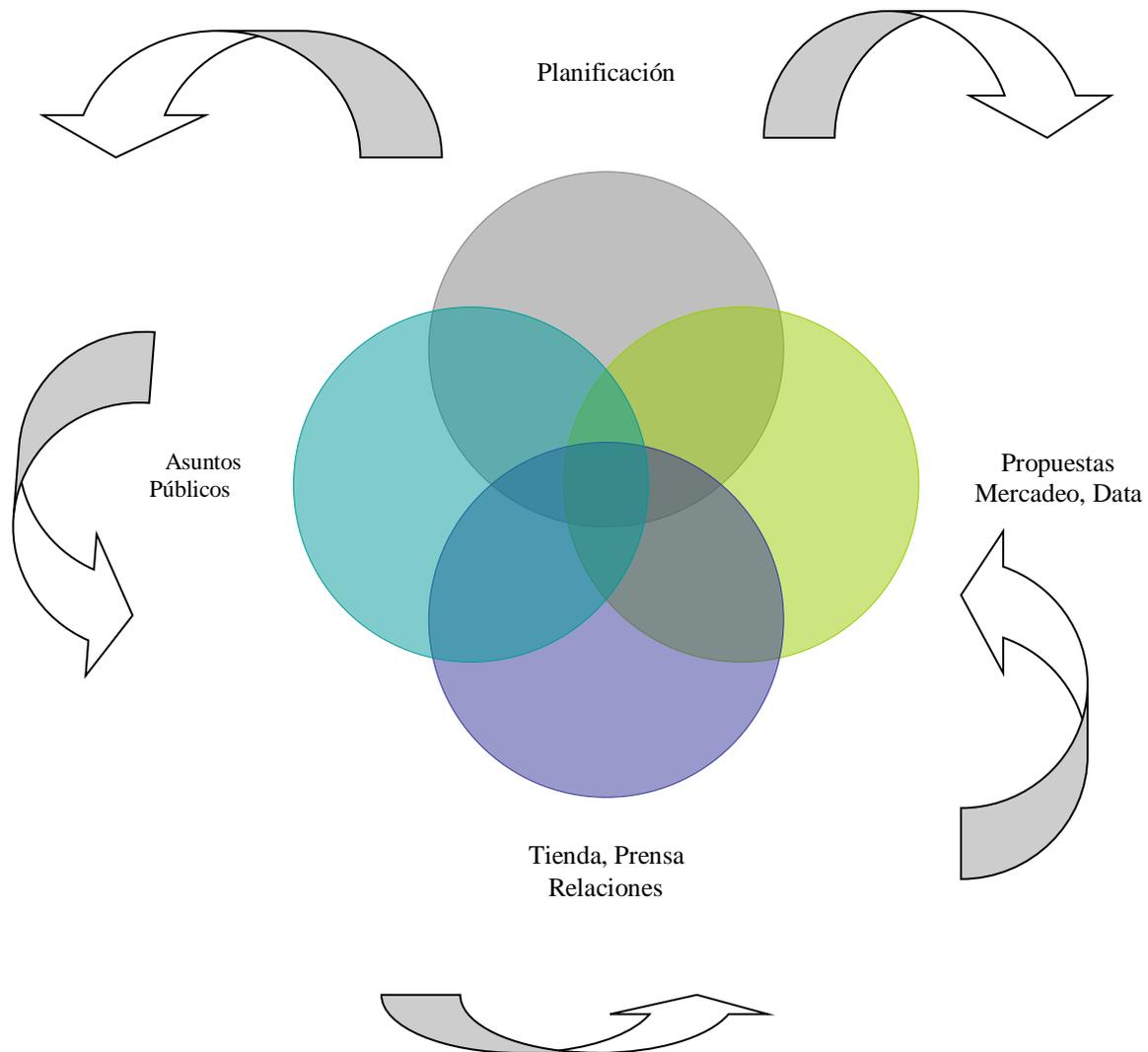
Modelo de la direccionalidad de funciones en una gerencia integral



Esquema de integración de las interrelaciones de las diversas coordinaciones de la Gerencia de Promoción y Desarrollo, con el objeto de destacar que todas las áreas trabajan en equipo para lograr las metas institucionales en cuanto a la recaudación.

DISEÑO FUNCIONAL

INTEGRACIÓN DE ÁREAS DE INTERVENCIÓN Y SUS COORDINACIONES



A continuación se reproducen interesantes artículos que dan consejos para el personal que labora en el área de la recaudación de fondos.

Cómo ser un Recolector de Fondos de Éxito 90% de las Veces

Por Robert F. Harstsook, JD, Ed. D.

Tomado de NSFRE News . January / February 1998

Existen varios principios guiadores que, si se implementaran, le permitirían a usted obtener el éxito la mayoría de las veces. Estos principios incluyen lo siguiente:

- **Muestre interés acerca de su organización y sus programas.** Tenga un sueño. Piense acerca de la visión de un dirigente. Comprenda y aprecie el hecho de que los donantes están interesados en afectar la vida de otros de una manera positiva. Asegúrese de que usted ha creado la oportunidad para que ellos logren llevar a cabo ese interés de ayudar a los demás.
- **Reconozca que el dinero es del donante y no suyo.** El donante no tiene porque darlo, a excepción de las fundaciones. Y aún en el caso de las fundaciones, estas pueden hacer su propia elección. Debemos respetar el derecho del donante a elegir y debemos demostrar que apreciamos y valoramos la confianza que tiene en nosotros.
- **Considere a cada uno con quien se encuentra como un futuro donante.** Demasiado a menudo la riqueza de este país se halla oculta debido a que muchos de los que controlan extraordinarias sumas de dinero no lo muestran o no lo ponen a disposición. Por lo tanto es importante que uno esté siempre alerta y a la búsqueda de individuos que puedan ser futuros donantes.
- **Escuche a sus donantes y considere cuáles son sus prioridades.** ¿Cuáles son sus preocupaciones? ¿Cuál, según la percepción de ellos, será el impacto de sus donaciones? Preste atención a la manera en que ellos desean transformar la vida de la gente.
- **Concéntrese en ver la razón por la cual un proyecto determinado trae un resultado determinado.** Enfoque su atención en ver por qué este proyecto es importante, por qué afecta a determinadas personas de manera positiva. Enfoque, enfoque, enfoque.
- **Descubra maneras de demostrar el impacto que puede tener el proyecto y el rol que el donante puede desempeñar.** Un amigo mío me dijo cierta vez que una presentación sin una demostración se reduce meramente a una conversación. Si usted quiere obtener las donaciones, debe demostrarle a los donantes el grado del impacto que su donación puede tener.
- **Reconozca, aprecie, agradezca y valore la oportunidad de compartir la información que usted posee referente al proyecto con los donantes potenciales.** Es importante que los donantes comprendan que se reconocen su tiempo, comprensión y valores tanto como el dinero que dan.

- **Muestre creatividad en cuanto a la manera en que los recursos de los donantes pueden ser representados.** A todos nos gusta recibir \$100.000 cuando pedimos \$100.000. Sin embargo, es importante recordar que hay una variedad de maneras que pueden ayudar a los donantes a que les resulte fácil dar la donación.
- **Tenga sentido del humor.** Disfrute de usted mismo, de sus donantes y del proyecto. La recolección de fondos tiende a ser una actividad demasiado seria. Aunque nuestros proyectos *son* serios, es importante a la vez disfrutar de lo que estamos haciendo. Y para disfrutar, uno tiene que tener cierto sentido del humor.
- **Permanezca muy cerca de su misión.** No se ponga a cazar dólares. No siga solamente a la gente que tiene dinero. Recuerde que es su misión la que hace funcionar a su organización. Cuánto más cerca se mantenga usted de la misión, tanto más éxito obtendrá.
- **Estudie a su posible donante para saber cuál es el momento más oportuno de hacer el pedido.** Aun los donantes que dan sus donaciones fácilmente, tienen momentos en que están más receptivos que en otros a que se les solicite la donación. Estudie acerca del momento oportuno y sea cuidadoso al hacer el pedido.
- **Solicite la donación en forma oral y escrita al mismo tiempo.** Es importante que los donantes le oigan decir a usted: "Nos gustaría una donación de \$10.000". Pero también es importante que los detalles de la donación -el período de la promesa, el reconocimiento, etc.- se haga por escrito, para que los donantes consideren el asunto cuando usted se vaya.
- **Cuando un donante dice: "Tengo interés en el proyecto y consideraré la donación" haga UN SEGUIMIENTO.** Repetidas veces los donantes expresan que cuando se realiza muy poco o ningún seguimiento la donación no se cristaliza.

Mediante estas 13 sugerencias, basadas en la experiencia, nuestros consultantes y directores han tenido éxito en insuflar vida filantrópica a las organizaciones y proyectos en los que se han visto involucrados. Y al aplicarlas, usted debe ser capaz de mejorar su éxito de una manera sustancial - probablemente el 90%. Si nosotros lo podemos hacer, usted lo puede hacer...

Experimentación

Como gerente, creo que uno de los factores más importantes es el de entrenar y animar a los empleados a esforzarse por alcanzar un objetivo determinado. No debemos tener temor de cometer errores.

-E. Ramone Segree

Yo percibo un cuadro mayor y constantemente busco nuevas maneras de hacer las cosas. Cuando hago las cosas de la misma manera es porque no tengo tiempo para cambiar, pero eso eventualmente lleva al aburrimiento.

-Simone Joyaux

Yo trato de concebir grandes ideas, implementarlas y aprender en qué se puede mejorar la próxima vez. Yo diría que nuestra profesión es en gran medida un arte, y que por lo tanto no de buen resultado el tratar de hacerla marchar con la precisión de una computadora.

-Rolando Rodríguez

Factores a Considerar al Evaluar los Costos de la Recolección de Fondos

Desarrollado por el *NSFRE Evaluation of Fund Raising Cost Task Force*, Octubre de 1994

NSFRE XXXII, No. 1 Enero 1995

La recolección de fondos es un proceso que tiene muchos componentes, y hay inversiones que deben ser realizadas para completar este proceso. Cuando usted evalúa el retorno de su inversión en la recaudación de fondos para su organización, debe estar seguro de considerar los siguientes factores:

- Años de la Organización (acaba de ser formada versus bien establecida).
- Años del departamento de desarrollo (acaba de ser formado versus bien establecido).
- Método de recolección de fondos. Donantes por adquisición por correo pueden tener tasas menores de retorno que donantes por renovación por correo; Campañas capitales pueden tener mayores tasas de retorno que programas de fondos anuales.
- Tamaño de la organización.
- Perfil económico y geográfico del Distrito Electoral.
- Posición de la organización (nivel de opulencia / abundancia).
- Popularidad de la causa en la comunidad.
- Competencia por fondos dentro de la comunidad o Distrito Electoral.

Cómo Evaluar la Obtención de Fondos

Spanish Translation of "How to Assess Fund Raising Programs"

Basado en información del "Sistema de Obtención de Fondos Garantizados" por Dennis J. Murria Ph. D.

Traducido por NSFRE member Ma. Elena Noriega y NSFRE staff member Milton Bojorquez.

Tomado de NSFRE News January 1995.

Existen seis métodos básicos para evaluar la obtención de fondos. Cada uno de ellos tiene aspectos positivos y negativos por lo que se debe seleccionar el método de evaluación más apropiado para su organización.

- **Consultores Profesionales:** La ventaja de seleccionar el método de contratar a un profesional con amplia experiencia en el campo de obtención de fondos es que pueda colaborar con su oficina de desarrollo. Desafortunadamente, no todas las organizaciones toman el tiempo para cuidadosamente escoger un consultor apropiado. Es importante preguntarse: ¿Tiene esta persona experiencia con organizaciones de la misma dimensión que la suya y con metas similares en la obtención de fondos? Sin embargo, algunos reportes de los consultores, no contienen suficiente información que permitan hacer los cambios reales a su programa.
- **Resultados:** Este método es usado con frecuencia y se le suele llamar "resultado final". Sin embargo, concentrarse solo en este esquema, crea varios problemas. En primer lugar no ofrece la oportunidad de evaluar parcialmente su operación. En segundo lugar se puede dar el caso de conseguir un donativo grande que aparentemente mejora el resultado final, pero pudo haber sido el resultado del desarrollo de un programa deficiente y pobre. Por último, también, el resultado final por el solo hecho de tratar de "obtener unos dólares" podría dañar la imagen y las relaciones públicas de una organización.
- **Valor de Ingresos y Costos:** Este método es cada vez más respetado entre la comunidad profesional en la obtención de fondos. Su valor se determina dividiendo el costo de generar fondos por la cantidad obtenida. Este promedio puede ser determinado tanto para el programa en general como para componentes específicos. Estos porcentajes pueden ser usados para saber si se debe continuar con un programa de obtención de fondos, a que grado y con que esfuerzos específicos. Estos números son particularmente útiles para identificar el curso a seguir a través del tiempo. Sin embargo, el problema de este método es que cuando se le utiliza sólo para la evaluación de un programa, conduce a una confianza extrema en cuanto a costo - beneficio, en lugar de basarse en los resultados. También, la suma de porcentajes para obtener un "promedio" podría ser erróneo. Una campaña de donaciones mayores con éxito, podría encubrir los resultados negativos en

otras áreas. Cuando se usa correctamente esta herramienta, puede ser un mecanismo muy bueno de evaluación. Sin embargo no se puede utilizar para comparar organizaciones diferentes en tamaño y funcionamiento, ya que no se deben comparar valores separados para comparar la efectividad de la obtención de fondos de grupos diferentes.

- **Efectividad en la Petición de Fondos:** Esta es una herramienta muy buena para saber el curso a seguir, pero ayuda muy poco para medir la efectividad general de un programa de obtención de fondos. Una organización podría tener un alto porcentaje de donantes, pero costos inapropiados y muy altos que no se podrían reflejar únicamente en el uso efectivo de la petición de donativos para llevar a cabo la evaluación de su programa.
- **Resultados relacionados con sus metas previstas:** Este sistema es a menudo discutido en el lenguaje para la obtención de fondos, ya que tiene varios inconvenientes. Si las metas son realistas y apropiadas para el tipo de organización esta podría ser una herramienta útil. Sin embargo, pueden tenerse objetivos sin ninguna conexión real a las expectativas o misión a cumplir de la organización, y los resultados se evaluarían con metas que podrían ser inapropiadas e irrealistas.
- **Relación de resultados y normas de efectividad basada en la aplicación de un método:** Este método promete mucho, pero debemos tomar en cuenta que dichas normas aún están en su etapa de desarrollo. También, puede darse mal uso a las normas si no se entienden bien, y por lo tanto interpretar mal los resultados.

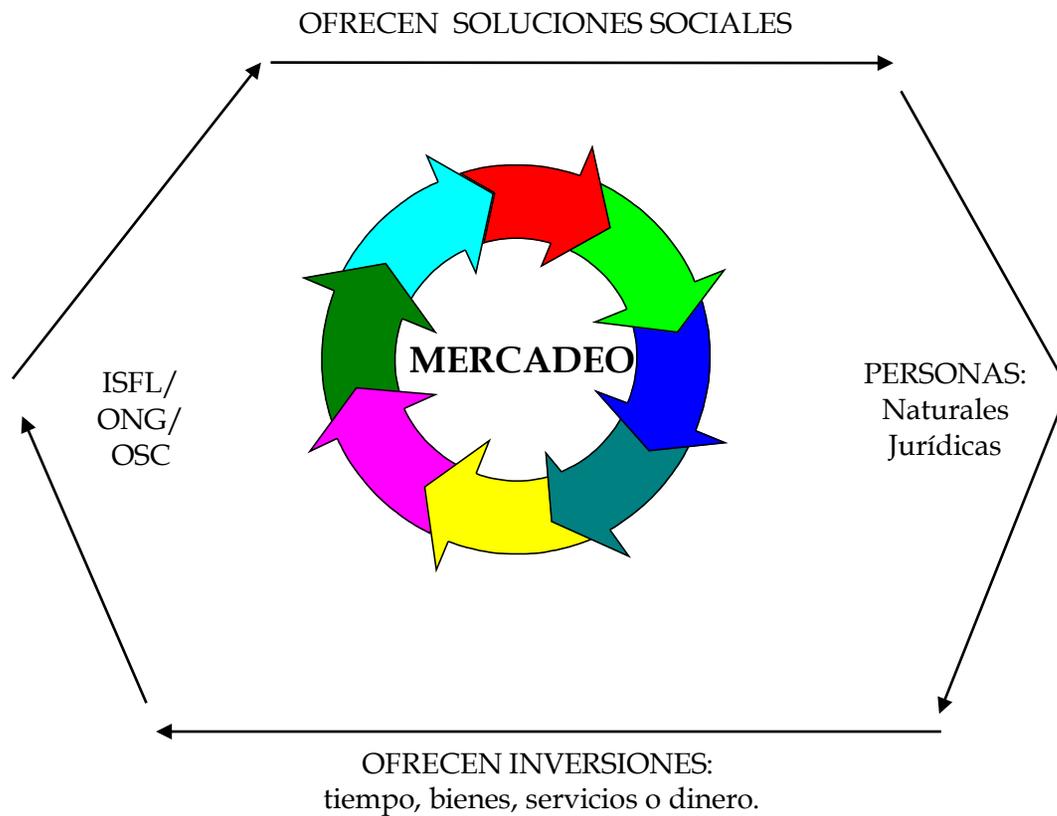
CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MERCADEO APLICADO A LA OBTENCION DE RECURSOS

Por Carmen Cecilia de Mayz

Septiembre 2005

Si las instituciones sin fines de lucro desean sobrevivir, ellas deberán encontrar nuevas formas de incrementar sus ingresos maximizando las fuentes propias que puedan generarlos. Esto significa inevitablemente que el mercadeo debe jugar cada día un papel más preponderante en esas organizaciones, el cual que les permita cambiar radicalmente su destino.



RELACION HISTORICA

MERCADERO EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

La idea de aplicar el mercaderío en organizaciones no lucrativas pareciera tener su origen en un artículo publicado por Benson Shapiro en Harvard Business Review en el año 1973, titulado "Marketing for non profit organizations". En este y otros artículos sobre el tema se enuncia: "el mercaderío es una actividad que va mucho más allá de vender pasta de dientes, jabón y acero. La política nos recuerda que los candidatos son mercaderizados al igual que el jabón; el reclutamiento de estudiantes en la universidades nos recuerda que la educación superior es mercaderizada;

la recaudación de fondos nos recuerda que las "causas nobles" son mercadeadas. Pero, al parecer no se han hecho intentos de examinar si los principios mercadeo de productos tradicionales son transferibles al mercadeo de servicios, personas e ideas".

Estas ideas tuvieron una dramática y rápida aceptación. Presionados por la necesidad de fondos y las promesas que el mercadeo les ofrecía, instituciones de salud, educación y arte comenzaron a explorar las posibilidades que esta nueva disciplina les ofrecía. Fueron seguidos de inmediato por bibliotecas, políticos, organizaciones de servicio y de beneficencia pública.

A fines de 1980, la idea del mercadeo de organizaciones sin fines de lucro alcanzó la madurez de su ciclo de vida. Las evidencias estaban por todas partes. Numerosos libros generales y específicos aparecieron en relación al mercadeo de instituciones de salud, educación, religión y asuntos sociales. En ese mismo período tuvo su origen el llamado mercadeo social.

A esta misma época se remontan publicaciones no académicas en las cuales se resumía experiencias prácticas del mercadeo sin fines de lucro. Entre ellas se puede mencionar una serie de reportes sobre el mercadeo del Programa de Información de Población de la Universidad John Hopkins; un plan de mercadeo de United Way of America; y un plan de comunicación de la Oficina de Información sobre el Cáncer.

Las publicaciones especializadas sobre el tema no se hicieron esperar y aparecieron cientos de ellas en todos los Estados Unidos. Como complemento a estas publicaciones cursos sobre administración y mercadeo de organizaciones sin fines de lucro se estaban dando en más de 80 Universidades en los EE.UU., a mediados de 1996. Miles de profesionales con especialidad en mercadeo de actividades no lucrativas trabajan en hospitales, fundaciones, y organizaciones similares.

El incremento en el uso de mercadeo en instituciones sin fines de lucro, especialmente en los Estados Unidos, se ha debido a la necesidad de incrementar los fondos necesarios para mantener sus actividades.

Tradicionalmente las organizaciones sin fines de lucro dependieron en el pasado de tres tipos de soporte económico: subsidios de gobiernos, donaciones de corporaciones y donaciones de filántropos. Más recientemente se han agregado la venta de servicios y venta de productos varios (camisetas, recuerdos, libros, discos, insignias, etc.). En todas estas cinco áreas esas fuentes de ingresos se han reducido considerablemente o están en peligro de extinguirse totalmente. Debido a los cambios sociales y políticos, muchas de esas instituciones jugarán un papel cada día más reducido en la próxima década.

Uno de los casos más dramáticos, que ilustran este punto, es el de las organizaciones de artes escénicas, las cuales se encuentran en serios problemas económicos y en peligro de desaparecer. Las compañías de Ballet de Dallas, de Denver, de Oakland, y la sinfónica de Oklahoma, los conjuntos de teatro Boston Shakespeare y el Teatro de Alaska están permanente o temporalmente suspendidos. El futuro de instituciones dedicadas al arte en los EE.UU. es considerado poco promisorio. No tenemos que hablar de las instituciones dedicadas al arte en la antigua Unión Soviética, las cuales desaparecieron junto con el gobierno socialista.

Las tendencias económicas se encuentran en contra de las instituciones sin fines de lucro., por razones evidentes:

1. Los presupuestos de los gobiernos se han reducido dramáticamente y los primeros recortes han afectado a las organizaciones sin fines de lucro, muchas de las cuales están a punto de desaparecer, o han desaparecido.
2. Las donaciones que daban las corporaciones también se han visto notablemente reducidas, por la necesidad de dar mayores utilidades a sus inversionistas; ante la amenaza de inversiones más rentables.
3. Reformas significativas en las Leyes de Impuesto a la Renta que han reducido los incentivos para individuos que hacen donaciones a instituciones sin fines de lucro.

RESUMEN CRONOLOGICO DE ETAPAS

Se puede determinar tres etapas bien definidas:

- 1970: Algunas ISFL llevan a cabo actividades propias del Mercadeo, pero NO en forma organizada: Correo Directo, “Venta” a través de visitas, Publicidad de sus actividades. NO le llaman Mercadeo por miedo a vincularse con el concepto, o por desconocimiento.
- 20 años después, en 1990 la mayoría de las ISFL usan abiertamente las técnicas de Mercadeo: Publicidad, “Venta” Directa y Relaciones Publicas.
- En el siglo XXI: El Mercadeo en ISFL es tema en publicaciones, talleres, conferencias, estudios de casos y cursos especializados. Especialistas en Mercadeo forman parte de las Directivas o del personal profesional de las ISFL. Gerentes y Voluntarios usan abiertamente las técnicas de mercadeo.

PREGUNTAS QUE DEBE HACERSE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO ANTES DE PREPARAR UN PLAN DE MERCADEO:

En cuanto a la ORGANIZACIÓN:

- ¿Cuál es la estructura (organigrama), capacidad (recursos técnicos y financieros) y personal actual de la Fundación para emprender un plan de Mercadeo?
- ¿Es adecuado y actualizado el Sistema de Información, incluyendo la base de datos de donantes, amigos, benefactores-pasados, presentes y futuros?
- ¿Es viable la participación efectiva y EN EQUIPO de todos los miembros de la Fundación y del personal profesional administrativo para lograr los objetivos propuestos?
- ¿Qué opinión institucional tiene: el público interno (obispos, sacerdotes y personal administrativo) y el externo en cuanto a ejecutar un programa de recaudación utilizando herramientas y estrategias de mercadeo?

En cuanto a la ESTRATEGIA

- ¿Cómo se puede lograr el nivel de aportes dada la situación socio económica del país?
- ¿Cuál es la imagen institucional ante los actuales y “potenciales” donantes?
- ¿Cuales son programas para los cuales se requiere financiamiento?

- ¿Cual es la prioridad de los mismos?
- ¿Cuál es la estructura existente para la ejecución de la política comunicacional y el material de apoyo existente? Pág.Web?

ORIENTACION DEL MERCADO:

Conocer cuáles son las tendencias del mercado: sea de la agenda mundial o local, y por supuesto del interés particular del donante.

Reconocer y programar de acuerdo a las respuestas anteriores y a otras adicionales tales como:

- Solidaridad: Por qué contribuir?
- Población: Quién se beneficiara de la donación/inversión?
- Cronograma: Cuándo será usada y cuánto durará la inversión?
- Presupuesto: Cuánto se necesita?

Es lo único que PERMITE DISEÑAR LA ESTRATEGIA CON BASES CIERTAS.

INTRODUCCIÓN AL MERCADEO

*“ Si las instituciones sin fines de lucro desean sobrevivir, estas deberán encontrar nuevas formas de incrementar sus ingresos maximizando las fuentes propias que puedan generarlos. Esto significa inevitablemente que **el mercadeo** debe jugar cada día un papel más preponderante en esas organizaciones, el cual que les permita cambiar radicalmente su destino.”*

Philip Kotler –Alan R. Andreasen:

Strategic Marketing for Non- Profit Organizations, 5a. Edición, 1996

DEFINICIONES BÁSICAS DEL MERCADEO

The NSFRE Fund Raising Dictionary (1996), define los conceptos básicos para el mercadeo en las ISFL, como:

- Mercadeo: proceso diseñado para lograr un intercambio voluntario de valores entre una organización sin fines de lucro y su causa.

- Mercado: un grupo de donantes comerciales que posee características comunes y hacia quienes se dirige un esfuerzo organizado.
- Mercadear: ofrecer la oportunidad de obtener un intercambio de tiempo, bienes, servicios o dinero por un reconocimiento, un sentido de bienestar interno o cooperar en enfrentar una necesidad social. Así mismo, llevar productos o servicios de las ISFL de forma adecuada a potenciales usuarios, donantes y compradores.
- Plan de mercadeo: es un plan utilizado en el campo del marketing que incluye a la organización como un todo o cualquier área de esta. La planificación debe estar compuesta de la siguiente manera: análisis situacional, presupuesto, plan de acción, problemas/soluciones, metas/estrategias y sistemas de evaluación.
- Mercado segmentado: significa subdividir las listas de potenciales donantes en grupos con características similares para desarrollar estrategias individualizadas según la potencialidad.
- Investigación de mercado: proceso mediante el cual se obtiene información sobre el mercadeo de bienes y servicios, de los donantes y de las ISFL en las mismas áreas u otras.
- Mercadeo social: es la ampliación de las técnicas de mercadeo para influenciar el cambio en la conducta con el fin de beneficiar un público determinado o a la sociedad en general. Los patrocinantes de este mercadeo solamente tienen el deseo de mejorar la sociedad. Este es ejecutado por los gobiernos, empresas o ISFL.
- Mercadeo relacionado con una causa (MRCC) es el mercadeo a través del cual una organización lucrativa, usando el nombre de la ISFL o su causa/objetivo promueve sus productos y con ello provee de apoyo financiero a la organización, de acuerdo a una fórmula pre-determinada basada en compras y ventas de los productos.

NOTA. Sue Adkins, 1999, directora de la campaña de MRCC para la Comunidad Empresarial en el Reino Unido, sostiene que este tipo de alianza permanecerá pues las fuerzas culturales y de mercado continuarán convergiendo para hacer del MRCC un elemento esencial para el éxito tanto para las ISFL como para las corporaciones.

EVOLUCIÓN DE LA FILOSOFÍA DEL MERCADEO

Se distinguen tres diferentes orientaciones del proceso de mercadeo aplicado a la obtención de recursos:

- *PRODUCTO*: El punto focal del mercadeo es el producto. Se considera que el producto que se ofrece es suficientemente bueno para todos y debe ser financiado.
- *VENTAS*: El éxito del proceso del mercadeo será únicamente una política agresiva de venta, se invierte en publicidad, promoción y actividades que estimulen donaciones.
- *CLIENTE*: Se centra en las necesidades y percepciones del inversionista/donante. Se le satisface con una oferta apropiada. Se considera al donante como un socio, inversionista en la ejecución de un proyecto de bien social.

¿POR QUE MERCADEAR?

La misión de cualquier ISFL es hacer el Bien, pero Buenas Intenciones no sustituyen a una Buena gerencia. Hoy es esencial incorporar las técnicas de Mercado para alcanzar los objetivos de la ISFL exitosamente. Se aplican las metodologías, las herramientas y técnicas del Mercadeo, adecuándolas a cada una de las organizaciones:

Es una herramienta gerencial que tiene como objetivo:

- Promover los valores institucionales.
- Colaborar en lograr la misión.
- Incrementar recursos para ejecutar sus actividades.

USO DEL MERCADEO EN ISFL

Con el uso del Mercadeo, se logra:

- Definir un nicho de servicios que oferte a necesidades existentes.
- Llegar a una audiencia determinada con un mensaje que motive a responder.
- Resaltar con su oferta de servicios/productos para lograr atención, apoyo y entusiasmo del público externo/interno.
- Tener un mayor impacto en la agenda de bienestar social de su comunidad.
- Evaluar periódicamente los resultados.
-

USO DE LA INTERNET

A través de la Pag. Web. Institucional. Es una nueva herramienta. Oportunidad de invertir a través de aportes en cuenta de banco, tarjeta de crédito o de débito. Información, recibo, agradecimiento: *todo por la red.*

EL PROCESO DE MARKETING EN LA ISFL

Según Stern (1992) para incorporar efectivamente el mercadeo en las ISFL que realizan actividades de recaudación de fondos, se deben seguir los siguientes pasos: Siendo los dos primeros los más importantes y básicos para poder implementar los tres siguientes:

1.- DETERMINACIÓN DE LAS METAS

¿CUAL ES LA DIRECCION? ¿QUE SE DESEA LOGRAR?

La determinación de las metas es el primer paso, ya que éstas establecen la dirección para todo el esfuerzo del marketing. Es importante ser lo más claro posible en cuanto a lo que se quiere lograr. Existen dos tipos de metas de marketing, las de acción y las de imagen. El plan de marketing puede enfocarse en metas de acción, en metas de imagen o en ambas.

Con las metas de acción se desea que el marketing produzca resultados específicos y medibles para la organización. Las metas de acción se relacionan con elementos cuantificables como el número de personas que asisten a un evento o se inscriben en un programa; la cantidad de dinero recaudada o los nuevos miembros para la campaña anual.

Existen cuatro preguntas que deben ser contestadas a la hora de determinar las metas de acción:

1. ¿Cuáles son los mejores resultados posibles que podrían esperarse? ¿Para cuándo se obtendrían?

Es importante partir del escenario más optimista, el ideal, comenzar esperando conseguir los mejores resultados, sin considerar los factores reales que pudieran afectar el alcance de los objetivos.

2. *¿Cuáles factores externos podrían ayudar o dificultar el alcance de las metas?*

Los factores externos son cualquier elemento presente en el mercado que pudiese afectar a la organización. Por ejemplo la economía, la política, la población, la competencia, el marco legal y social, entre otros. Un factor de gran importancia a considerar es el tamaño del mercado y la participación que las metas esperadas representarían en dicho mercado.

3. *¿Cómo podría afectar el presupuesto, el tiempo del personal y del voluntariado el alcance de los objetivos?*

Es importante tomar en cuenta si se tiene el tiempo y los recursos suficientes para asegurar que el esfuerzo de marketing sea lo más eficiente posible. Si se decidiera hacer un mayor esfuerzo, se podría cubrir el presupuesto. Si se presentasen obstáculos podrían ser sobrepasados con éxito y entusiasmo.

4. *¿Cuáles son las metas de acción reales y alcanzables? ¿Para cuándo pudieran ser alcanzadas?*

Luego de haber contestado las primeras tres preguntas se deben comparar los resultados que quisieran alcanzar con las realidades del mercado y la capacidad interna de la organización. Finalmente, se deben fijar las metas y el tiempo en que se quieren alcanzar.

Con las metas de imagen se busca ser reconocido o de alguna manera cambiar la percepción. Si se cumple con alguna de las siguientes condiciones la ISFL requiere de metas de imagen:

- Nueva ISFL.
- Organización se encuentra cambiando, creciendo o añadiendo nuevos programas y servicios.
- La imagen es anticuada.
- No se sabe si la gente entiende como la organización puede satisfacer sus necesidades.
- Se quieren maximizar las oportunidades siendo mejor conocidos dentro de la comunidad.
- Se desea reforzar la reputación de la Fundación.
- Se busca diferenciarse de otras organizaciones.

Las metas deben estar ubicadas entre lo que se desea y lo que es posible tomando en cuenta las limitaciones en recursos, tiempo y riesgo que permitan a las ISFL focalizar la acción

2.- POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

¿COMO SOY O COMO QUIERO QUE ME VEAN?

Establecer el nicho donde se desea estar ubicado y el rol que ocupará en la comunidad, definir lo que se es en el presente y lo que se desea ser en el futuro. El nicho se basa en la habilidad única que tiene la organización de tener un impacto sobre la comunidad. Se busca posicionar la organización, construir una imagen pública clara, con un mensaje consistente y programas y servicios de la más alta calidad a través del tiempo.

Se inicia estableciendo una misión clara y fácil de comprender, que defina abiertamente el bien que la organización hace y para quien lo hace. Se sigue por identificar las necesidades presentes en la comunidad y cómo es posible satisfacerlas a través de programas y servicios. A continuación se analiza la competencia para ver donde la organización se encuentra ubicada frente a la misma. Se identifica el rol que se desea tener y cómo es la mejor manera de llevarlo a cabo. Más adelante se confirma claramente el rol que se desea jugar en la comunidad. En una frase se dice el fin último de la organización.

Una vez logrado el posicionamiento de la organización, las personas la reconocerán quién es y qué es lo que hace. Adicionalmente, los investigadores han decidido complementar esta información con una serie de herramientas propias de la planificación estratégica que permiten tener una visión clara del posicionamiento de la organización con respecto a su entorno externo e interno.

David (1997) señala que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

- Lista de los factores determinantes para el éxito, incluyendo tanto las oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.
- Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante) a 1 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.
- Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplicación del peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4 y el más bajo 1, el valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4 indica que la organización está respondiendo de forma excelente ante las oportunidades y amenazas. Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando oportunidades ni evitando las amenazas.

El evaluar las metas de imagen puede ser una tarea difícil, requiere de mucha observación ante posibles reacciones de donantes, personas de la junta directiva, personal, voluntarios, entre otros. La técnica de entrevistas pueden facilitar esta evaluación.

Establecer el nicho donde se desea estar ubicado y el rol que ocupará en la comunidad, definir lo que se es en el presente y lo que se desea ser en el futuro. El nicho se basa en la habilidad única que tiene la organización de tener un impacto sobre la comunidad. Se busca posicionar la organización, construir una imagen pública clara, con un mensaje consistente y programas y servicios de la más alta calidad a través del tiempo.

Se inicia estableciendo una misión clara y fácil de comprender, que defina abiertamente el bien que la organización hace y para quien lo hace. Se sigue por identificar las necesidades presentes en la comunidad y cómo es posible satisfacerlas a través de programas y servicios. A continuación se analiza la competencia para ver donde la organización se encuentra ubicada frente a la misma. Se identifica el rol que se desea tener y cómo es la mejor manera de llevarlo a cabo. Más adelante se confirma claramente el rol que se desea jugar en la comunidad. En una frase se dice el fin último de la organización.

Una vez logrado el posicionamiento de la organización, las personas la reconocerán quién es y qué es lo que hace.

3. AUDITORIA DE MERCADO:

¿QUE ESTAMOS HACIENDO?

Hacer una serie de preguntas para conocer donde estamos en cuanto a la aplicación de técnicas de Mercadeo:

PRODUCTO: ¿Cual es mi oferta?

PUBLICO: ¿Con quiénes deseo intercambiar? Donante. ¿Quien utiliza mi producto? Usuario/Beneficiario

PRECIO: ¿Cuanto cuesta?

PUNTO DE UBICACIÓN: ¿Donde se ofrece el producto?

PRODUCCIÓN: ¿Como enfrento la demanda?

PROMOCIÓN: ¿Que hago para motivar a la gente a responder?

Al responder se conoce la realidad de la institución en cuanto al mercadeo. Permite tomar decisiones en cuanto a cambios, incorporaciones o mejoras para lograr las metas

4. DESARROLLAR UN PLAN DE MERCADEO

¿QUE PUEDO HACER?

Al tener las respuestas del paso 3, se pueden alinear con las metas generales de desarrollo de la Institución.

Permite tomar decisiones en cuanto a la ejecución del plan:

- ¿quien será responsable?
- ¿que actividades se deben realizar y en que orden?
- ¿para cuando?
- ¿cuanto cuesta?
- ¿quien lo apoya? quien lo usa?

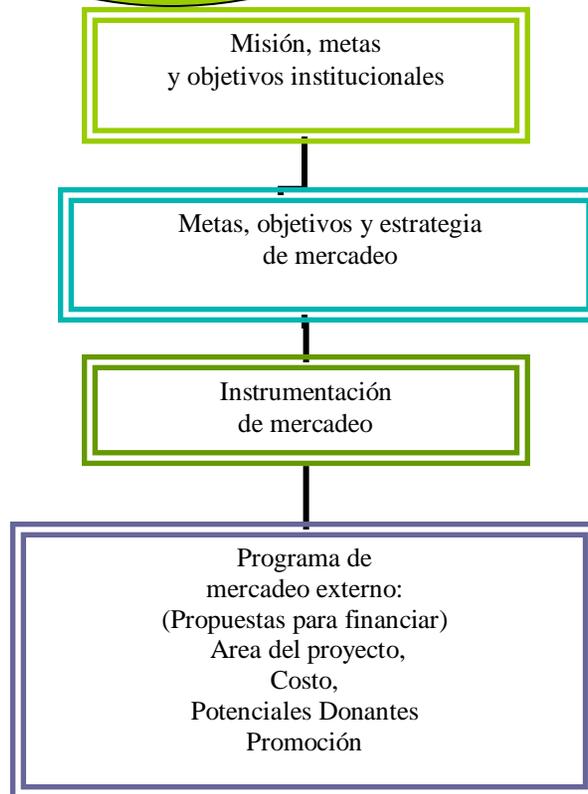
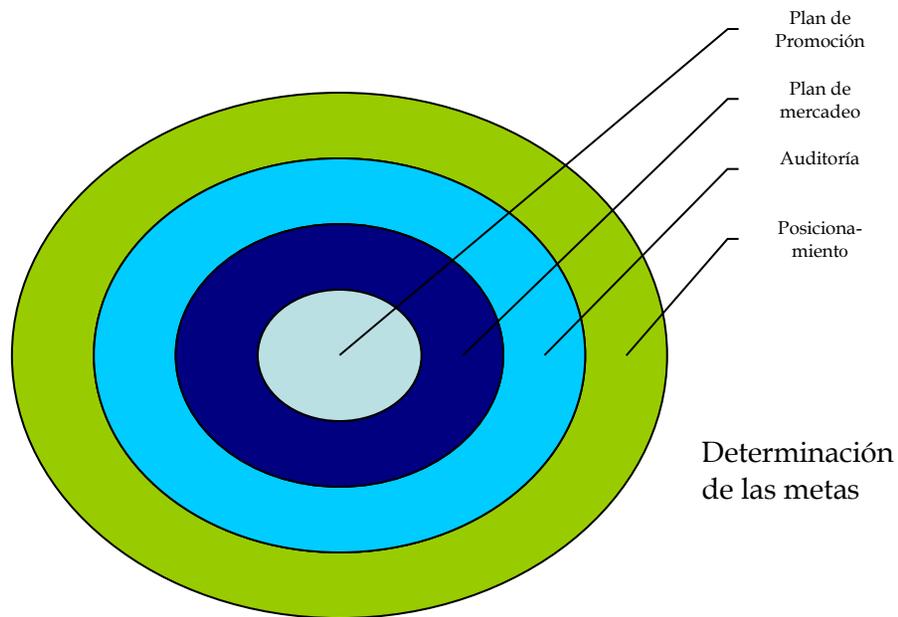
5. DESARROLLAR UN PLAN DE PROMOCIÓN

¿COMO COMUNICO PARA MOTIVAR A LOGRAR APOYO PARA LA ISFL, PARA UNA ACTIVIDAD ESPECIAL?

El plan de puede ser desde una simple hoja, nota o hasta una sofisticada publicidad con material interactivo. Los eventos y las campañas masivas pueden servir para promocionar la ISFL, la actividad y el producto.

Esta dirigida al publico externo y toma en cuenta el factor ¿cuando? y ¿quien?

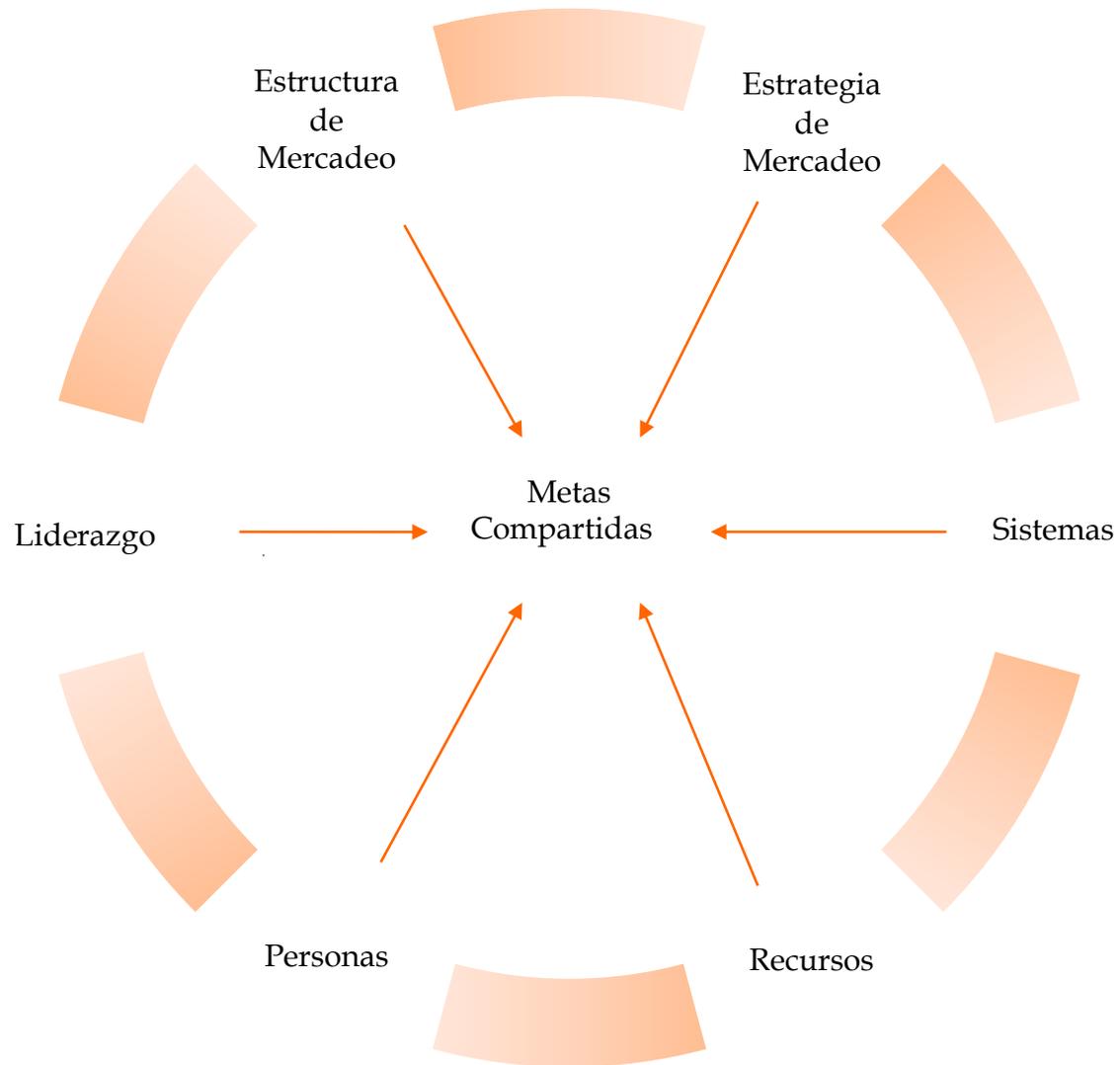
Visión grafica de los 5 pasos indicados previamente.



Proceso Interno para el Desarrollo del Mercadeo

Adaptado de Nigel F. Piercy , *Market-Led Strategic Chance* ,

(Stoneham, MS: Butterworth-Heinemann, 1992), pag. 371.



Elementos de la instrumentación de Mercadeo

Adaptado de Lawrence R. Jauch y William F. Glueck , *Strategic management and Business Policy*, 3ª.ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1988 , pag. 305.

CAPÍTULO 4

PROYECTOS Y PROPUESTAS

PROPUESTAS

Como Escribir una Carta de Propuesta: Una lista de Verificación

Las fuentes de las Fundaciones Corporativas y de las Corporaciones comenzaron usando éste método de propuesta más y más como parte del proceso de aplicación.

Una carta de propuesta efectiva es concisa (no más de dos páginas), enfatizando los aspectos más importantes de su proyecto, y ajustado al fundador al que se le está mandando. Esto quiere decir que usted debe:

- Mandar una carta original diferente a cada fundador de cada corporación.
- Discutir los beneficios directos, para el cliente, de su trabajo, y enfatice los mecanismos de lo que usted hace (Por ejemplo, hable de pacientes sanos no de los equipos que se utilizan en el hospital.)
- Enfatice en los aspectos de su proyecto que el fundador encontrará más motivantes, y pida un monto apropiado del "modelo de dar" del fundador. (Usted puede discernir esto, examinando listados de concesiones y las deducciones de impuesto de la fundación.)
- Reitere los resultados de cualquier contacto personal que usted haya tenido con el fundador, sea este, en persona o por vía telefónica.
- Comience y termine su carta pidiendo una cita para discutir más adelante su proyecto, preferiblemente en persona.

Ésta lista de verificación le da a usted un formato de comprobación para una carta de propuesta efectiva. Sin embargo, usted debe sentirse libre de cambiar el orden para ajustarse a su situación en especial. Solo esté seguro de mantener una fluidez lógica entre los párrafos de la carta.

Método

1. **Dirección:** Debe ser o para la persona que requirió su propuesta, o para la persona de contacto oficial de la corporación.

Nunca dirija sus cartas a la dirección de su hogar.

2. **Introducción:** Diga la razón por la que está escribiendo. Ejemplo: "Nosotros estamos escribiendo para sugerir que..."

o "Nosotros estamos escribiendo para describir un proyecto en el que pensamos usted estará particularmente interesado..." Después de una frase descriptiva de lo que su proyecto hace.

3. **Enfóquese:** Diga a los ejecutivos porque usted está aplicando a su compañía o fundación en particular.

Por ejemplo: "Nosotros hemos notado con gran satisfacción su soporte continuo en las artes visuales en el área de Cincinnati..."

**Otras Sugerencias para Redactar las
Cartas de Propuesta**

4. **La Necesidad:** En una o dos oraciones diga la necesidad social a la que su proyecto está dirigido.
Elija un documento estadístico, bien elegido, para comprobar la necesidad como usted la ve. Ejemplo: "Más de quinientas personas mueren de Cáncer cada año en Alameda."
5. **La Solución:** En tres o cuatro oraciones esboce su proyecto. Preséntelo como una solución a la necesidad que usted describió. Luego, diga uno o dos objetivos específicos medibles de su programa.
6. **Beneficios del Cliente:** Más que ir a los detalles acerca de lo que usted hace, describa los beneficios directos para los clientes de su proyecto.
7. **Rasgo Único:** Después, señale en que vía usted es distinto que o mejor que otros en su ramo o área geográfica.
8. **Presupuesto:** Declare una figura presupuestaria para su proyecto. Si es posible, indíquelo por cliente. Por ejemplo: "Este presupuesto representa un costo de \$4.57 por cliente servido."
9. **Su Requerimiento:** Una manera de acercarse es: "Debido a su interés en nosotros sentimos que usted compartirá su entusiasmo en este proyecto. Nosotros requerimos de una concesión de \$ _ Para..." Continúe su requerimiento mencionando cualquier otra fuente de ingresos que le está ayudando
10. **Final:** Termine su carta pidiendo por lo siguiente: una reunión para discutir la propuesta más adelante, la sumisión de una propuesta a mayor y a más larga escala, etc. Mantenga la iniciativa; diga que les va a llamar y cuando les va a llamar.
11. **Firma:** Uno o dos oficiales de la organización deben firmar la carta. Generalmente el Director Ejecutivo y el Presidente de la Junta Directiva firman.

1. Generalmente una carta de propuesta no debería exceder dos páginas a un espacio. Su propósito es comunicar mucha información rápido a un Ejecutivo Corporativo.
2. Use el mínimo de espacio necesario describiendo lo que usted hace. Trate de enfatizar los beneficios de su cliente y de su comunidad con su trabajo. Ejemplo: los resultados de lo que usted hace.
3. Ajuste su carta al interés expresado por la Corporación o Fundación Corporativa a la que le está escribiendo. Enfatice esas cosas que le dijo su investigación motivarán a esa compañía a dar.

REVISIÓN GENERAL (se sugiere que lo revisen los miembros de la Junta)

(Una Propuesta debe incluir los puntos detallados a continuación)

	COMPONENTES DE UNA PROPUESTA	COMENTARIOS
1	RESUMEN: (Exposición concisa de la solicitud)	
2	INTRODUCCIÓN: (Descripción del solicitante y evaluación para financiamiento)	

3	AVALÚO DE LAS NECESIDADES DEL SOLICITANTE: (Caso de la solicitud)	
4	OBJETIVOS DEL PROGRAMA: (Logros de la donación)	
5	MÉTODOS: (Actividades a ser realizadas para alcanzar los objetivos del programa)	
6	EVALUACIÓN: (Plan para determinar como será juzgado el proyecto)	
7	FUTURO FINANCIERO (Planes de continuidad mas allá se la donación- Contabilidad)	
8	PRESUPUESTO: (Exposición clara de los costos a convenir en la donación y otras fuentes de financiamiento).	

INFORMACIÓN NECESARIA EN UNA PROPUESTA

LISTA DE REVISIÓN

I	RESUMEN: (Resume clara y concisamente la solicitud)	
1	Aparece el comienzo de la propuesta	

2	Identifica el solicitante	
3	Incluye al menos una frase sobre credibilidad	
4	Incluye al menos una frase sobre el problema	
5	Incluye al menos una frase sobre los objetivos	
6	Incluye al menos una frase sobre métodos	
7	Incluye costo total, fondos ya obtenidos y monto solicitado en la propuesta.	
8	Es breve	
9	Es clara	
10	Es interesante.	

II	INTRODUCCIÓN: (Describe a la entidad solicitante y su calificación como recipiente de fondos- credibilidad)	
1	Claramente establece quién es el solicitante.	
2	Describe los propósitos y metas de la entidad solicitante	
3	Describe los programas y actividades de la entidad	
4	Describe a los clientes o miembros de la entidad	
5	Proporciona evidencia de los logros de la entidad solicitante.	
6	Ofrece estadísticas para apoyar sus logros	
7	Ofrece citas/respaldos para apoyar sus logros	
8	Da, evidencia de calificar en el área de actividad para la cual solicita fondos (Ej. Investigación, entrenamiento).	

9	Conduce lógicamente al problema presentado	
10	Es lo más breve posible	
11	Es Interesante.	
12	Excluye la jerga	

III	PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA O AVALÚO DE LAS NECESIDADES	
1	Se refiere a los propósitos y metas de la entidad solicitante	
2	Es de dimensiones razonables - no tratando de Resolver todos los problemas del mundo.	
3	Está respaldado por evidencia estadística.	
4	Está respaldado con declaraciones de las autoridades.	
5	Esta basado en los problemas y necesidades de los clientes - no del solicitante.	
6	Está desarrollado con información proporcionada por los clientes ó beneficiarios	
7	La propuesta debe ser comparable no contiene proposiciones sin evidencia	
8	Excluye la jerga	
9	Su lectura es interesante	
10	Es lo más breve posible	
11	Presenta un caso impactante	

IV	OBJETIVOS DEL PROGRAMA/PROYECTO (Describe los resultados de la donación en términos mensurables)	
-----------	---	--

1	Al menos un objetivo por cada problema o necesidad mencionada en la presentación del problema.	
2	Los objetivos son productos concretos.	
3	Describe la población a ser beneficiada.	
4	Los objetivos no son métodos.	
5	Establece el tiempo en el cual los objetivos serán alcanzados.	
6	Los objetivos son mensurables si es posible	

V	MÉTODOS:(Describe las actividades a realizarse para lograr los objetivos deseados)	
1	Fluye naturalmente de la presentación del problema y objetivos	
2	Describe claramente la presentación del programa / proyecto.	
3	Establece las razones para la selección de actividades	
4	Describe la secuencia de actividades	
5	Describe al personal del programa / proyecto	
6	Describe clientes y selección de clientes	

VI	EVALUACIÓN: (ESTABLECE CREDIBILIDAD) (Expone un plan para determinar en que grado los objetivos son realizados y los métodos cumplidos)	
1	Expone un plan para evaluar el logro de objetivos	

2	Expone un plan para evaluación y modificación de métodos durante el curso del programa / proyecto	
3	Indica quienes estarán realizando la evaluación y como fueron seleccionados	
4	Expone claramente el criterio empleado para determinar el éxito del programa / proyecto.	
5	Describe como se recopilaran datos	
6	Explica los instrumentos de prueba que se usaran.	
7	Describe el procesos de análisis de datos	
8	Describe los reportes de evaluación que será producidos.	
VII	FINANCIAMIENTO FUTURO: (Describe un plan de continuidad que va más allá de la donación y/o la disponibilidad de otros recursos necesarios para implementar la donación)	
1	Describe un plan específico para la obtención de futuro financiamiento, en caso de que el programa /proyecto continúe	
2	Describe como los costos de mantenimiento y futuros programas serán obtenidos (si se trata de una donación en el área de la construcción)	
3	Describe como serán obtenidas otras donaciones, en caso de ser necesarias para implementar la donación	
4	El programa / proyecto propuesto tendrá mínima necesidad de futuras donaciones	

5	Está acompañada de cartas de compromiso, en caso de ser necesarias.	
---	---	--

VIII	PRESUPUESTO (ESTABLECE CONTABILIDAD) (Defina claramente los costos a convenir por el ente donante y de los provenientes de otros grupos)	
1	Expone la misma historia de la narrativa en la propuesta	
2	Esta detallada en todos los aspectos	
3	Proyecta los costos a incurrir durante el programa, si difieren del momento de la propuesta.	
4	No incluye montos sin especificar bajo gastos misceláneos o de contingencia	
5	Incluye todos los gastos solicitados por el ente donante	
6	Incluye todos los gastos a ser pagados por otros donantes (Intercambio con donantes - diálogo)	
7	Incluye a todos los voluntarios	
8	Detalla el margen de beneficios separado de los salarios (Información incompleta)	
9	Incluye a todos los asesores	
10	Detalla por separado todos los gastos que no sean de personal	
11	Incluye gastos indirectos, donde sea necesario	
12	la información es suficientemente para ejecutar las	

	tareas definidas en la narrativa.	
--	-----------------------------------	--

¿Qué hace buena una propuesta?

F. Lee Jacquette y Barbara L. Jacquette

"The Foundation Directory". Quinta edición.

Publicado por "The Foundation Center", Nueva York, 1975 . Distribuido por Columbia University Press.

A las fundaciones les gusta encontrar gente buena que tienen preparados buenos planes para perseguir buenas ideas. Eso es lo que la filantropía es. Pero, esta guía general no provee mucha asistencia operacional para escribir propuestas para presentar a las asociaciones o para la pantalla del personal de la fundación en el correo de la mañana. Se espera que los siguientes comentarios y lista de verificación sean de su ayuda.

Primero, algunos consejos para los escritores de las propuestas. Mantengan las propuestas cortas y claras. Declare que es lo que se quiere conseguir, cómo piensa conseguirlo, cuánto va a costar y cuánto tiempo le va a tomar. Evite las generalizaciones, (como esas que esparcen mediante su artículo). Pruebe la proposición en otros antes de entregarla. Esté preparado para volver a pensar y para volver a escribir.

Aprenda sobre las fundaciones a las cuales va a mandar la requisición: esté seguro de que están operando en el área cubierta por su proposición.

La Propuesta

Una buena propuesta debe tener la mayoría de los rasgos y tratará el mayor número de cuestiones listadas a continuación.

Resumen claro de Qué es lo que se Quiere Lograr

Un mínimo de jergas profesionales

Una mayor cantidad de consideraciones de la proposición clara y lógicamente.

La evaluación acertada de la importancia del problema presentado.

Defensa de Por qué este Plan se Necesita

¿Por qué los otros no necesitan reunirse ahora?

¿Pueden?

¿Se reunirían? ¿Lo harían si tuvieran los fondos?

Si una nueva organización es propuesta, ¿Es requerida? ¿Está seguro?

Si otros están realizando una función similar, o partes de la función propuesta ¿Cómo difiere de la función propuesta y por qué la diferencia es importante? (Aquí sería sensible incluir una sinopsis corta declarar-el-arte de el trabajo realizado por otros en el campo a trabajar por la propuesta)

¿Es el momento correcto para el esfuerzo propuesto?

Descripción de las Personas a Involucrar

Breve descripción de la posición y responsabilidades correspondientes.

Biografía o Currículo Vitae de cada uno de los individuos propuestos.

Defensa de la calificación de las personas viendo el trabajo que se necesita hacer.

Esquema Financiero Realístico

Presupuesto anual incluyendo los ingresos proyectados (si existen) por fuente; desembolso acumulado proyectado en categorías lógicas, normalmente gastos naturales clasificados: salarios, beneficios, rentas, viajes, teléfono, provisiones, equipos, etc.

Horizonte de tiempo limitado de apoyo de la fundación (la mayoría de las fundaciones prefieren proyectos a dos o tres años y plantean un tiempo aparte límite, por ejemplo: cinco años)

Programas para sustento propio eventual o soporte de otras instituciones distintas a la fundación.

Arreglos Organizacionales Apropriados

Fondos administrados por una organización existente o nueva, frecuentemente una “caridad pública” educacional o filantrópica (no una fundación como es definida en la ley de impuestos).

Guía apropiada por un consejo responsable de directores y consejeros de confianza (una lista de miembros del consejo propuestos y sus tareas y responsabilidades es a veces de ayuda*).

Las concesiones hechas por fundaciones frecuentemente se realizan sólo a organizaciones y fundaciones más que a individuales. Las concesiones a individuales están permitidas por la ley de impuestos, pero sólo con condiciones aprobadas por el Servicio Interno de Impuesto sobre la Renta.

Muchas fundaciones no proveen dinero para los proyectos de construcción. Algunas que no agradan del todo al público, prefieren ayudar proyectos específicos. Algunas fundaciones tienen restricciones geográficas; la mayoría tienen focalizado sustancialmente sus programas. A veces, las fundaciones tienen nociones específicas sobre el tamaño de las concesiones apropiadas para ellas.

¿Y que criterios usan las fundaciones para evaluar las propuestas? Estos varían, por supuesto, pero incluyen muchas de las siguientes consideraciones.

Competencia de las Personas Involucradas

Calidad de las referencias y de las fuentes de referencia.

Opiniones de los miembros del personal de la fundación.

Opinión de una persona de afuera que revise la propuesta (un consultor profesional o especializado).

Calidad del personal a trabajar en el proyecto (¿Están dentro de los mejores para tomar el riesgo?)

Factibilidad y Realismo del Proyecto

¿Es el tiempo apropiado para esforzarse?

¿Las acciones son las adecuadas para el problema presentado?

¿Es la agencia o institución patrocinadora claramente entusiasmada con la sustancia de la propuesta?

¿Las facilidades y el equipo propuestos son suficientes para el trabajo?

Importancia y Utilidad de la Propuesta para la Comunidad o Sociedad

¿Existe una necesidad que se pueda demostrar para la propuesta?

¿A quiénes y cómo va a beneficiar la propuesta?

¿La propuesta está basada en premisas éticas y morales?

¿Va a existir una mejora medible si la propuesta se realiza? ¿Existirá algún daño si esta falla?

Originalidad y Creatividad de la Propuesta

¿Es el proyecto parte de otro programa existente?

¿El proyecto duplica o pasa por otro programa existente o pasado?

¿Es nuevo e innovador? Alternativamente, ¿ayuda a conservar programas de beneficio que podrían de otra manera atrofiarse o perderse?

¿Podría llevarse a cabo el proyecto mejor en otra parte o por otras personas?

Ajuste del Proyecto a las Políticas y Focos Programáticos de la Fundación

¿Es el programa consonante con los objetivos de las tendencias programáticas de la fundación?

Si es así, ¿este va en dirección a un área que debería recibir prioridad en consideración de propuestas?

Perspectivas para Producir una Tasa de Retorno Superior y Efectos de Servir como Modelo

¿Podrá el proyecto atraer otro soporte financiero (si se necesitase)?

¿Producirá el proyecto cambios significativos en un círculo amplio?

¿Serán los resultados transferibles a otros proyectos y localidades?

Necesidad de Apoyo de la Fundación

¿Son los fondos públicos disponibles (Gobiernos federal, estatal y local)?

¿Existen otras fuentes de fondos privados más apropiados (otras fundaciones más activas en ese campo, otras instituciones privadas o individuales)?

Racionalidad del Presupuesto

¿Es adecuado para el trabajo que se debe llevar a cabo, pero no tan generoso como para parecer despilfarro?

¿Es evidente que el director del proyecto (o soporte principal del personal) es familiar con las complejidades de conducción el proyecto propuesto –y tiene cuidadosamente planificado contingencias?

Persistencia, Dedicación y Compromiso de los Proponentes

¿El personal ha perseverado en asegurar los fondos necesarios?

¿El personal ha dedicado suficiente tiempo planificando y lanzando el negocio riesgoso?

¿Es el proyecto uno de sus intereses principales o una preocupación profesional?

Previsión de Evaluación Objetiva de los Resultados del Proyecto

¿Demostrará el personal del proyecto registros adecuados para el éxito del proyecto?

¿Se presta el proyecto para evaluación estadística, se han tomado previsiones para registrar y analizar información relevante?

En donde sea necesario, ¿Se ha pensado en evaluaciones apropiadas?

Se han fijado las consideraciones y preguntas que aplican primariamente a los pedidos de concesiones pero también son aplicables a propuestas relacionadas con inversiones (socialmente productivas). Estas propuestas relacionadas con inversiones -PRI's- son préstamos, garantías, compra de acciones, y artificios similares con los cuales las fundaciones sustentan a las organizaciones, a veces organizaciones con fines de lucro, que tienen esto como programas prioritarios de la fundación.

Un programa relacionado con inversiones no está hecho sólo con propósitos de inversión ordinarios, sino también están hechos para servir como excepciones de impuesto elegidos por la institución. Es análogo para los préstamos y pueden estar hechos para cualquier propósito para el que el préstamo se preste. Hasta ahora, sin embargo, pocas organizaciones están comprometiendo sus recursos a PRI's. Pero, si usted puede calificar para un préstamo fundacional, trate de vender la noción de un programa relacionado con inversión. El argumento va de una forma parecida a esta:

- Primero, las inversiones pueden, en algunos casos, ser más eficientes que los préstamos mejorando el retorno social en los recursos totales de la fundación. Esto es debido a que en las inversiones se espera parte de lo invertido inicialmente y a veces hasta algunas ganancias adicionales en los fondos. ¿Los préstamos ordinariamente no tienen este detalle?
- Segundo, un programa relacionado con inversiones puede ser particularmente adecuado porque las fundaciones tienen una misión especial para innovar, para fraguar nuevos instrumentos y para sustentar proyectos en demostración con un alto índice de retorno. Los programas relacionados con las inversiones parecen ser un vehículo efectivo de las fundaciones para suplir capital riesgoso para desarrollar por debajo, sectores de la nación.
- Tercero, hay una necesidad crítica de dinero fundacional en campos como los de pequeños empresarios. El capital riesgoso todavía es escaso.

Las fundaciones tratan de mantenerse alertas sobre nuevas y mejores formas de hacer contribuciones sociales constructivas; la realización de préstamos y programas relacionados con inversiones son dos acercamientos apropiados para esta meta. Pero a lo mejor existen otros.

¿Deberían las fundaciones, por ejemplo, canalizar algunos de sus gastos operativos y administrativos a esfuerzos socialmente productivos? Esto podría incluir el uso de una impresora Chicana para preparar el reporte anual de la fundación como un estímulo a los pequeños empresarios.

Esto podría incluir un programa especial limitado de aprendizaje de trabajo para adolescentes desempleados de la ciudad.

En cualquier caso, las fundaciones están buscando por formas más creativas de utilizar sus recursos. Si usted tiene un proyecto que de verdad amerite dinero sembrado por el apoyo de una fundación, empuje su plan - así este se desvíe sustancialmente por la guía esbozada arriba. Todos tenemos mucho que aprender.

MODELOS DE PROYECTOS DE DIVERSAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS

1. DE EXIGENCIAS REQUERIDAS POR UN ORGANISMO EUROPEO PARA FINANCIAR UN PROYECTO DE COOPERACIÓN

El objetivo del presente formulario es mejorar el nivel de formulación de proyectos. A la vez, pretende convertirse en un instrumento de apoyo a la toma de decisiones y en la base para mejorar la información y el seguimiento de los proyectos de desarrollo.

El DOCUMENTO representa una sistematización de la fase de formulación de los proyectos, con determinadas incorporaciones de elementos propios de la identificación. Debe ser cumplimentada por el responsable del proyecto correspondiente teniendo en cuenta que no sustituye, necesariamente, a los documentos y anexos del proyecto que se puedan aportar, pero sí debe acompañarlo como instrumento metodológico imprescindible para su análisis y eventual aprobación.

I. DATOS DE LA ENTIDAD/ES SOLICITANTE/S:

Son imprescindibles todos los datos, de entre ellos cabe destacar, las fechas de la inscripción de registro. En las casillas se pondrá una X donde proceda.

II.- PRESENTACIÓN Y RESUMEN DEL PROYECTO:

Son imprescindibles todos los datos.

- 2.1. En el apartado de **título del proyecto** deberá explicitarse, en caso de que el proyecto constara de varias fases, si dicho proyecto es una 1ª ó 2ª fase.
- 2.3. El **período de ejecución** debe estar claramente explicitado en meses, teniendo siempre en cuenta lo indicado en las Bases Regulatorias.
- 2.4. En **breve descripción del proyecto**, explicar la síntesis de los aspectos centrales del proyecto: problema, propuesta a ejecutar y beneficiarios.
- 2.5. En el apartado de **áreas de actuación**, deberá señalarse únicamente la preferente en relación a los objetivos del proyecto.
- 2.6. En el apartado de **sector de población**, deberá señalarse únicamente el sector prioritario al que el proyecto se dirige.

III.- DATOS DE LA ORGANIZACIÓN CONTRAPARTE LOCAL:

El Análisis de la Organización Local (OL) y del Proyecto componen el núcleo de la propuesta presentada a la convocatoria de subvenciones. El análisis de la OL es esencial para garantizar, en la medida de lo posible, el éxito de la ejecución del proyecto. Se podría afirmar que una de las labores esenciales de la ONGD española es la selección de socios fiables, eficaces y solventes. Si lo son, se tendrá un alto grado de certeza sobre la calidad de los proyectos que se pretenden realizar.

Por todo lo expuesto, se considera imprescindible rellenar todos los datos. .

Este apartado no será cumplimentado por entidades cuyos proyectos de desarrollo sean específicos con inmigrantes en Madrid capital. .

IV.- OTROS DATOS DE LA ENTIDADES SOLICITANTES:

Deberán cumplimentarse todos los apartados indicando expresamente “no procede” si así fuera. En las casillas se pondrá una X donde proceda.

V.- PROYECTO DE COOPERACIÓN

V.1. Antecedentes y Justificación.

1.1. Antecedentes.

Detallar aquellos elementos que se encuentran en el origen de la idea o propuesta. Realizar una breve reseña de las relaciones establecidas, entre la ONG española y la contraparte, que han llevado a la formulación y presentación del proyecto.

Describir brevemente los estudios previos que se han realizado como soporte para poner en marcha el proyecto, técnicos, sociales, de mercado... y resultados de los mismos y, anexarlos en su caso.

Relatar cualquier otro antecedente que se considere de interés para el análisis y comprensión del proyecto.

En el caso de tratarse de un proyecto que ha tenido fases anteriores recoger información sobre lo realizado en dichas fases.

1.2. Justificación.

Análisis de los problemas que pretende resolver el proyecto, avanzando de lo general a lo particular, es decir, desde el objetivo general de desarrollo hasta los objetivos específicos y los resultados concretos. Fundamentación de la propuesta. Porqué se quiere hacer: motivos.

Explicar los problemas u obstáculos identificados, así como las oportunidades y potencialidades detectadas que dan sentido y coherencia a esta alternativa de intervención, frente a otras posibles.

2. Contexto General y ubicación geográfica del proyecto.

Realizar una descripción de la situación política, económica, cultural y social tanto del país como de la zona y concretamente de los beneficiarios del proyecto de la que se deriven datos fundamentales para comprender la naturaleza de los problemas que el proyecto intenta resolver; se deben incluir datos demográficos y abordar cuestiones de género¹.

- Adjuntar mapas de la zona y proyecto de construcción si procede.

¹Cuestiones de género: diferenciación de la problemática de los dos sexos que componen la población, con la intención de hacer hincapié en los problemas que afectan a la mujer.

- Describir iniciativas similares o confluyentes que se hayan realizado en el área o zona de actuación, por parte de la ONG u otras ONGs o agencias de desarrollo ya sean locales o internacionales. Definir aspectos de interés, previos a la ejecución, que permitan conformar un marco de referencia.

3. Objetivo General o de desarrollo.

Se refiere al objetivo general de desarrollo al que el proyecto debe contribuir en confluencia con otras iniciativas, proyectos o programas. Se suele formular con posterioridad al objetivo específico, debiendo estar inserto en estrategias de desarrollo de más largo alcance.

4. Objetivo Específico o del proyecto.

Se trata de definir aquello que se desea conseguir con la subvención solicitada para los beneficiarios (grupos meta). Representa el fin inmediato que el proyecto mismo, con sus propios recursos y actividades, se propone obtener en un período de tiempo determinado. En general, se parte de un problema que el proyecto intenta resolver, y el objetivo es una nueva situación en la que dicho problema ha sido subsanado total o parcialmente.

Suele formularse con anterioridad al Objetivo General y coincidir con el título del proyecto.

5. Plan de Ejecución.

Es de enorme importancia formular objetivos, actividades y resultados con precisión, claridad y concisión, debido a que sobre estos elementos se establecerán los criterios de valoración. Asimismo resulta fundamental encadenar la secuencia lógica entre actividades, resultados y objetivos para garantizar la coherencia interna del proyecto. En este sentido, se llama la atención sobre la habitual confusión a la hora de formular objetivos y resultados:

- Los **Objetivos**: Idealmente cada proyecto debería tener un sólo objetivo específico, pero en la práctica habrá bastantes proyectos que tengan varios. Los objetivos específicos deben ser lo más precisos posibles, y su grado de consecución se mide a través de los indicadores.

- Los **Resultados esperados**: Definen los productos y servicios, concretos y tangibles, que se van a entregar o realizar en el marco del proyecto y que se financiarán con la subvención solicitada. Los resultados son producto de las actividades emprendidas y su realización debería garantizar el logro del objetivo específico.

Habitualmente se redactan los resultados en futuro, debido a su menor ambigüedad.

Se suele utilizar una anotación numérica que liga cada objetivo específico a los resultados correspondientes mediante una relación causa-efecto.

- Las **Actividades**: Deben circunscribirse a los plazos previstos para la ejecución de la subvención solicitada. Se deben detallar el qué (inversiones, asistencia técnica, etc.), cuánto, dónde, para cuándo, por quién y cómo de las actividades necesarias para obtener los resultados del proyecto.
- El **Calendario**: Es importante establecer un calendario detallado de las actividades, desglosando, si procede, las tareas que supone la realización de cada actividad.

Se sugiere, para su mejor visibilidad, el tradicional “Cronograma de barras” que señala el inicio y el fin de cada actividad.

- **Indicadores del grado de consecución de los objetivos.**

Son descripciones operacionales de los objetivos, es decir, definen el contenido de los objetivos en los términos de efectos sobre los beneficiarios, calidad, cantidad, lugar y tiempo. Han de ser muy precisos y objetivamente verificables. Un indicador ha de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el “producto” de la acción?; ¿Cómo se distribuye y cómo se paga?; ¿Durante qué período de tiempo?; ¿Quién se beneficia del producto?

- **Fuentes de verificación de los indicadores.**

Las fuentes de verificación son documentos, informes y otras fuentes de datos que proporcionen información y permitan realizar juicios en relación con la consecución del objetivo global, el específico y los resultados del proyecto que han sido hechos operacionales a través de los indicadores. Deberán señalar dónde y de qué forma se obtiene la información relacionada con los indicadores.

No es necesario, generalmente, definir indicadores y fuentes correspondientes para el Objetivo General, salvo en proyectos de gran envergadura. En el caso de las actividades, sus indicadores y fuentes de verificación corresponden a la relación de insumos, recursos, presupuesto, cronogramas, flujos de fondos, etc... Es decir, es una descripción detallada de los medios y costes del proyecto.

6. Recursos financieros y presupuesto.

6.1. Presupuesto total del proyecto.

Corresponde explicitar el coste total del proyecto, la financiación prevista, la subvención solicitada y el presupuesto de gastos.

El presupuesto, son los recursos necesarios para la obtención de los resultados del proyecto. Se trata de una relación de medios y costes: se enumeran los medios (humanos, técnicos, materiales) necesarios para obtener los resultados, y se transforman en coste. Los costes son simplemente la traducción financiera de los medios. De todas maneras, esta información se solicita luego de forma más detallada en los desgloses presupuestario y financiero.

6.2.1. Presupuesto total desglosado (por partidas presupuestarias).

Nota: desglosando cada una de las partidas en subpartidas de gasto.

Corresponde, en este apartado, detallar el presupuesto desglosado por conceptos y proveedores de fondos. En primer lugar nos referiremos, dentro de los costes directos, a los gastos iniciales de infraestructura para la puesta en marcha los proyectos y los recursos humanos y materiales

aportados por cada proveedor de forma desagregada y cuantificada. También deberán incluirse los costes de mantenimiento del material y equipos, los de fondo rotatorio (si los hay), viajes y estancias, gastos de gestión in situ y administrativos desglosados por conceptos.

A. Costes Directos.

1. Terrenos: Valor estimado de los terrenos que forman parte de la ejecución del proyecto. Indicar modo de cálculo aplicado. Incluir adquisición de inmuebles.
2. Construcciones: Costes de las infraestructuras previstas, adjuntar planos e indicar modo de cálculo aplicado. Incluir obra nueva, rehabilitación y reformas.
3. Equipos y suministros : Costes relativos a la compra y transporte de los insumos -preferiblemente de origen local- que respondan mejor a las necesidades locales y sean los más adecuados en calidad, coste, disponibilidad y mantenimiento.
4. Personal: salarios, honorarios, cargas sociales, contratación de servicios y otros gastos -indicarlos- relativos al personal. Indicar el modo de cálculo de la valorización de gastos de personal, incluyendo el trabajo voluntario si fuera necesario. Desglosar en personal local y expatriado.
5. Viajes y Estancias: coste de desplazamientos, dietas y gastos conexos².
6. Funcionamiento: Gastos de capacitación, renta de locales, gastos iniciales de infraestructura para la puesta en marcha del proyecto, gastos administrativos de la ONG local que se relacionen directamente con la ejecución del proyecto.
7. Imprevistos: En caso de no ejecutarse esta partida indicar en qué se emplearían los recursos destinados a ella.
8. Fondos rotatorios o rotativos.

B. Costes Indirectos :

1. Formulación.
2. Seguimiento.
3. Evaluación.

Mantener las partidas e incluir las subpartidas pertinentes. Indicar, en su caso, precio unitario de cada producto, bienes y servicios. Indicar cofinanciadores y aportaciones locales en euros.

En el caso de proyectos de carácter plurianual, se debe completar un cuadro reflejando los costes totales y añadir luego tantos otros como anualidades haya que presupuestar de forma separada (cuadro 6.2.2.).

Resulta fundamental que en el desglose presupuestario se haga referencia a todos los costes desglosándolos por cofinanciadores.

6.2.3. Desglose por actividades.

Se trata de reflejar el coste de cada una de las actividades previstas especificando en cada una todos los gastos que se van a generar en la realización de la misma. Indicar, en su caso, precio unitario de cada producto, bienes y servicios. Indicar cofinanciadores y aportaciones locales euros.

V.7. Recursos Humanos.

Describir puesto de trabajo, titulación exigida así como funciones, y responsabilidades, lugar de origen y salario en euros, indicando si el personal tiene experiencia previa o formación específica en proyectos de cooperación o en trabajos con inmigrantes.

V.8. Recursos técnicos.

Detallar material y equipos previstos y su valor, precisando aportes locales y propietarios de las infraestructuras existentes. Analizar los aspectos de eventual dependencia tecnológica, si procede, que se puedan producir y si los medios e instrumentos utilizados son adaptables al contexto del proyecto y manejables por los beneficiarios.

²De los beneficiarios y personal local o expatriado únicamente.

Debe abordarse también el tipo de asistencia técnica que se va a ofrecer a la LO. y a los beneficiarios y por parte de quien. Señalar si se produce transferencia de know-how.

V.9. Viabilidad económica y técnica.

En los proyectos de desarrollo se considera que los beneficios obtenidos deben ser sustentables; es decir, se persigue su perdurabilidad en el tiempo más allá de la duración concreta del proyecto.

Es necesario demostrar que el proyecto es viable económicamente, es decir, que una vez finalizada la ayuda externa se van a poder cubrir de manera sostenible los gastos recurrentes, de mantenimiento y de amortización del proyecto.

En caso contrario deberá preverse la correspondiente formación desde el momento mismo del diseño del proyecto.

En proyectos productivos, se deberá calcular la tasa de retorno. Por ejemplo, si el proyecto es un taller textil se deberá calcular el beneficio por la venta y ver si con ello se cubren los gastos de insumos, mano de obra, mantenimiento y reposición de maquinaria. O si el proyecto es agrícola, se deberá calcular el beneficio anual que produce la mejora de la cosecha (en cantidad / calidad) frente a los gastos incurridos (equipos, formación, mayor uso de mano de obra, instalación y mantenimiento de equipos de riego, mayores insumos, etc).

En proyectos no productivos, la técnica es diferente pero la finalidad es la misma: la viabilidad financiera del proyecto debe ser demostrada. Ahora ya no sirve la tasa de retorno, sino el análisis coste-beneficio ido análisis de sensibilidad que demuestren, en el caso de que el proyecto se vaya a mantener a base de tarifas cobradas a los beneficiarios, que estos pueden y están dispuestos a pagarlas, y en el caso de que los servicios vayan a ser mantenidos en todo o en parte con subsidios estatales, que su coste es razonable y que las mencionadas autoridades están dispuestas a asumirlo.

En el caso de existir beneficios una vez cubiertos dichos gastos, se deberá especificar la forma de su distribución entre el grupo de beneficiarios.

También hay que analizar con qué medios cuentan las instituciones locales-contrapartes, beneficiarias, con responsabilidad en la gestión administrativa y política, para garantizar la sustentabilidad del producto o servicio resultado del proyecto cuando termine la ayuda externa.

De especial importancia es analizar aquí la disponibilidad de materiales de repuesto en general cuando el proyecto se termine.

9.3. Propietarios de las infraestructuras después de la ejecución del proyecto.

Especificar la titularidad de la propiedad de las infraestructuras creadas, mobiliario, materiales o equipos adquiridos en el marco del proyecto.

En el caso de existir fondo rotatorio explicar su funcionamiento después de la ejecución del proyecto, los responsables de su gestión y el destino de los fondos recuperados.

Se debe aclarar si la propiedad va a pertenecer a las instituciones locales, la O.L., a los beneficiarios directamente o a una organización en la que ellos participen activamente.

9.4. Actitud de las autoridades locales.

Describir el entorno político local y la actitud favorable, desfavorable o neutra de las autoridades. Qué medidas de apoyo político se han arbitrado. Con qué tipo de avales y compromisos de las autoridades cuenta el proyecto. Qué obstáculos de carácter político puede entrañar su realización. Ningún proyecto es viable si el gobierno receptor se muestra desfavorable ante el mismo.

También se detallarán los posibles obstáculos legales: acceso al crédito, tenencia de tierras, sistemas sucesorios, etc. Anexar, en su caso, cartas de apoyo al proyecto.

9.5. Viabilidad sociocultural.

Corresponde, en este epígrafe, detallar y tipificar el colectivo de beneficiarios, tanto directos como indirectos. Cuáles son los criterios de selección de esta población. Que tipo de participación de los beneficiarios está prevista en las distintas fases del proyecto (identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación). Cuál es la relación entre el grupo beneficiario y las instituciones contrapartes.

Así mismo, si procede, se deberá describir la situación de otros segmentos de la población que puedan resultar perjudicados o excluidos por la acción. Cual es la actitud de estos grupos, potencialmente opuestos, neutrales o favorables a esta alternativa de intervención.

9.6 Tecnología utilizada y adecuación al entorno en el que ha de ser aplicada.

Definir medios e instrumentos técnicos aplicados teniendo en cuenta las necesidades y capacidades de los beneficiarios. Analizar los aspectos de eventual dependencia tecnológica, si procede, que derivan de la transferencia realizada. Si es posible, indicar brevemente las alternativas que se han contemplado a la hora de elegir la tecnología del proyecto, y las razones por las que se ha optado finalmente por ésta.

10.1. Impacto medioambiental.

Analizar los elementos, imputables al proyecto, que influyen sobre la protección o degradación medioambiental. Si se requieren medidas de protección medioambiental deberán hacerse constar en este apartado.

10.2. Impacto de género.

Beneficios y perjuicios que el proyecto implicará para las mujeres y los cambios esperados en la situación específica de las mujeres debidos a la ejecución del proyecto. Por otra parte, se describirá el papel de la mujer en el desarrollo del mismo.

11. Riesgos y presunciones.

Factores externos sobre los que el proyecto no tiene control, pero que son condiciones importantes para el éxito de la intervención. Se trata de hipótesis que influyen y determinan directamente la obtención de resultados y objetivos. Debe existir una razonable probabilidad de realización

de estos factores para que se puedan hacer constar como tales presunciones en la formulación del proyecto, debido a que constituyen externalidades que han de contemplarse para la correcta ejecución del mismo.

12. Evaluación y seguimiento del proyecto.

Es necesario describir cual va a ser el seguimiento que la Entidad va a llevar del proyecto, tanto durante su ejecución como posible continuidad que prevea una vez haya concluido su acción directa en el mismo. Indicar criterios, participantes, metodología y duración.

2. ESQUEMA PARA LA PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS DE LA INSTITUCIÓN POSTULANTE QUE EXIGE EL BANCO MUNDIAL PARA SU PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES 2001 (PPD)

1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL CONTENTIVA DE:

- Nombre y siglas de la organización, Año de fundación. Domicilio: ciudad donde funciona la sede principal. Dirección de oficina, teléfonos, fax y correo electrónico.
- Equipo de trabajo responsable del proyecto. Persona delegada por la organización como enlace ante el Banco Mundial y responsable de la propuesta para el PPD 2001. Rol en la institución y Curriculum vitae.
- Breve descripción de los objetivos y trayectoria institucional: misión, áreas de acción, principales logros. Estructura organizacional. Forma de gobierno interno. Miembros del grupo directivo. Membresía. (Enviar Informe anual anterior, si lo tiene).

- Calificación de la organización para organizar las actividades propuestas en el PPD 2001. Relación institucional con el tema del PPD 2001 "Barreras étnicas y raciales en Venezuela" o con el medio de gestión de conocimiento que se propone. Referencias de experiencias previas en el manejo de donaciones con organismos internacionales o nacionales. Referir nombre del cooperante, tipo de actividad, monto de la donación, fecha de ejecución.
- 2. **Carta compromiso** en la cual la institución -de ser receptor del PPD 2001- se compromete a:
 - Ejecutar el proyecto según propuesta presentada y en el tiempo previsto.
 - Presentar los informes técnicos y administrativos exigidos por el Banco Mundial: **Un Informe de Avance** en la mitad del término del proyecto y **el Informe Final** antes del 15 de Diciembre de 20001.
- 3. **Documento constitutivo** (si lo tiene)
- 4. **Cartas de los socios del proyecto** manifestando el interés de colaborar con el proyecto, de ser ganadora la propuesta.

DOCUMENTO DE PROYECTO

Se propone el siguiente esquema general

1. PORTADA: FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

- Institución
- Persona responsable del proyecto
- Objetivos inmediatos
- Resultados esperados
- Productos a generar
- Costo total del proyecto
- Monto de donación solicitada al PPD 2001
- Otros socios financieros del proyecto
- Fecha estimada de culminación de la actividad

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- **El Problema:** Breve descripción del problema que justifica la actividad y da origen a la propuesta (no más de una página).
- **Los Objetivos:** Objetivos específicos o inmediatos del proyecto.
- **El Programa de trabajo:** Matriz Programática: Actividad / beneficiarios y/o participantes/costo/plazo de ejecución/lugar/responsables/resultado esperado/producto o subproducto a generar.
- **El Presupuesto:** actividades a ser financiadas con la donación del PPD 2001, actividades a ser financiadas por la institución solicitante y actividades a ser financiadas por otros socios financieros.
- **Los Socios:** instituciones participantes con financiamiento, bienes o servicios.

3. BID- FOMIN

Fondo Multilateral de Inversiones

VENEZUELA

Programa de Delegación de Autoridad

Ficha resumen de proyecto

	Número de Registro:	
Título del Proyecto:		
Área:		
Organismo ejecutor:		
Beneficiarios:		
Monto y fuente de financiamiento:	FOMIN: 50%	Aporte Local: 50%

Plazos:	Ejecución:	Desembolso:
Objetivos:	El objetivo general del proyecto es.	
Componentes y actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Componente I: • Componente II: Componente III: • 	
Aspectos institucionales:	El proyecto será ejecutado por la La Asociación Civil.	
Justificación:		
Aspectos Especiales u observaciones:	.	
Estrategia Ambiental y Social		
Fechas tentativas:	POC: Análisis: CRG: Comité:	

4. FONDO DE CANADA PARA INICIATIVAS LOCALES

(FCIL)

¿Qué es el Fondo de Canadá para Iniciativas Locales?

Es un programa creado por el gobierno canadiense con el fin de estimular y apoyar a las comunidades más desfavorecidas, tanto del sector rural como urbano en todo el ámbito nacional, para que puedan alcanzar una mejor condición de vida en los aspectos económico, social y cultural. Esto permite a Canadá involucrarse con la población venezolana más pobre y responder rápidamente a sus necesidades en forma efectiva y con el mínimo de trámites, dando especial atención a proyectos que benefician a la mujer y que contribuyen a cimentar claramente sus derechos en las comunidades.

Es necesario destacar que el Fondo de Canadá para Iniciativas Locales (FCIL), no tiene como objetivo «socorrer» a las comunidades venezolanas, sino brindarles oportunidades y motivaciones para que amplíen y fortalezcan su autoestima, pues la experiencia en el trabajo con ellas ha demostrado que son entes dinámicos, imaginativos, que cuando se sienten respaldados por una institución, se motivan para continuar en la ruta de su desarrollo. Además, el programa no pretende asumir las funciones que le competen a las instituciones del Estado; sólo eventualmente complementarlas.

Debe notarse que el FCIL espera contribuir a solucionar las limitaciones en el desarrollo de la comunidad en su conjunto; por tanto están fuera de su interés propuestas que persigan un beneficio individual o aquellas que presentan una reducida proyección comunitaria. El FCIL mantiene como principio fundamental el respeto de los derechos humanos y de las personas, en tal sentido el programa no tiene ninguna connotación política, ni discriminación religiosa, étnica o de sexos.

¿Cómo se originó?

Hace 25 años, el gobierno canadiense vio la necesidad de apoyar a las comunidades locales, razón por la cual creó un programa denominado «Fondos Administrados por la Misión», con el propósito de apoyar iniciativas de organizaciones, grupos, asociaciones, etc., que presenten una activa participación de la comunidad y que por razones diversas no puedan recibir ayuda del gobierno o de otras organizaciones de desarrollo. Por lo anterior, el gobierno canadiense por intermedio de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, ACDI, aprobó un Fondo anual de 250,000 dólares canadienses por país y entregó el manejo del mismo a cada Embajada, para, de esta forma, agilizar la respuesta a las solicitudes recibidas.

¿Cuál es su objetivo?

El FCIL tiene como objetivo la financiación (entre ocho a diez millones de bolívares) de pequeños proyectos de asistencia económica, técnica, educativa, cultural y social para comunidades u organizaciones sin fines de lucro, en las cuales el grupo contribuye con los recursos locales, especialmente su mano de obra y creatividad, en la ejecución del proyecto.

Debido a que existen otras posibilidades a través del Departamento Nacional de Planeación para trabajar con el gobierno venezolano, no se financian por lo general proyectos de entidades oficiales a través de este Fondo; tampoco se financian solicitudes individuales, ni compra de parcelas, gastos de funcionamiento, prestamos, becas o viáticos.

¿A quienes beneficia?

El FCIL está dirigido al apoyo económico de las comunidades de bajos recursos tanto urbanas como rurales de todas las regiones del país, así como también, grupos de campesinos y de los barrios, organizaciones sin fines de lucro, de carácter social y beneficio comunitario, microempresas, cooperativas, asociaciones, etc. El FCIL tiene un especial interés en los proyectos de promoción de la mujer como agente y beneficiaria directa del desarrollo, así como también en apoyo a los grupos más vulnerables de la sociedad (niños, poblaciones indígenas).

¿Cómo gestionar una contribución del Fondo de Canadá para Iniciativas Locales?

Los grupos interesados en recibir una contribución del FCIL, deben:

- 1- Retirar en la sede de la Embajada el formulario para la presentación de proyectos.
- 2- Completar dicho formulario, dejando claramente expresado el problema que quieren resolver, la solución propuesta, los resultados esperados, la forma en que lograrán dichos resultados y los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta. Anexar al formulario la fotocopia del documento legal de la organización y facturas pro-forma de los materiales o equipos solicitados.
- 3- Enviar el formulario a la siguiente dirección:

Embajada de Canadá
Av. Francisco de Miranda con Av. Sur Altamira,
Caracas 1062. Venezuela

La presentación de una propuesta no implica compromiso del FCIL. Los proyectos son sometidos a la consideración de un Comité de Selección y se aprueban en base a sus méritos.

¿Qué proyectos reciben apoyo?

Los proyectos que incidan cualitativamente en la calidad de vida comunitaria; ejemplo:

- Iniciativas dirigidas a mejorar la calidad de vida y la participación de las mujeres en los disitintos ámbitos de la sociedad venezolana.
- Programas de atención y protección a los derechos de la población infantil especialmente de núcleos marginados.
- Programas para el avance educativo, creados y gestionados por la comunidad sobre todo proyectos de educación básica, alfabetización, prevención de deserción escolar, etc.
- Programas de salud comunitaria, especialmente proyectos que aborden el problema de la desnutrición, prevención de enfermedades trasmisibles o no, salud reproductiva de las mujeres (incluye planificación familiar, prevención del VPH y embarazo adolescente) así como prevención de SIDA/HIV.
- Proyectos de promoción y respeto de los Derechos Humanos.
- Proyectos que incidan en el mejoramiento de la infraestructura social comunitaria (escuelas, centros de salud)

¿Qué compromiso asumen las instituciones?

Una vez aprobado el proyecto, se debe firmar un acuerdo por medio del cual se fijan los compromisos y obligaciones que la organización debe cumplir para la exitosa culminación del proyecto. El proyecto aprobado deberá cumplir las metas y resultados esperados en un plazo máximo de un año. Si por demora en la ejecución o por fallas en la planificación, la contribución del FCIL no es suficiente para los propósitos estipulados, de ninguna manera dará lugar a una segunda donación para este proyecto.

Formulación del Proyecto

(Basado en la metodología de Gestión por Resultados).

Resultado al final del proyecto	Indicadores	Línea de Base	Metas	Medios de verificación	Riesgos

Resultados Parciales	Indicadores	Línea de base	Metas	Medios de verificación	Riesgos	Actividades Principales	Presupuesto

La **Gestión por resultados** concentra la atención y los esfuerzos de los asociados (planificadores, ejecutores, beneficiarios y agentes cooperantes) en el **logro de resultados** específicos a corto y largo plazo, antes que en procesos y puesta en práctica de actividades predeterminadas.

Terminología:

Resultado: Es un **cambio** cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto respecto a la situación inicial. Este cambio da cuenta de conexiones causales entre recursos invertidos, actividades planificadas y resultados esperados. Son **cambios** que se pueden describir o medir en individuos, instituciones y/o condiciones de vida de las poblaciones que pueden atribuirse a las acciones de un proyecto o programa. **Al formular los resultados deben escribirse en tiempo pasado.**

Resultado final: Es el **cambio** que se obtiene al finalizar el proyecto y que resuelve el problema focal definido al inicio del proyecto. Este sintetiza el cumplimiento de los resultados parciales. Equivale al propósito del proyecto, es el **para qué** del proyecto. Por su misma definición no puede haber más de uno.

Resultados parciales: Son los que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que **contribuyen**, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, **al logro del resultado final**. Las actividades planificadas responden al **cómo** lograr el resultado final.

Medición del rendimiento: Es la acción de seguir y controlar la marcha del proyecto. Se realiza mediante la definición previa y aplicación de tres instrumentos en el seguimiento de las actividades del proyecto:

Indicadores: Son los instrumentos o factores que **describen** en términos cuantitativos o cualitativos **una condición y el cambio** logrado o que se quiere lograr en el tiempo. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, reducciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones.

Línea de base: Es la medida inicial o estado de la situación problema antes de iniciar las actividades del proyecto, en base al cual se podrá hacer comparaciones para verificar los cambios. Es el punto de partida inicial a partir del cual se define un indicador. Da cuenta de la situación de los beneficiarios al inicio del proyecto. Es el punto de arranque de la medición y sirve para comparar y medir el progreso. Para elaborar la línea base es necesario contar con información proveniente de los beneficiarios del proyecto, a través de la aplicación de instrumentos de recolección sencillos, confiables y fáciles de obtener.

Meta: Es el valor cuantitativo de un indicador que se planea lograr en un período específico de tiempo. Corresponde al resultado esperado. Puede haber metas parciales y metas finales dependiendo de las etapas de la medición.

Medios de Verificación: Define al inicio el método o instrumento por el cual se medirá el grado de cumplimiento de resultados o sus avances durante y al final del proyecto o programa.

Riesgo: Es la probabilidad de que una amenaza externa influya negativamente en el proyecto

Actividades principales: Son las acciones más importantes que permitirán conseguir los resultados planteados. (La puesta en práctica de una actividad no constituye un resultado en sí mismo, sino más bien un medio para alcanzar un resultado deseado).

Presupuesto: Mide el costo de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas en el proyecto. Debe ser expresado en Bolívares.

UNOS CUANTOS CONSEJOS.

Sea práctico: piense en términos de evaluación.

No olvide que al definir los resultados deseados usted mismo determina los parámetros dentro de los cuales el control del rendimiento (continua autoevaluación) y la **evaluación** de su proyecto o programa se llevará a cabo. Por lo tanto, sea lo más específico posible en la definición de los resultados.

No se proponga demasiado: sea realista.

¿Son realistas los resultados que se proponen alcanzar? Antes de finalizarlos, asegúrese de que tenga un conocimiento apropiado y una clara comprensión del contexto, las condiciones (riesgos) y limitaciones que podrían potencialmente promover o comprometer el logro de los resultados esperados.

Lo adecuado y el realismo

¿Es el espectro de actividades seleccionadas de tal envergadura que generan los cambios deseados en todos los niveles del proyecto? ¿Son realistas las actividades planificadas dados los marcos de trabajo y recursos disponibles? Asegúrese de que los recursos disponibles estén a la par con sus ambiciones.

Si el control del proyecto indica que las actividades que se llevan a cabo no parecen estar generando los resultados esperados, esas actividades tendrán que reevaluarse y, si es necesario, se tendrán que hacer cambios o diseñarse actividades completamente nuevas

indique la fecha, cómo se utilizó la ayuda y sus efectos en los programas de la organización?

I- INFORMACIÓN GENERAL

1- Título del proyecto:

2- Sede del proyecto.

3- Personas responsables del proyecto:

Nombre, dirección, teléfono, cédula de identidad y lugar de expedición.

4- Organización responsable:

a. Nombre, dirección, teléfono y número del R.I.F de la persona jurídica de la organización. Nombre de la persona autorizada a recibir donaciones.

b. Objetivos de la organización.

c. Enumere algunos de los proyectos más recientes en los que ha participado la organización.

d. ¿En qué forma se relaciona este proyecto con los objetivos de la organización?

e. ¿La organización ha recibido apoyo del Fondo de Canadá? En caso afirmativo

II- DATOS SOBRE EL PROYECTO.

1- Exposición del problema. (**No más de una página**)

2- Solución propuesta. (**No más de una página**)

3- Señale los objetivos específicos del proyecto.

4- ¿Dónde y cómo se originó el proyecto?

- ¿Cuáles serán las etapas a seguir para lograr los objetivos del proyecto?

Elabore un cronograma de ejecución del proyecto, indicando etapas, actividades y fechas de ejecución

6- ¿Quiénes son las personas que colaborarán en la dirección, administración y ejecución del proyecto y qué preparación o experiencia tienen?

7- ¿En qué forma participarán las personas de la localidad en la ejecución del proyecto?

8- ¿Cuántas personas se beneficiarán del proyecto y en qué forma?

9- ¿Cuál es la distribución por sexo de los beneficiarios.

10. ¿Cuáles son las metas del proyecto? Indique las metas por cada etapa u objetivo.

11- ¿Cuáles son los resultados esperados del proyecto?

12- ¿Qué autorizaciones del Gobierno Nacional, Estatal o Municipal se necesitan para la realización del proyecto? ¿Cuáles han recibido?

13- ¿Existe alguna relación entre este proyecto y el plan nacional o regional de desarrollo?

14- Haga una breve descripción de las condiciones económicas y sociales de la población y de la región donde se realizará el proyecto. Indique claramente la relación entre estas condiciones y los objetivos del proyecto.

III- FINANZAS

Es muy importante preparar y estudiar muy detenidamente el presupuesto del proyecto, debido a que el Fondo de Canadá para Iniciativas Locales de ninguna manera dará un apoyo suplementario para imprevistos. En el cuadro siguiente indique los costos totales del proyecto, incluyendo los costos de materiales, equipos, transporte, mano de obra, administración, personal, asesoría, etc. También indique claramente de qué manera serán sufragados estos gastos, ya sea por:

a) Contribución local (tanto monetaria como no monetaria, es decir, en tierra y edificios en propiedad)

b) Fondo de Canadá para Iniciativas Locales.

c) Otras fuentes de financiamiento.

Si es necesario proporcione detalles adicionales del presupuesto en un anexo o apéndice. Cuando sea posible incluya cotizaciones del precio de los artículos solicitados al Fondo de Canadá.

ELEMENTOS DEL PROYECTO (Recursos humanos, gastos de funcionamiento, materiales, equipos, servicios, etc.)	APORTE DE LA ORGANIZACION SOLICITANTE	CONTRIBUCION DEL FONDO DE CANADA	OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO (monto y nombre de la institución cooperante)	TOTAL
--	---------------------------------------	----------------------------------	--	-------

NOTA: El Fondo de Canadá para Iniciativas Locales no contibuye para los siguientes conceptos: honorarios profesionales, compra de tierra, gastos administrativos, pago de deudas, estudios, pago de servicios, viáticos y cualquier otro gasto que no corresponda con los criterios del Fondo de Canadá para Iniciativas Locales. Sin embargo, los anteriores conceptos deben relacionarse con claridad en el presente cuadro y la suma correspondiente debe ser anotada en la columna respectiva, bien sea la segunda (aporte de la organización solicitante) o la cuarta (otras fuentes de financiamiento).

Indicar cuándo se necesita la contribución del Fondo de Canadá para Iniciativas Locales.

IMPORTANTE: El Proyecto debe venir acompañado de la fotocopia del documento legal de la organización y facturas pro-forma (de distintas casas comerciales) de los equipos o materiales solicitados.

IV. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.

- a. Adjuntar cualquier información adicional o documentación que pueda ser necesaria en la evaluación del proyecto.
- b. Favor indicar cuántos anexos acompañan al formulario:
- c. Fecha y lugar.
- d. Firma de los responsables:

Firma

Cédula de Identidad

Expedida en:

Favor remitir a:

Coordinadora FCIL-VENEZUELA. **EMBAJADA DE CANADA**
Av. Francisco de Miranda con Av. Sur Altamira
Caracas 1062, Venezuela. Central Telefónica: (582) 2640833

5. PROGRAMA VICC

Venezuela Iniciativa para la Construcción de Confianza

La Embajada de los EE.UU. en Caracas ha apoyado por muchos años programas de fortalecimiento de la democracia, a través de actividades de intercambio, talleres, programas de adiestramiento, conferencias, entre otras actividades públicas. El objetivo de esos programas es fortalecer instituciones y prácticas cívicas, fundamentales dentro de toda sociedad democrática.

La Agencia para el Desarrollo Internacional de los EE.UU. (USAID) estableció su oficina en Caracas el 1° de Agosto de 2002, con el fin de proveer asistencia oportuna y flexible para fortalecer la democracia en Venezuela. En tal sentido, creó el programa **Venezuela: Iniciativa para la Construcción de Confianza (VICC)**, el cual está conformado por dos áreas programáticas:

- Fortalecimiento de los procesos e instituciones democráticos; y

- Fomento de diálogo, reconciliación y mediación de conflictos.

La asistencia provista por VICC, que se complementará con otros programas del gobierno de EE.UU., consiste en pequeñas donaciones para proyectos puntuales, de corta duración e implementados, principalmente, por organizaciones venezolanas, gubernamentales y no gubernamentales. El apoyo de USAID podría incluir actividades tales como: programas de capacitación; reuniones de carácter regional o nacional; campañas de información; eventos y talleres relacionados a las áreas temáticas de democracia, entre otros. VICC prioriza actividades que sean catalizadoras, innovadoras y que tienen impactos concretos y medibles en el corto plazo.

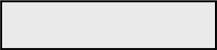
Con el objeto de proporcionar asistencia técnica inmediata, USAID ha contratado los servicios de una empresa privada norteamericana, Development Alternatives, Inc. (DAI), que se encargará de apoyar los aspectos técnicos, financieros y administrativos del otorgamiento de donaciones para los proyectos apoyados.

Cada organización beneficiaria debe garantizar que su programa NO esté asociado exclusivamente a un partido o tendencia política, y que el impacto del programa alcance al mayor número posible de beneficiarios. Es prioritario para USAID que las organizaciones aseguren la participación de mujeres y otros grupos tradicionalmente marginados.

Las organizaciones interesadas podrán presentar propuestas especificando el impacto de sus actividades en la mejora de la situación política actual de Venezuela y sobre el mayor número de actores posibles.

Si su organización tiene interés en solicitar apoyo de USAID para una actividad que cumpla con los criterios arriba mencionados, agradeceremos se sirvan enviar, por fax o e-mail a la dirección indicada al pie de este documento, una propuesta utilizando las “Pautas para presentar una Propuesta de Donación” adjuntas. En caso de requerir información adicional, favor dirigirse al programa VICC.

FORMATO PARA PRESENTACION DE PROPUESTAS DE DONACION



INFORMACION SOBRE LA ORGANIZACION

FECHA: __/__/__

Nombre de la organización	
Dirección	
Teléfonos	Fax
Correo electrónico	
Persona (s) contacto / cargo	

Fecha de fundación
Miembros de la Directiva
Misión
Objetivos
Actividades que realiza
Experiencia con agencias donantes nacionales e internacionales

INFORMACION SOBRE LA PROPUESTA

1. Título
2. Descripción del problema. Pertinencia con los objetivos de VICC
3. Objetivos
4. Actividades que se desarrollarán

5. Estrategia de ejecución (metodología)
6. Numero y tipo de beneficiarios estimados (directos e indirectos). Indicar género
7. Resultados esperados e impacto
8. Duración del proyecto
9. Fecha de inicio del proyecto.
10. Mencione otros grupos con los cuales operará la institución para la ejecución de las actividades

PRESUPUESTO

Anexe presupuesto estimado (en bolívares), indicando aportes de la organización (en efectivo y/o especie) y las contribuciones de otros donantes (privados, gubernamentales, internacionales, etc).

Por favor envíe su propuesta a la siguiente dirección: viccpropuesta@dai.com

Si esta propuesta es pre-seleccionada, uno de los Oficiales de Desarrollo de Proyectos se pondrá en contacto con usted para la elaboración de un documento de proyecto con mayor información.

CAPITULO 5

REGISTRO DE DONANTES ACTUALES Y POTENCIALES

Persona Natural

MODELO BÁSICO PARA BASE DE DATOS DE PERSONAS NATURALES	
Nombre:	
Sobrenombre:	
Empresa:	Tipo:
Dirección completa de la compañía, (incluyendo teléfonos):	
Nombre de la Secretaria:	
Dirección completa de su casa (incluyendo teléfonos):	
Nombre de su esposa e hijos:	
Grupos Cívicos (Antecedentes, posiciones dentro de la organización, relación con las mismas, etc.):	
Organizaciones (Antecedentes, posiciones dentro de la organización, relación con las mismas, etc.):	

Clubes (Antecedentes, posiciones dentro de la organización, relación con las mismas, etc.):	
Deportes y aficiones:	
Lista de amigos cercanos, contactos con.....:	
Historia de contribuciones a otras organizaciones caritativas (si es posible indique montos):	
Antecedentes sobre sus intereses:	
Actividades sobre captación de fondos: Posición ocupada en campañas previas:	
Contribuciones:	
Número de Referencia Correspondencia:	

:

Registro de Donantes Actuales y Potenciales Persona Jurídica (empresas, públicas o privadas, fundaciones, corporaciones nacionales o internacionales)

MODELO BÁSICO PARA BASE DE DATOS DE PERSONAS JURÍDICAS	
Empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	Página Web:
Junta directiva y personal ejecutivo:	
Presidente: Vice-presidente: Directores principales:	
Relación empresa:	
Área de interés:	
Donación:	
Anterior (monto y fecha):	
Responsables-contacto	
Interno:	
Externo:	

Nota:

Cada miembro de la Junta Directiva y personal Ejecutivo debe tener su ficha como persona natural.

EL PAÍS.com | Sociedad

REPORTAJE: Vida & Artes

El buen rico deja menos herencia

Los millonarios hacen donaciones masivas por la sociedad... y para que espabilen sus hijos

CAROLINA GARCÍA 02/04/2011

Entre los muy millonarios, dejar su fortuna como herencia ya se ve como una mala idea.

Esta mentalidad se extiende influida por la nueva filantropía, por la mayor esperanza de vida, por la crisis y, sobre todo, por el deseo de que los hijos se labren su propio futuro y sepan lo que cuesta conseguir la riqueza. El fenómeno choca con que "los hijos se creían con el derecho de recibir todo lo que sus

padres construyeron en vida", dice María Ángeles Durán, catedrática de Sociología y profesora de Investigación del CSIC. Y lo que van a recibir es "la educación en el esfuerzo y el trabajo. La mejor herencia", asegura.

- Última voluntad

- Y aunque no sea rico...

La noticia en otros webs

- webs en español
- en otros idiomas

García-Atance: "¿Por qué poner en riesgo la riqueza dándola a un 'hijo de'?"

Gates: "Dejar todo mi dinero a los míos sería una irresponsabilidad"

La familia pesa más en la cultura española que en la anglosajona

La herencia menguará por la esperanza de vida y la dependencia

El embajador de esta tendencia y de lo que muchos consideran la nueva filantropía es Bill Gates. Junto a su esposa Melinda, lidera la fundación que lleva sus nombres, dedicada a ofrecer oportunidades en salud y educación en sociedades menos favorecidas. El pasado verano, los Gates y Warren Buffet (la segunda y tercera fortunas mundiales, según *Forbes*) lanzaron la campaña *The Giving Pledges* (promesas de donación), que pretende que las grandes fortunas se comprometan a donar en vida la mayor parte de su riqueza. Son ya 57 los miembros de este club de filántropos. La propuesta choca con la tradición cultural española, en que buena parte de los ricos lo son por familia y no porque se hicieran a sí mismos. Son pocos los magnates españoles que siguen los pasos de Gates.

El creador de Microsoft es, además, un firme defensor de elevar los impuestos a las herencias. La fiscalidad de las sucesiones es un debate agitado en EE UU que también llega a España, donde varias comunidades la han bajado hasta eliminarla en la práctica. "Hace meses se eliminó el impuesto de sucesión en comunidades como Madrid. Antes, el Gobierno podía recibir un porcentaje del 40%, ahora los herederos se llevan la totalidad", explica Salvador García-Atance, copresidente de la Fundación Lealtad. "Me gustaría que se recomendara a los herederos donar parte, por ejemplo, un 30%, a un proyecto social".

"Dejarles todo mi dinero a mis hijos sería una irresponsabilidad", recalcó Gates.

En España, las herencias han disminuido en los últimos cuatro años de 57.728 a 55.047, mientras que las renunciaciones han aumentado de 11.045 a 16.309 en el mismo periodo. "Creemos que se debe sobre todo a la crisis", porque los herederos rechazan asumir las deudas de sus ascendentes, informan desde el Colegio de Notariado.

En España hay pocos casos conocidos de altruismo al estilo de Gates, en parte por una cultura familiar distinta y en parte porque el adinerado español es poco amigo de dar a conocer estos detalles. Un empresario del sector textil que pide no ser identificado ya anuncia a sus 50 años: "Yo no voy a dejar nada a mis descendientes, prefiero invertirlo en vida. Estoy en mi derecho. La riqueza es del que se la trabaja", concluye.

Uno de los que sí da la cara en favor de esta nueva corriente es García-Atance, que fue el creador y luego vendedor de AB Asesores. "Estoy de acuerdo con Gates. Los hijos no merecen la totalidad de la herencia porque no se la han ganado. Si no hay esfuerzo no hay derecho", reclama. "¿Por qué poner en riesgo esa riqueza dándosela a alguien cuyo único mérito es ser *hijo de*? Aunque, por otro lado, mucha gente cree que cuando recibes 28.000 millones de euros [lo que se calcula que recibirían los hijos de Gates] todo es maravilloso, tengo que reconocer que a mí me asustaría enormemente".

Como señala Durán, "solo una minoría se va a permitir el lujo de decidir si deja una gran herencia". Menos de un 5% de los españoles posee un patrimonio mayor al millón de euros. Ricos por apellido o porque se han labrado su propio futuro. "Sobre todo ocurre en profesiones tecnológicas, informáticos y programadores", afirma Leo Abadía, escritor del libro *Escuela de Millonarios* (Espasa).

La nueva tendencia es "legar en vida como nuevo método de inversión", asegura Chris Carnie, de la Asociación Española de Fundrasing (AEF). "Lo fundamental es que la gente ya no quiere donar tan solo por caridad sino ir más allá. Quieren ver el impacto de su aportación en el mundo, en la sociedad". Esta nueva filantropía pretende copiar el modelo empresarial, de inversión y de riesgo. Para Carnie, "está de moda por dos motivos: la sociedad lo ve aceptable y hay más captadores de fondos. Cada vez son más las personas que legan un porcentaje de su patrimonio a un proyecto u organización social".

En España la herencia se divide en tres tercios: la legítima (sumas iguales para todos los herederos), la mejora (que se puede repartir desigualmente entre los mismos) y la de libre disposición, la única que puede donarse. Esto implica que dos tercios de la fortuna en España queda en manos de los hijos, a los que según la ley, salvo casos muy excepcionales, no se puede desheredar.

"Es con lo que podemos contar si decidimos legar a una ONG", explica Uría, abogado testador. Para que esto sea posible lo mejor es hacer testamento, "aunque no todo el mundo quede satisfecho".

En 2010, 587.623 testamentos se redactaron o ejecutaron en España, 11.000 menos que en 2006, explica Ignacio Domingo, portavoz de la Agencia Notarial de Certificación (Ancert). "Parece casi de chiste que solo medio millón de personas al año redacten su última voluntad", afirma. El trámite es sencillo: "Menos de 50 euros y un DNI en regla". "Conozco casos de españoles muy influyentes que están ayudando con su

patrimonio a proyectos sociales. Hay filántropos a patadas", cuenta Abadía. Lo normal es que personas con grandes riquezas creen fundaciones: "No niego que legitimar una organización de este tipo tenga beneficios fiscales, pero también el fundador tiene la obligación de demostrar que ayuda en diferentes proyectos. El fundador del imperio Inditex, Amancio Ortega, ha dado un gran impulso a la economía de su pueblo, y el presidente del Santander, Emilio Botín, invierte mucho en becas y formación", concluye Abadía.

"Esta tendencia no significa dejar sin nada a los hijos sino cederles lo suficiente para vivir", aseguran desde la AEF. No hay un registro de filántropos en España, "aunque se sabe que cada día son más los que se suman a esta práctica. Pero todavía España está muy lejos de los países anglosajones, donde se puede disponer de la totalidad de la herencia".

Carnie argumenta que "la familia es lo primero en España por una razón cultural". Patricia de Roda, directora general de la Fundación Lealtad, reitera: "Somos solidarios con los nuestros, solventamos sus deudas o les ofrecemos trabajo". En 2011 se tramitaron 55.047 herencias. "Si una persona en Reino Unido carece de herederos, el Gobierno reparte su legado por distintas ONG. Aquí, en cambio, se lo queda el Estado", señala Carnie. Puntualiza que Bill Gates no ha sido el primer millonario en proponer esta idea de donar parte de su riqueza, sino un escocés hace 100 años, Andrew Carnegie, cuya fortuna se cifraba en lo que hoy serían 300.000 millones de dólares y que dedicó el final de su vida a la filantropía. "Dejar una herencia en donación es un acto familiar. Los descendientes deben afrontar la decisión. No creo que la hija de Amancio Ortega tenga ningún problema con que su padre done parte de su patrimonio. La cantidad suele ser un porcentaje reducido de su dinero", concluye el experto.

"Vivimos en una sociedad en continuo movimiento donde los posibles legados se ven afectados por varios factores", argumenta María Ángeles Durán. En primer lugar, las personas que cuentan con capitales financieros deben saber que estos son inestables, y en segundo lugar, hay que tener en cuenta la esperanza de vida: "Cada vez es mayor. Si una persona consigue llegar a los 60, es bastante probable que todavía tenga 30 años más de vida. Realidad que se ve influenciada en la actualidad porque las personas tienen que ocuparse de sus propios cuidados tras la jubilación. Un nuevo mundo sin herencias: no porque los padres no quieran legar, sino porque no van a poder. Gastarán su patrimonio en vida". Los niños que han contado con una economía acomodada, "tienen que empezar a asumir que no siempre va a ser así. Que deben labrarse su futuro. Y los padres deben transmitir una buena educación basada en el esfuerzo y en el trabajo duro", señala la socióloga. Hay jóvenes que viven con ilusión la riqueza de sus padres y muchos se creen con derecho a recibirla. Usan discursos del tipo: "En mi casa de la playa", "cuando el coche de mi padre sea mío" o "yo voy a trabajar en la empresa familiar estudie lo que estudie".

"Son niños acomodados que se convierten en meros consumidores", explica José Antonio Ortega, psicólogo conductual y colaborador en el programa de televisión *Hijos de papá* (Cuatro). Esto está generando una epidemia social que pone en peligro la salud emocional de muchos chavales. "Se denomina síndrome del niño rico". Es un trastorno que no abarca solo a los hijos de la gente acaudalada sino también a niños de clase media e incluso de pocos recursos, ya que se define como el exceso o acumulación de cosas, como por ejemplo el dinero. Las claves más importantes para poder superarlo son el tiempo y la educación en valores. "Pasar un rato con tu hijo y disfrutar con él es más importante que verle todos los días y ni siquiera hablarle" señala Ortega. Y el segundo punto es la educación en valores: "Pero vista en términos de respeto, de convivencia, de tolerancia. Si enseñamos lo que cuestan las cosas, los hijos las apreciarán". Muchos padres, señala Ortega, describen a sus descendientes como vagos, sin motivación, "por lo que creen que el mejor castigo es desheredarles".

Leopoldo Abadía trabaja a diario con estos chavales que "se sienten inútiles y viven a la sombra de sus progenitores". Es el creador de un curso exclusivo para ellos. "Hay gente que tal vez no lo entienda. Pero es muy duro para ellos. El proyecto va dirigido a personas de alto nivel adquisitivo, buenas personas, que saben leer y escribir pero que no tienen formación para llevar un negocio. Los programas son exclusivos para cada persona". En este momento cuenta con cuatro alumnos.

El padre "normalmente es el artífice de la riqueza y la mujer e hijos son los encargados de valorar su trabajo. El hombre olvida que los familiares son también son personas con inquietudes y les exigen mucho", añade Durán.

Abadía opina que otro factor para retirar la herencia es la supervivencia del negocio familiar: "Cuando alguien es el creador de un imperio no lo deja a su suerte cuando muere. Si no encuentra entre sus hijos lo que se necesita, elige a un profesional que cumpla con los objetivos. El patrimonio, en contra de lo que muchos niños ricos creen, no es de ellos, sino de sus padres".

Última voluntad

- **Testar.** La herencia es algo privado y transferible. Para asegurar estos términos, lo mejor es realizar testamento. No cuesta más de 50 euros y lo único que se necesita es un DNI en regla.
- **Ante el notario.** Se puede testar tantas veces como se quiera. El último texto será el válido.
- **La ley.** En España es obligatorio legar una tercera parte de la herencia a los hijos (o a los padres o al cónyuge, en su defecto) en partes iguales. Otro tercio (mejora) también va para los hijos, pero el reparto puede ser desigual. Y la última parte es de libre disposición.
- **Sucesiones.** El impuesto de sucesiones se ha eliminado (o reducido a un tipo simbólico) en varias comunidades.

- **ONG.** Algunas organizaciones asesoran sobre filantropía. La Fundación Lealtad cuenta con un registro de 140 ONG. Legado Solidario tiene acuerdos con 30.

Y aunque no sea rico...

La filantropía no es solo cosa de grandes millonarios, aunque entre la clase media no suele recibir ese nombre. La organización Legado Solidario emprendió hace cuatro años una campaña para "fomentar que los españoles se vuelvan más solidarios y donen parte de su herencia en el testamento". Tendencia que ha aumentado en los últimos cuatro años de un 0,5% a un 2,2% de la población.

Para conseguir una colaboración transparente con las ONG hay cada vez más *fundraisers* -captadores de fondos y difusores de información-. Y consiguen gran beneficio. Un caso emblemático es el de la Fundació Ciutat de Valls, en Tarragona. "Es una organización sin ánimo de lucro muy activa en su comunidad, con programas de becas y actividades culturales. Su patrimonio es, hoy, de unos 400.000 euros. Pero se fundó con un legado de 150.000 en 1949, como efecto directo de una herencia", señala Chris Carnie de la Asociación Española de **Fundraising**.

La gente va confiando cada vez más en el tercer sector. "La Fundación Lealtad surge de dos potenciales donantes que querían hacer algo por la sociedad en el año 2000", señala Patricia de Roda, directora general de la ONG. Los fundadores, Ignacio Garralda -presidente de Mutua Madrileña- y Salvador García-Atance, crearon en los ochenta la agencia de inversión Asesores Bursátiles, luego AB Asesores, que en 1999 fue vendida a Morgan Stanley. Un año después, tomaron la bandera de la solidaridad, con el fin de promover la transparencia de las ONG. Entre ambos aportaron el año pasado el 44% del patrimonio anual de la organización.

En España dona un 11% de la población, la mayoría en forma de cuotas mensuales: "Seguimos siendo solidarios con la familia y cooperamos, con quien más, con la Iglesia. Si el donante confía en la ONG en la que va a depositar sus bienes se fomentaría el legado responsable". Fundación Lealtad se ocupa de realizar informes sobre 140 ONG, que se someten voluntariamente a su examen.

También existe gente anónima que decide legar a una causa. Julia Núñez, catalana, aclara que no tiene hijos y que seguramente su herencia la reciban sus hermanos. "He redactado mi última voluntad y he aclarado que el 30% de mi patrimonio se legue a tres ONG". Personas que creen y consideran que no "hay mejor herencia para el planeta que los proyectos con los que has colaborado en vida sigan una vez que no estás aquí".

Corporaciones, Fundaciones y Organizaciones

Filántropos de Hoy

Los multimillonarios del boom tecnológico donan ahora con los mismos métodos que usaron antes como empresarios

Por Karl Taro Greenfeld

Tomado de TIME Vol. 3 No. 29;

El Nacional 21 de julio de 2000

Hace dos décadas que Estados Unidos vive un período de intensa prosperidad económica que ha inflado no sólo las cuentas bancarias sino también el ego de los adinerados. Estados Unidos, con 2,5 millones de millonarios y 267 multimillonarios, es el único país con tanta gente rica. Los americanos han descubierto más curas e inventado nuevas tecnologías, ¿sólo eso importa?

Lo importante es saber si los americanos son generosos con su tiempo y su dinero. Según un estudio de la Universidad John Hopkins, que forma parte de su Proyecto Comparativo del Sector sin Fines de Lucro, el 49% de los norteamericanos se ofrecieron como voluntarios para actividades cívicas y el 73% donó dinero a instituciones caritativas. Las donaciones sumaron 190 millones de dólares en 1999, o sea un tercio del presupuesto federal, o el 2,1% del ingreso nacional.

Este ha sido el nivel más alto de los últimos 28 años. ¿Por qué ahora? Durante muchos años, los que se hicieron multimillonarios gracias al auge de la industria tecnológica no se sentían muy seguros con su nueva fortuna ni les había llegado la hora en sus vidas o carreras de preocuparse seriamente por su legado. Pero ahora las cosas están cambiando. Finalmente, los presidentes ejecutivos de Silicon Valley y otros tantos se han vuelto generosos. Y así como transformaron los negocios del país, esta nueva generación está cambiando la manera de hacer filantropía. La mayoría de ellos llevan a cabo investigaciones prácticas antes de hacer una donación. Exigen transparencia y resultados. Paul Schervisch y John Havens, autores de un estudio de la Universidad de Boston sobre donaciones, hacen referencia a los 41 billones de dólares que los ahora maduros “baby boomers” dejarán a sus herederos y organizaciones de caridad preferidas como broche de oro. El auge de la alta tecnología ha

enriquecido a un mayor número de personas a una velocidad nunca antes conocida en la historia. Esto significa, que hay más multimillonarios que piensan donar antes parte sus fortunas. “Nuestra conclusión”, señalan Schervisch y Havens, es que estamos en los albores de una edad de oro para la filantropía”.

Para encontrar algo parecido hay que remontarse casi un siglo atrás. Las personas que visitan Nueva York se sorprenden al enterarse que los museos de la ciudad fueron construidos con capital privado. En gran medida, la infraestructura intelectual de Estados Unidos fue una donación de los filántropos y creada con capital privado. Y así como los grandes centros del aprendizaje y la cultura fueron el legado de los magnates del siglo pasado, los multimillonarios de hoy – en su mayoría mucho más jóvenes que sus predecesores – han procurado encontrar causas en las que su dinero pueda ayudar a cambiar el mundo.

Bill Gates de Microsoft, por ejemplo, se ha dedicado a equipar bibliotecas con la tecnología de banda ancha del siglo XXI y a combatir un sinfín de enfermedades infecciosas en el Tercer Mundo. El ex presidente ejecutivo de Netscape, Jim Barksdale, ha donado 100 millones de dólares para apoyar un plan de alfabetización en su Mississippi natal. Ted Turner, fundador de CNN y vicepresidente de Time Warner, ha puesto en práctica su estilo global mediante una donación de 1.100 millones a su Fundación de las Naciones Unidas.

Muchos de los millonarios y multimillonarios de la tecnología de hoy ponen en práctica con la filantropía las lecciones que aprendieron como empresarios. Quieren asegurarse que sus inversiones en caridad beneficien a sus verdaderos destinatarios –los necesitados– y no se pierdan en un traspaso de papeleo burocrático. Esto ha generado cierta tensión en las organizaciones sin fines de lucro que tradicionalmente han sido depositarias de tanta generosidad. “ ¿Están preparadas estas organizaciones para manejar tanto dinero? ”, pregunta Stacy Palmer, editora de la publicación especializada *Chronical of Philantropy*. “Si siempre has tenido poco dinero y de repente te ves rico, hay que preguntarse si cuentas con las personas idóneas para administrarlo”.

Otra solución ha sido la fundación de los llamados consorcios filantrópicos de riesgo, que utilizan los mismos métodos agresivos que los consorcios, y cuyo dinero suele ir acompañado de habilidad tecnológica y experiencia en la administración de empresas ágiles y eficientes. “No sólo hacemos donaciones sino que ofrecemos nuestro talento empresarial y nuestra experiencia en marketing, relaciones públicas, tecnología, administración financiera y comercial”, explica Paul Brainerd, presidente de Adus Corp. y fundador de Social Venture Partners, un consorcio sin fines de lucro para talentos tecnológicos que, además de firmar cheques, ofrecen sus conocimientos. “ El objetivo es ayudar a una organización para que desarrolle su capacidad y así logre su objetivo social a largo plazo”.

Pero no sólo los multimillonarios y la élite empresarial hacen donaciones. Los norteamericanos comunes y corrientes siguen siendo desprendidos, ya sea ofreciendo su trabajo en las escuelas de su comunidad o con pequeñas contribuciones a las iglesias, mezquitas o sinagogas locales. “No adulemos solamente a los multimillonarios”, dice el general retirado Colin Powel, que creó la fundación educativa America’s Promise.

El general tiene razón. Por cada Bill Gates y cada Fundación Bill y Melinda Gates con sus 22.000 millones de dólares, hay miles de personas como Morris Pope. Este ingeniero ferroviario de 81 años ha estado donando 500 dólares anuales al Banco de Alimentos de Atlanta desde 1982. Un año donó 1.200 dólares. Y eso con una pensión de apenas 1.700 dólares al mes. “Creo que Dios me bendijo durante mis años de trabajo y la forma en que eduqué a mi familia. Perdí la cuenta de las veces que visito asilos para desamparados y la gente me dice: Hoy mis hijos no tienen para comer” dice Pope. “Todos deberían sentir el placer de dar al prójimo. Si pudieran tener esa experiencia, también lo harían.

—Con informes de Ann Blackman/Washington, Gregg Fulton/Atlanta, David S. Jackson/Palo Alto y Lisa McLaughlin/New York.

Dar Bien no es Cosa Fácil

Bill y Melinda Gates

Tomado de TIME Vol. 3 No. 29;

El Nacional 21 de julio de 2000

Patty Stonesifer tiene 43 años y posiblemente el mejor empleo del mundo: como presidenta de la Fundación Bill y Melinda Gates, sólo tiene que pensar en cómo repartir las sumas de dinero equivalentes al PNB de un pequeño país. Pero no es tan simple como parece, y ella misma explica que es fácil cometer errores graves si se firma un cheque a la persona equivocada, y le dice que vuelva al cabo de unos años si necesita un poco más. Destinar los miles de millones de dólares a las causas más efectivas es más que un trabajo, es una obsesión que consume cada minuto del tiempo de esta ex ejecutiva de Microsoft.

Stonesifer ocupaba un alto cargo en la empresa de Gates cuando se jubiló en 1997 a la edad de 40 años. Ahora forma parte de los consejos directivos de empresas como CBS, Amazon.com y Kinko’s, pero no percibe ningún salario por sus actividades en la Fundación Gates. “Los Gates

sienten que el siglo XXI cambiará muchas vidas y el enfoque de la fundación se basa en esa convicción”, afirma Stonesifer. Con activos de 22.000 millones de dólares y gastos anuales de mil millones, es la organización filantrópica más solvente del planeta; el año pasado superó incluso al Wellcome Trust de Gran Bretaña. Dicho de otro modo: no existe persona en la historia que haya regalado tanto dinero en tan poco tiempo como Bill Gates, de 44 años.

El primer proyecto filantrópico a gran escala de Gates se inició en 1997, cuando se asignaron miles de millones de dólares para conectar a las bibliotecas de los Estados Unidos en la red. La sede central de este proyecto está en el segundo piso del nuevo edificio de oficinas de la Fundación Gates en Seattle: es un salón con enormes mapas de los Estados Unidos donde numerosos alfileres marcan los distritos que ya tienen conexiones: 22.530 computadoras en 4.540 bibliotecas en los Estados Unidos, y 4.024 computadoras en 1.435 bibliotecas de Canadá. Hasta ahora se han gastado 92 millones de dólares en este proyecto, que ya se está poniendo en práctica a bibliotecas en todo el mundo.

El estilo y estructura de la fundación tienen la misma austeridad y espíritu espartano de una naciente empresa de Internet. Hay sólo 25 empleados, en contraste con los 525 de la venerable Fundación Ford. Cada mes, el personal de la Fundación Gates revisa más de 3.000 solicitudes de financiamiento bien fundamentadas. Stonesifer, el Dr. Gordon Perkins y el padre de Bill Gates filtran los proyectos más prometedores para que Bill y su esposa Melinda los aprueben.

La fundación considera que su papel consiste en rellenar el hueco que no puede ocupar el sector privado. Los trastornos del mundo industrializado, desde la indigestión al cáncer de mama, son ya objeto de investigación por parte de grandes empresas farmacéuticas. Encontrar la cura para un mal del Primer Mundo produce ganancias cuantiosas, pero curar enfermedades del Tercer Mundo como la malaria –principal causa de mortalidad en regiones tropicales- casi no representa ganancia alguna. Por ello, la Fundación Gates tiene como prioridad desarrollar una vacuna contra la malaria, además de erradicar plagas como la anquilostoma, la hepatitis B, la leishmaniasis (una enfermedad parasitaria transmitida por mosquitos simúlidos que cada año afecta a 15 millones de personas), el SIDA, la tuberculosis y la filaria (lombriz larga y delgada que habita en aguas contaminadas y produce una infección parasitaria). La fundación asigna cada año casi 400 millones de dólares a su iniciativa

de salud global, sobre todo para el desarrollo de nuevas vacunas y terapias, y para que las curas ya existentes sean más accesibles a quienes más las necesitan.

En su oficina en Redmon, Bill Gates se mece en su sillón, reflexionando acerca de “esta cosa de la salud mundial”. Y se explaya: “Sabemos que millones de vidas pueden salvarse, que cada año mueren millones de niños víctimas de enfermedades que ya son curables, ¿cómo quedarse de brazos cruzados? Mi prioridad absoluta es poder decir que pudimos salvar millones de vidas al año”, Y ésta es una idea embriagadora, incluso para el hombre más rico del mundo.

Según Gates, esta posibilidad deja en segundo plano a los que le critican diciendo que su generosidad sólo es una forma de pulir debido a la demanda antimonopolio presentada por el Departamento de Justicia contra Microsoft. (Aunque la fundación se creó en 1997, un año antes de entablarse la demanda, Bill Gates aceleró su programa de donaciones durante los 16 meses que duró el juicio, aumentando los fondos de la fundación a razón de 5.000 millones de dólares semestrales). “Soy muy conocido y por eso muchos ven con malicia todo lo que hago”, opina Gates, encogiéndose de hombros.

Donar es Invertir

Lawrence Ellison

Tomado de TIME Vol. 3 No. 29;

El Nacional 21 de julio de 2000

La orquesta de jazz de un colegio de Dallas improvisa como puede ante un auditorio repleto de estudiantes y directores de escuelas. Se ha retrasado el invitado de honor, el mismísimo presidente ejecutivo y fundador de la empresa de software Oracle, cuyas acciones están actualmente mejor cotizadas que las de Microsoft. Todos aguardan a Lawrence Ellison, el hombre más rico del mundo, incluso más que Bill Gates. Su avión acaba de aterrizar en el aeropuerto de Dallas, y la orquesta sigue tocando para llenar los 20 minutos que faltan para su llegada.

Justo cuando el batería se dispone a iniciar otro solo aparece Ellison, de 55 años, alto, enjuto, de barba corta. Desciende por unas escaleras hasta la puerta lateral del auditorio, seguido por varias promotoras de publicidad de pelo rubio.

Este evento puede interpretarse de dos maneras, como casi todo en la vida de Ellison en los últimos años. Por una parte, que Oracle done 1.100 computadoras con un nuevo tipo de acceso a Internet al sistema de escuelas públicas de Dallas es un gesto magnánimo. Por otra, se trata sin duda de una maniobra para promocionar uno de sus proyectos favoritos: una versión más económica de computadoras de red. Este modelo en particular fue diseñado y comercializado por NIC, empresa de la que Ellison es co-propietario.

No es una persona que acostumbre a rehuir de sus propios intereses, y piensa que buscar ganancias es la mejor manera de resolver los problemas mundiales, aún más efectiva que la filantropía gubernamental o privada. “¿Quién hizo más por el mundo?”, pregunta. “¿La Ford Motor Company, o la Fundación Ford? Esta es una pregunta interesante”.

No es que esté totalmente en contra de las obras de beneficencia, pero tratándose de alguien con 50 mil millones de dólares anuales, Ellison no aporta demasiado: 100 millones de dólares asignados a su Fundación Lawrence Ellison, para financiar investigaciones médicas, especialmente sobre posibles curas del cáncer. “No es cuestión de quién puede firmar el cheque de mayor cantidad. Hoy nadie puede firmar cheques mayores que los míos. La cuestión es obtener resultados”, explica Ellison. “Tenemos demasiados capitalistas arriesgados que andan tras ideas tontas, y tampoco son mejores los filántropos. Lo único que les importa es cuándo donaron y no los resultados obtenidos”. Ellison piensa que hace más pro la sociedad mediante sus actividades empresariales, particularmente invirtiendo en compañías incipientes de biotecnología; en su opinión son las que más posibilidades tienen de hallar una cura para el cáncer y otras enfermedades. La lucha contra el cáncer es uno de los objetivos ya que su madre murió de este mal.

Una de sus nuevas empresas biotecnológicas que disfrutan de su beneficencia es Quark, empresa comercial con sede en Israel. Según Ellison, está apunto de protagonizar toda una revolución en la terapia oncológica, pues permitirá a los pacientes tolerar mayores dosis de quimioterapia y radiación sin dañar células no cancerosas. Ellison asegura que Quark pronto iniciará los primeros procesos clínicos. Por supuesto, no es mera

coincidencia que esta empresa saldrá al mercado de valores dentro de poco, lo que hará a Ellison aún más rico. “La empresa comercial es el modelo más eficaz en términos de descubrimientos médicos”, afirma. Al preguntarle, respondió que financiará de su propio bolsillo nuevas terapias contra el cáncer para pacientes que no pueden financiarlas.

“¿Por qué lo hago?”, pregunta, aunque ya tiene lista la respuesta. “Es una estrategia para la felicidad. La mejor manera de ser feliz es ayudar al prójimo”. Y la mejor manera de ayudar al prójimo, según él, es ingeniárselas para que la virtud sea lucrativa.

Cambios Sociales

Ashoka

Tomado de TIME Vol. 3 No. 29;

El Nacional 21 de julio de 2000

Por William Dowell

Bill Drayton, de 57 años, es el pionero de la ayuda benéfica para “emprendedores sociales”, innovadores cuyas ideas hacen posible que pequeñas inversiones den lugar a mejoras importantes y de carácter autóctono en la salud, vivienda y educación de una sociedad. “No queremos que nos confundan con una fundación”, dice Drayton con cierto desdén. “La filantropía ha caído en manos de gobiernos y burocracias de fundaciones que ni han evolucionado ni se han adaptado a las cambiantes exigencias de esta actividad. Necesitamos inventar nuevas instituciones”. Por eso en 1980 fundó Ashoka: Innovadores para el Público (en homenaje a un benévolo emperador indio de s. III a. de C.). El enfoque de la institución es el resultado de las experiencias de Drayton como activista en Harvard, de sus viajes pro la India y de su trabajo durante casi una década como consultor de McKinsey & Co.. Ashoka comenzó recaudando fondos de pequeños donantes, pero en 1991 su presupuesto era ya de 2,2 millones de dólares y hoy es de 11 millones.

De la India hasta México, la institución ha financiado más de 1.000 proyectos sugeridos por la red internacional de emprendedores sociales que, unidos por un objetivo en común, intercambian ideas y experiencias. Entre los ex miembros figura Mohammed Yunis, miembro del Grameen Bank de Bangladesh, cuyos “micro-préstamos” de menos de 60 dólares permitieron a millones de mujeres pobres construir su propio hogar

Una innovación reciente es la combinación de algunas operaciones de Ashoka con el conocimiento técnico de McKinsey. En los suburbios de Sao Paulo, Brasil, Leonardo Pessina, miembro de la organización, construyó viviendas de calidad a menos de la mitad de su costo habitual, empleando a miembros de la comunidad para mano de obra. Dadas las dificultades para administrar la operación –hasta para un hombre tan comprometido como Pessina--, McKinsey puso a disposición del proyecto el 25% de su personal local para que trabajara voluntariamente en su administración. La recompensa para la consultora también fue grande. “Hoy McKinsey conoce a fondo el mercado local de la vivienda”, dice Drayton.

Dinero para Educación

Sally y Jim Barksdale

Tomado de TIME Vol. 3 No. 29;

El Nacional 21 de julio de 2000

Hace poco Jim Barksdale, ex Presidente Ejecutivo de Netscape, y su esposa Sally visitaron la escuela primaria Lee en Jackson, Mississippi. Una multitud de niños acudió para presentarse y mostrarles sus dibujos. Jim, vestido informalmente, entró en una aula de tercer grado de primaria, se sentó en uno de los pupitres y escuchó con atención a los alumnos que leían en voz alta, unos con voz clara y segura, otros en voz baja y titubeante.

A principios de este año, los Barksdale crearon una fundación de 100 millones de dólares en una campaña de alfabetización en su estado natal, y la escuela Lee es una de las primeras 200 que se beneficiarán con esta iniciativa. Pero la pareja no se limitó a firmar el cheque para disfrutar de

los elogios. Investigaron durante más de dos años, visitando escuelas y entrevistando a expertos, para encontrar la forma más eficaz de promover la lectura y la escritura.

Jim, de 57 años, calcula que su fortuna --obtenida al vender la empresa de software de navegadores de Internet a America Online-- está valorada en más de “700 millones de dólares”. Hacía tiempo que los Barksdale daban dinero a su iglesia, a las escuelas de sus hijos y a otras instituciones de beneficencia; pero cuando comenzaron a ganar a lo grande pensaron que también era tiempo de donar en la misma medida. “Si sobra algún dinero cuando hayamos muerto, será porque hicimos mal las cuentas”, afirma Jim.

Concentraron sus esfuerzos en una colosal cruzada para alfabetizar a 700.000 adultos de Mississippi, que debido a escuelas deficientes y al analfabetismo de sus padres, casi una tercera parte de la población tiene un nivel educativo menor al nivel escolar de un niño de 13 años. “Creemos que la educación y la lectura son el corazón mismo de la vida de toda persona, de la forma de manejar su economía y de su capacidad de disfrutar socialmente”, opina Jim

En mayo de 1999, mientras los Barksdale se dedicaban a investigar programas de alfabetización, un periódico de Jackson publicó un artículo sobre sus actividades. La nota llegó a Richard Thompson, superintendente de Educación de Mississippi, quien la leyó entusiasmado, puesto que necesitaba fondos para ampliar un programa de comprobada eficacia en algunas escuelas del estado. Se puso en contacto con los Barksdale, quienes tras discutir a fondo la propuesta educativa de Thompson se mostraron interesados en su financiación.

El objetivo del programa consistía en localizar a los niños con problemas de lectura, darles instrucción adicional y hacer participar a sus padres. El programa había sido probado en el año escolar 1998-99 con 805 alumnos de primer año de primaria de seis distritos escolares, y los resultados habían sido impresionantes. Pero, Thompson explica, “eran muchas las escuelas necesitadas, y sólo contábamos con fondos suficientes para un proyecto a pequeña escala”.

A través de la Universidad de Mississippi crearon el Instituto Barksdale de Lectura, financiado con los intereses que producen los 100 millones de dólares de la donación. En abril se eligieron veinte escuelas vocacionales, que recibieron 40.000 dólares cada una. Recientemente se eligieron otras veinte escuelas. El plan del instituto es añadir 40 cada año hasta alcanzar un total de 200.

Los Barksdale exigen responsabilidad y resultados concretos. Se plantean las típicas preguntas que hacen los inversores capitalistas a los empresarios que buscan financiamiento: ¿Cómo sabremos si las cosas no están funcionando? Si no ven mejores calificaciones en las escuelas, los Barksdale asignarán la financiación a otro programa. Por eso Jim insiste en que no está “regalando” este dinero: “Acostumbro a invertir en empresas nacientes, y para mí esto es una inversión”.

Dar a Escala Global

Ted Turner

Tomado de TIME Vol. 3 No. 29;

El Nacional 21 de julio de 2000

No falta quien piensa que las iniciativas filantrópicas de Ted Turner, fundador de CNN y vicepresidente de Time Warner, son una manera de tirar el dinero a la basura, en especial su donación de 1.100 millones de dólares para una Fundación de las Naciones Unidas. Después de todo, la ONU es conocida por su ineptitud y politización.

Pero a Turner le tiene sin cuidado lo que piensen los demás sobre el destino de sus cheques, porque ésa es una de las ventajas de poseer 9 mil millones de dólares: poder regalarlo a quien le dé la gana. “Mi enfoque es muy internacional”, afirma Turner mientras muerde un habano en su oficina del Centro CNN de Atlanta, lleno de premios Emmy y recuerdos deportivos. “Yo pienso que vivimos en un planeta pequeño y que las fronteras de los países son sólo rayas... líneas en un trozo de papel”. Admite que la ONU de vez en cuando se mete en problemas: Como cualquier otra organización dirigida por seres humanos, no es perfecta”. Turner señala que sintió la necesidad de hacer una donación a la ONU

en parte porque Estados Unidos no ha pagado sus cuotas como país miembro. “Las Naciones Unidas tienen que pagar sus facturas, como cualquier otra organización”.

Para Turner, ninguna de sus otras realizaciones se compara con sus iniciativas filantrópicas canalizadas mediante la Fundación de la ONU o la Fundación Turner, orientada a cuestiones ambientales y demográficas. “Mis hijos se las arreglan de maravilla, y ayudar a los demás da muchas satisfacciones”, dice. Sin embargo, admite que no sabe por qué le gusta hacer donaciones. “¿Es cuestión de vanidad o tengo un corazón generoso?”, pregunta sonriendo. Y le tiene sin cuidado qué podrían responder los demás.

Empresas utilizan responsabilidad social como estrategia corporativa.

Sayta Menon, Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago

Traducción: Gerardo Cárdenas

El Nacional, Caracas, octubre 2001

Hace algunos días *The Wall Street Journal* publicó un anuncio auspiciado por seis concesionarios Mercedes Benz que presentaba el siguiente titular sobre la foto de una muchacha indigente: “La mayoría de los concesionarios ofrecen reembolso de dinero a sus clientes. En nuestro caso, ese dinero va hacia gente como ella”. En este aviso, que es un ejemplo típico de comercialización de causas, se anuncia que con la compra de un Mercedes en cualquiera de los concesionarios que participan en el programa, se ofrecerá una donación destinada a ayudar a niños en situación de extrema pobreza.

La comercialización de causas es utilizada para mostrar la responsabilidad social corporativa de una compañía. Sin embargo, se usa en última instancia para impulsar las finanzas de la empresa ¿se trata de una estrategia de mercadeo eficiente, o los consumidores la rechazarán como una simple táctica promocional.

El profesor Hastía Menon, quien dirige la cátedra de comercialización de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago ha realizada una serie de investigaciones para determinar si la estrategia que busca establecer vínculos con causas nobles puede ayudar a los patrocinadores corporativos a mejorar las actitudes de los consumidores hacia sus compañías.

Según las investigaciones, las actividades de patrocinio si representan una ayuda para la imagen de los patrocinadores. Sin embargo, la forma como los gerentes promocionan sus patrocinios corporativos pueden cambiar significativamente los sentimientos del publico sobre la compañía.

Los autores del estudio apunta a una serie de evidencias que prueban que hoy en día los consumidores están extremadamente conscientes del valor y se muestran ansiosos de patrocinar empresas que compartan sus propios valores y ética.

La atención que prestan los medios a las protestas de los consumidores contra empresas socialmente irresponsables ha hecho que la gerencia de muchas compañías emprenda nuevas actividades empresariales socialmente responsables: promociones relacionadas con causas, publicidad para defender causas sociales, alianzas con organizaciones sin fines de lucro, practicas laborarles y de producción socialmente responsables y programas de voluntariado corporativo en las comunidades.

El patrocinio de la actividades filantrópicas como la Cruzada de la Lucha contra el Cáncer de Mamas, realizada por Avon; los esfuerzos por erradicar el analfabetismo en los adultos realizados por Coors; y la campaña Héroes contra el Hambre, desarrollada por la cadena de restaurantes Subway son ejemplos de estrategias de comercialización de empresas responsables.

Sin embargo, en la comunidad empresarial se produce un candente debate sobre la eficacia de la comercialización relacionada con las causas, especialmente cuando los intereses propios de la empresa patrocinadora se hacen de una manera patente a los consumidores.

Algunos gerentes creen que a pesar de los motivos que impulsan a las empresas, los consumidores son motivados por causas que les interesan y ellos aprecian la oportunidad de compartir las obras de caridad brindando apoyo a las compañías promotores de estas actividades.

Sin embargo, otros gerentes ven con escepticismo ese tipo de comercialización al señalar que los consumidores son lo suficientemente sensatos para darse cuenta de esos trucos de comercialización. Estos sectores se preocupan por la opinión que puedan tener los consumidores al evaluar campañas que puedan considerar manipuladores. Por lo tanto, según este grupo esos esfuerzos positivos de las empresas pudieran convertirse en un boomerang, lo que resulta en una percepción negativa de los patrocinadores.

EL ESTUDIO.

Los autores centran su estudio en dos tipos de patrocinio filantrópico que son populares entre los comercializadores de causas: 1. las promociones de causas que prometen una donación a una obra de caridad gracias a la compra del producto fabricado por la empresa. 2- Publicidad de defensa de causas, en ciertos temas sociales que son promovidos por la compañía.

El mensaje de las promociones de causas podría ser, por ejemplo: "Compra una caja de nuestro cereal, con fibras y donaremos un porcentaje de las ventas a las investigaciones sobre enfermedades cardíacas.

Por otra parte un anuncio de promoción de grupos de defensa podría concentrarse en promover métodos para combatir las enfermedades cardíacas. El mensaje por lo general destaca la causa filantrópica e identifica el producto o logotipo de la compañía de una forma poco llamativa, sin establecer una vinculación explícita con la compra de productos.

Los objetivos de ambas actividades son similares: 1- aumentar la conciencia y/o los fondos destinados a una causa social y 2. beneficiar a la empresa patrocinadora. Los beneficios para las empresas deberían llevar a un aumento en las percepciones que tiene los consumidores sobre la responsabilidad social corporativa de la empresa, lo que pudiera traducirse en un patrimonio de la marca a largo plazo.

CAPITULO 6. :

TÉCNICAS DE RECAUDACIÓN

Las técnicas de recaudación varían de acuerdo al donante y se utilizan indistintamente con personas naturales y jurídicas. Se pueden clasificar como:

1. CARA A CARA:

Se utiliza con donantes de alta potencialidad financiera, se ha realizado un estudio total y completo de la persona o de la institución y de su directiva. Requiere material de apoyo (propuesta, solicitud y documentación); se asiste acompañado del contacto y del responsable del proyecto.

2. CAMPAÑA ESCRITA

2.1. A PERSONAS NATURALES:

- Dirigida a grupo de donantes medianos, con relación afectiva con la causa o la Institución. La carta debe apelar a la sensibilidad social, firmada por la más alta autoridad de la Institución, podría acompañarse de una nota personal de algún contacto interno, se anexa algún material de apoyo. El seguimiento es muy recomendable, telefónico o por escrito al mes.

La Estructura de carta y material debe incluir un saludo y solicitud concreta, la misión de Institución indicando *a quién sirve, dónde, desde cuándo*, el objetivo del proyecto a financiar: *a quien beneficia, cuando, como*, una invitación a colaborar, despedida y agradeciendo de antemano. Se acompaña de información escrita o publicaciones de la institución

2.2. SOLICITUDES A PERSONAS JURIDICAS:

En el caso de las corporaciones y sus fundaciones se debe estar claro que no donan, sino que hacen una inversión. A tal efecto, tienen intereses concretos y exigencias muy específicas. Se presentan como solicitudes muy específicas, llenando planillas que otorgan las instituciones y presentando documentación ad hoc. Se deben seguir las instrucciones de la institución en cuanto a: presentación, documentos exigidos, rango de donación y cronograma.

Actualmente, la inversión empresarial o corporativa conlleva la responsabilidad social., a continuación breves referencias sobre este termino:

Responsabilidad Social Empresarial es una filosofía inmersa en la gestión empresarial y en la nueva forma de hacer negocios. La empresa tiene un rol dentro de la sociedad basada en principios de corresponsabilidad y participación. Algunos sinónimos del término son:

- Responsabilidad Social Corporativa
- Ciudadanía Corporativa
- Inversión de Empresa Socialmente Responsable

A continuación se presentan algunas citas de organizaciones y expertos sobre la Responsabilidad Social Empresarial:

- *La RSE es un compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad.*

World Business Council for Sustainable Development

- *Integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y del medio ambiente en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores accionistas, proveedores, clientes, trabajadores, administraciones y comunidades locales.*

Comunidad Económica Europea

- *Modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que ésta toma de ella.*

Centro Mexicano de la Filantropía

- *Las Empresas no están aisladas de la sociedad que las rodea. Cuanto más se vincule un mejoramiento social con el negocio de la empresa, más pronto generará también un beneficio económico.*

Gómez y Márquez: Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia de Mercado, 2005

- *Valor Agregado El empresario moderno no ve la filantropía, ve más allá, más profundo, sabe que una acción de RSE da una fuerza adicional a su negocio. Crea una interacción entre:*

El entorno inmediato: accionistas, socios empleados y clientes de la empresa y beneficiados de la ejecución de la RSE
El Entorno menos inmediato: comunidades, competidores, proveedores, otras organizaciones de la sociedad:

Vargas, Mireya: Inversión Social Empresarial, 2004

Conclusión: ES UNA ALIANZA DE GANAR/GANAR

La práctica de la Responsabilidad Social Empresarial brinda la oportunidad, a una empresa lucrativa de fortalecer a organizaciones de la sociedad civil organizada en su actividad a favor de los sectores más necesitados de la sociedad.

2.3 SOLICITUDES ANTE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES:

- Entes Multilaterales. :

Las solicitudes a los multilaterales son muy específicas dentro de programas de pequeñas donaciones para las instituciones sin fines de lucro y se obtiene la información directamente ante la representación en el país en determinadas épocas del año.

El objetivo de los organismos multilaterales es otorgar préstamos al Estado para la ejecución de planes de desarrollo y de alto costo. Optar a las pequeñas donaciones requiere formulación de un proyecto muy específico con estudios previos de factibilidad financiera y de ejecución e indicadores de monitoreo.

Los Organismos Multilaterales son:

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento-Banco Mundial.
- Banco Interamericano de Desarrollo.
- Corporación Andina de Fomento.

- Organismos Especializados:

No otorgan fondos sino asistencia técnica y la información la pueden obtener en las misiones residentes en los países o a través de sus páginas web. Tal y como lo indica su nombre son altamente especializadas en sus áreas de intervención. Entre otros

- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

- UNESCO. (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACION LA CIENCIA Y LA CULTURA)
- UNICEF (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA)
- PNUD (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO)
- ACNUR (ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS)
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD.
-

- Otras instituciones:

Existen otras instituciones a nivel mundial que otorgan apoyo financiero y de asistencia técnica a instituciones de desarrollo social, entre las cuales se identifican:

- IGLESIAS
- COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA
- GOBIERNOS CENTRALES O REGIONALES DE PAISES DESARROLLADOS
 - ALEMANIA, EEUU, ESPAÑA, INGLATERRA, ISRAEL, ITALIA, JAPON.
- FUNDACIONES INTERNACIONALES
- ROTARY CLUB
- CLUB DE LEONES

3. CAMPAÑAS ABIERTAS

Un programa de donación anual, tiene como finalidad no únicamente recaudar fondos sino dar a conocer los servicios y necesidades de la ISFL.

PASOS A SEGUIR EN LA PLANIFICACIÓN DE UNA CAMPAÑA

1. Determinar Propósito/ Objetivo Especifico de la Campaña.
2. Base conceptual:
 - a. Fija la dirección, la meta para el proyecto a financiar, la Misión.

- b. Especifica la población objetivo o beneficiario del proyecto.
3. El propósito- la Causa- el Objetivo- determina la guía para toda la Campaña y es la base para el Mensaje clave que informa a los donantes.

Se pueden distinguir dos tipos de campaña:

1. MASIVA O ABIERTA

Es una campaña pública a través de los medios de comunicación social. Dirigido al donante desconocido, masivo, se realiza anualmente para penetración da mucha publicidad, no necesariamente dinero, sobre todo al comienzo y permite la participación de gran parte de la población, con aportes acordes a su rango de donación.

Tener una figura pública – CELEBRITIES- es uno de los secretos del éxito de Campañas Masivas.

Figuras públicas son claves para apalancar causas sociales

Por: Pablo Rincón y Kayled González

Publicado en edición 8 de Revista RSE Venezuela

¿Qué tienen en común Shakira, Alejandro León, Edgar Ramírez y Omar Vizquel? Además de ser latinoamericanos, son personalidades de diferentes áreas de la industria del entretenimiento y el deporte que hacen esfuerzos para que una acción social de una organización sea tema de debate en la palestra pública.

Las organizaciones apuestan por apalancar la difusión de sus actividades sociales a través de la responsabilidad social individual (RSI) de celebridades, como una forma de comunicar una idea, modelar una conducta o apoyar una causa.

Paloma Marín, consultora en responsabilidad social de Unicef (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), comenta el impacto que ha tenido los programas de embajadores y amigos de Unicef: “Nos da la posibilidad de poner temas que queremos en la agenda pública de la niñez y la adolescencia de manera masiva a través de una voz que cuesta mucho menos tiempo, dinero y trabajo que si lo hacemos nosotros mismos”. En estos casos, no existe una relación monetaria, sino un intercambio de valor como lo explica Thony Da Silva, director de estrategias de negocio de Pizzolante Comunicación Estratégica.

Previo a establecer este tipo de alianzas es importante, según Da Silva, “revisar cómo se dan las transacciones. Hay una transacción de valor, no es comercial: Cuánto valor me agrega a mí unirme a tu causa y cuánto valor te agrega a ti que me una a ella”.

Unicef, organización que creó este modelo luego de la Segunda Guerra Mundial y que posteriormente otras agencias de las Naciones Unidas utilizaron, tiene un comité interno para evaluar el background de estas personas, en qué organizaciones han trabajado y a través de estudios de percepción conocer si éstos cuentan con la aceptación de todos los estratos sociales de la población. “Somos muy cuidadosos con las personas que se nombran formalmente”, apunta Marín.

Y no es para menos: “En la práctica uno se conecta con el mensaje que le transmite ese personaje, que para ti es un referente, y en consecuencia él me vende una idea de una causa que él sigue, multiplicando las probabilidades de que me una a esa causa”, comenta Da Silva.

Es así como el marketing puede ser una herramienta para promover una causa y también ser una forma de comunicar programas de RSE dirigidos a las comunidades, con la intención de crear nuevas alianzas, ganar adeptos y en consecuencia multiplicar los beneficios a esa causa. Este tipo de mercadeo es el que algunos autores le han dado el apellido de social.

“El marketing es una actividad que permite, desde el punto de vista comercial, la promoción el consumo de un producto o servicio. En el plano social, sustituyo el producto por un mensaje o el servicio por una causa y lo que estoy promoviendo a través de las estrategias de marketing es el ‘consumo’ de una causa que genere un beneficio a la sociedad”, explica el experto comunicador.

Desde campañas de consumo responsable de alcohol hasta jornadas de apoyo a la infancia, el mercadeo presta su jerga, su ideología y sus mecanismos para que el mensaje llegue a las audiencias y se logren los objetivos planteados.

Para lograr el cambio social, los expertos comunicólogos Philip Kotler y Eduardo L. Roberto aconsejan que “el marketing social debe construirse alrededor del conocimiento obtenido en las prácticas empresariales: el establecimiento de objetivos medibles, la investigación sobre las necesidades humanas, la adscripción de productos a grupos especializados de consumidores, la tecnología del posicionamiento de productos

ajustados a las necesidades y los deseos humanos y la comunicación eficaz de sus beneficios, la vigilancia constante de los cambios en el entorno y la capacidad de adaptarse al cambio”.

Del dicho al hecho

Antes de comenzar una campaña de marketing son varias las condiciones que deben tomarse en cuenta si se quiere que ésta sea exitosa.

De acuerdo a Da Silva, antes que nada hay que ser muy consistentes entre aquello que se hace y aquello que se quiere promocionar para que haya impacto y sea perdurable. Hay empresas que tienen la visión de que no deben comunicarse sus acciones sociales porque “lo esencial es hacerlo y no decirlo”, y en el otro extremo, hay empresas que hacen algo muy pequeño, pero dicen que están haciendo algo muy grande. “Los extremos son malos”, enfatiza.

Por otra parte, el director de Pizzolante Comunicación Estratégica señala que la causa que se estima apoyar debe tener una estricta relación con el negocio. “De lo contrario no le estoy agregando valor ni al negocio ni a la sociedad porque el impacto será mucho menor debido a que no se está dando un aporte desde lo mejor que la organización puede hacer”.

Una vez se toman en cuenta estos preceptos, Da Silva puntualiza los pasos que debe transitar una organización antes de comenzar una promoción masiva:

1. Evaluar qué beneficios y qué resultados se esperan y cuáles son los indicadores a medir.
2. Trazar una estrategia y hacer un plan y a partir de éstos actuar.
3. Medir los resultados que permitan concluir que existe una plataforma lo suficientemente sólida como para sostenerte a sí misma.
4. Generar una red de relaciones necesarias para que ese esfuerzo inicial cobre vida.

Es importante aclarar que existe una variante del marketing social denominado marketing con causa o marketing social corporativo (como lo define Marisol Alonzo Vásquez, autora del libro “Marketing social corporativo”) que persigue un fin comercial, bien sea de posicionamiento de marca o aumento de ventas, a través de la vinculación con una causa social en una relación de beneficio mutuo.

“Si bien la marca normalmente aparece en la campaña, lo que se persigue con el marketing social es procurar modificar una conducta para generar un beneficio para la sociedad”, concluye Da Silva.

En el amplio abanico de formas de hacer marketing social, presentamos a continuación algunas experiencias que sirven de referencia para organizaciones que estén iniciándose en estas lides.

Unicef y el poder de las alianzas.

En Unicef están dejando de ser asistencialistas, para convertirse en mediadores entre todos los sectores de la sociedad para hacer políticas públicas a favor de la infancia y la adolescencia, a través de la responsabilidad social.

Y bien lo han demostrado en Venezuela con diferentes alianzas con organizaciones, empresas, gobiernos y celebridades, que han sumado esfuerzos basándose en la credibilidad, prestigio y el know how de este organismo. “Nuestro rol es que los que tienen dinero inviertan en la infancia de la manera que nosotros pensamos por nuestra experiencia que es la manera que va a dar mayores resultados”, explica Paloma Marín.

En Venezuela, la organización se ha enfocado en tratar temas que considera prioritarios como los valores y derechos humanos, las emergencias, lactancia materna, educación inicial, trabajo infantil y prevención del VIH.

De esta forma, Unicef ha propulsado diferentes iniciativas puntuales que se han multiplicado gracias a las alianzas de diferentes actores. Marín da como ejemplo cómo la cadena de supermercados Sigo comenzó apoyando a Unicef en la movilización de recursos y ahora cuenta con programas de formación para sus trabajadores en prevención del VIH y que los mismos empleados han llevado a las comunidades a través de sus programas de alcance a la comunidad no sólo en Nueva Esparta, sino en otros estados donde la empresa tiene operaciones. Marín comenta que Sigo se plantea próximamente trabajar el tema de las emergencias.

Por otra parte, la alianza con A y B Producciones, empresa productora de la película Hermano, ha llevado desde las salas de cine hasta escuelas públicas y foros de Psicología, el tema de la violencia entre jóvenes en Venezuela.

El actor Edgar Ramírez es embajador de buena voluntad de Unicef y sirve de vocero sobre este tema. Por lo que para todo lo relacionado con prevención de violencia, él es su imagen. En el caso específico de Hermano, el actor realizó un spot para la película; mientras Cines Unidos transmitió dicha producción en sus salas de cine.

“Lo que Unicef busca es crear una especie de matrimonio con el aliado, llega un momento en que los dos transitan paralelamente de manera individual tienen sus conversaciones, pero cada uno tiene su vida propia”, concluye Marín.

Más allá de las pantallas de cine

La producción cinematográfica *Hermano*, dirigida por Marcel Rasquin y producida por A y B Producciones, traspasó las pantallas del cine y llegó a las comunidades a través de talleres que ofrecen una nueva forma de comunicación y habilidades para la vida de los habitantes de las zonas populares de Caracas.

Enrique Aular, productor de la película, comentó que a través de *Hermano* se realizan talleres para que los niños conozcan el lenguaje cinematográfico. “En el colegio enseñan castellano, nosotros damos otro lenguaje para que aprendan a expresarse, un lenguaje más internacional, directo y emocional: el cine”, explicó.

La historia de la película transcurre en un barrio que presenta la realidad que viven día a día los habitantes de las zonas populares. *Hermano* representa lo bueno y lo malo de éstas, razón por la cual la trama sirvió para que A y B Producciones, en alianza con Unicef, llevara un mensaje a los niños de los sectores populares y así darles a conocer formas de superarse distintas a la violencia.

“Lamentablemente la violencia es el camino más corto para diferenciarse, es muy fácil llamar la atención con violencia”, por eso el principal mensaje transmitido en los talleres es que para hacerse escuchar no es necesario este tipo de intimidación. “Los niños aprenden con estas actividades que en vez de agarrar una pistola, pueden agarrar una cámara, que puede ser la del celular, y así hacerse escuchar de forma creativa”, aseguró Aular.

Los talleres crean sistemas de trabajo para los habitantes del barrio, quienes muchas veces piensan que no tienen oportunidades de surgir. A y B Producciones ofrece herramientas para que las personas puedan llevar a cabo sus proyectos, enseñan todo el proceso de producción, desde la creación de la idea hasta al ejecución.

Además de los talleres, A y B Producciones mantiene una alianza con el Caracas Fútbol Club que busca ofrecerles oportunidades a los jóvenes talentos de escasos recursos de convertirse en futbolistas profesionales. “Permitimos que los equipos se trasladen a las zonas populares, donde detectan talentos innatos y a posibles entrenadores. El deporte es otra forma de diferenciarse, da disciplina y mejora la condición física y mental”, sentenció el reconocido productor.

El reconocido locutor Alejandro León desde hace más de nueve años es socio de Zona Escolar, empresa que, a través de su revista, página web y espacio radiofónico, promueve valores para que los niños y jóvenes de Venezuela conozcan el verdadero significado de la familia y de la educación.

Zona Escolar le ha permitido, a él y a su equipo de trabajo, convertirse en un modelo para los jóvenes que los siguen diariamente. “Transmitimos mensajes positivos, demostramos que no hace falta ser malo para que los niños digan ‘quiero ser como él’. Ser natural y tener mayores contenidos de educación y deporte es la mejor manera de acercarse a los niños de Venezuela”; aseguró.

Adicionalmente, Alejandro es imagen de Olimpiadas Especiales de Venezuela, rol que asumió, no por reconocimiento, sino por compromiso con las personas que forman parte de la organización.

A pesar de ser representante de esta fundación, Alejandro propone una nueva estrategia comunicacional para promocionar a las ONG, en la que las organizaciones lleven al público la imagen de las personas beneficiarias y no la de famosos.

El locutor asegura que las fundaciones pueden conseguir mejores maneras de dar a conocer su trabajo sin necesidad de proyectarse a través de famosos, ya que eso puede distorsionar la misión de la organización. “Creo que como organización puedes proyectar a otras personas que vendan mejor que un artista; esta personalidad no es la fundación. Lo que venden estas personalidades es su simpatía y empatía con el público. Las fundaciones creen que las personas que admiran a esos artistas apoyarán su labor sólo con verlos a ellos, pero se les olvida que todos somos seres humanos y cometemos errores, y en estos casos esos errores pudieran ser relacionados con su fundación”.

Basándose en esta perspectiva, hace un año nació Superhéroes, programa disponible en el sitio web Sincable.tv que está dirigido a un público con necesidades especiales, “haciéndolos sentir que existe un espacio que les habla a ellos”. Superhéroes es conducido por individuos comprometidos que tienen estas condiciones especiales de vida y desean superarse y vivir experiencias diferentes.

“Cuando te metes en este mundo empiezas a ver la vida de otra manera y te das cuenta que no todo es tan fácil como la gente cree. Soy embajador de Olimpiadas Especiales, pero son ellos los que me hacen bien a mí, estos chicos me dan más de lo que puedo ofrecerles yo a ellos”, aseguró el locutor.

Famosos comprometidos con el desarrollo infantil temprano

La Fundación Alas trabaja conjuntamente con los gobiernos de América Latina para incorporar en la agenda pública de los gobernantes el tema del desarrollo infantil temprano.

La organización está consciente de que las políticas de intervención en la primera infancia pueden funcionar como herramienta para generar mayor igualdad de oportunidades entre los niños; sin embargo, en América Latina aún existen 22 millones de niños que no tienen ningún acceso a este tipo de servicios. Por esta razón la misión de Fundación Alas es brindarles a esos millones de niños el acceso a un desarrollo infantil temprano.

“El objetivo es que el tema esté presente en la agenda pública de nuestros presidentes, hemos participado en dos Cumbres Iberoamericanas, nos hemos reunido en dos ocasiones con cinco presidentes y hemos publicado y distribuido dos documentos que están permitiendo que las políticas públicas destinadas a estos niños avancen en nuestra región. Hoy podemos decir que el tema es más reconocido”, aseguró Alicia Marin, directora adjunta de Alas.

Alas apalanca su misión con figuras públicas quienes en el 2006, encabezados por Shakira, se unieron a un grupo de empresarios liderados por el presidente de la organización, Alejandro Santo Domingo, y se dieron cuenta de que en el desarrollo infantil temprano existe una oportunidad de acabar con la pobreza y la desigualdad de América Latina.

Específicamente en el 2008 los activistas realizaron el “Concierto por los Niños” en Ciudad de México y Buenos Aires. El evento unió a Ricky Martin, Maná, Shakira, Alejandro Sanz, Gustavo Cerati, Timbirichi, Juan Luis Guerra, Diego Torres, Calle 13 y Chayanne, quienes llevaron a más de 400 mil espectadores, un mensaje sensibilizador sobre las necesidades infantiles.

Las personalidades públicas han jugado un papel fundamental en la labor de Alas de incluir el tema del desarrollo infantil en las agendas de los gobiernos. Marin asegura que “los artistas latinoamericanos son de los más solidarios del mundo, contribuyendo siempre que pueden, a poner su voz al servicio de los que no la tienen”.

RIFAS

TIPS PARA REALIZAR UNA RIFA PÚBLICA Y MASIVA A NIVEL NACIONAL EN VENEZUELA

Se considera que esta información permitirá analizar objetivamente las ventajas y compromisos que se adquirieren en caso de decidir efectuar una Rifa a nivel Nacional y permite aclarar una serie de dudas, pero al mismo tiempo hace aflorar interrogantes en cuanto a la decisión de efectuar o no la rifa.

PRESUPUESTO

Toda campaña pública y en el caso de una Rifa, se debe contar con fondos previos ya que hay múltiples erogaciones (costos de permisología, fianzas, imprenta, notario, avisos de prensa, etc.)

PERMISOLOGIA

Las rifas requieren permiso de varias instituciones:

- INDECU, se les notifica con antelación, con las pautas de la rifa: costo, número de boletos, objetivo de la rifa, premios. No requiere respuesta, se sella como recibido una copia de la carta entregada y se debe indicar en el boleto: *Notificado al INDECU en fecha.....*
- ALCALDÍAS, se debe hacer la solicitud de impuestos municipales en todas y cada una de las alcaldías donde se va a vender públicamente los boletos. Se exige una fianza comercial por el monto del costo de los premios. Se introduce en el departamento de Espectáculos Públicos, el cual a su vez hace las gestiones en Finanzas. Después de varios años de trabajo y dado los problemas burocráticos se hace la recomendación: de dirigirse directamente al Alcalde para informarle y solicitar su colaboración y visto bueno y hacer el seguimiento en Espectáculos Públicos y Finanzas. El ticket ya debe estar impreso pues deben sellarse. La Alcaldía Libertador es la de mayor problema para todos los trámites. En el caso por ejemplo de Fe y Alegría, se introduce en octubre del año anterior, previéndose iniciar la venta de los talonarios de la rifa después de la Semana Santa.

LOGÍSTICA

- Inducir para la venta y entrenar para el control de venta de tickets a los voluntarios que ayudarán en la venta. En caso de una venta en lugares públicos, como centros comerciales, y si son niños, estarán acompañados de adultos, se debe llevar dinero suelto para vuelto, siempre deben ir en grupos y dirigirse y salir del local en carro privado por medidas de seguridad.
- Tener a personas con la responsabilidad de la custodia y envío de tickeras vendidas a una sede central para el control.
- Previamente al sorteo se desglosan las tickeras y se mezclan para que haya una gran variedad de lugares en las bolsas que luego llenan la piscina, de donde se sacarán los boletos ganadores. Los boletos no deben tener enmiendas o estar rotos.

- Se contacta al canal de TV y se prepara el programa. Para garantizar la transparencia del sorteo, debe estar presente un notario público.
- Se publica los ganadores para localizar a los ganadores en todo el país y de hacer entrega formal y legal de los premios a cada uno de los ganadores.
 - En ciertas ocasiones, algunos premios, no son apetecibles y siempre quedan no los reclaman, por lo que debe preverse un almacenamiento y entrega directa a organizaciones benéficas después del tiempo estipulado de validez de los tickets.

IMPRESIÓN DE LOS BOLETOS

Los boletos deben estar impresos con la siguiente información:

- Parte que se entrega al comprador: Por una cara: Identificación del organismo responsable- Logotipo o Emblema, Costo del Boleto, Pauta: VALIDO AL PORTADOR Y POR SESENTA (60) DIAS. Por la otra cara: Identificación de los premios, nota de Indecu y sellado por la respectiva Alcaldía.
- Parte con la que se queda el vendedor: se elimina el nombre del comprador porque el boleto es válido al portador. Decisión jurídica tomada después de una situación que fue a tribunales: de quien es el ticket?
- En ambas caras se imprime el número, el cual puede constar de una letra (serie) lo cual tiene gran importancia para el control de entrega y venta de tickeras, especialmente cuando es a nivel nacional, pues esta distribuido cada serial por una zona geográfica, y seis cifras numéricas.
- La aprobación del arte final debe estar listo por lo menos ocho meses antes y recibir de la imprenta por lo menos siete meses previo a la fecha de lanzamiento de la Rifa ya que es necesario remitir a la alcaldía, la cual puede tardar hasta seis (6) para sellar los boletos.

AFICHES DE PUBLICIDAD

- Estar listos por lo menos seis meses antes de la fecha de lanzamiento y se indica toda la información posible de la Rifa: fecha, premios, misión institucional, logotipo, fotos, etc.
- Se envían a todos los medios de comunicación, y centros de la organización responsable para que sean colocados en lugares públicos donde se venderán los boletos.

CASO: Historia del Sorteo Tec - TECNOLÓGICO DE MONTERREY

1947. Nace Sorteo Tec

En este año surge la idea de hacer una rifa para involucrar a la comunidad en general.

Don Rodolfo Hernández fue el primer director de Sorteo Tec, que en su primera edición, llevada a cabo el 10 de mayo de 1947, logró vender mil 500 boletos a un costo de 50 pesos.

En esa ocasión el primer premio fue un Lincoln Continental sedán, de lujo, con valor de 21 mil pesos. También se entregaron un terno para sala, un radiofonógrafo RCA Víctor con cambio automático de discos, un refrigerador, 12 cuadros al óleo del pintor Carlos Ruano Llopis y 12 acuarelas de Ricardo Marín.

1948 - 1952. Seguir haciendo grande el Sorteo Tec

Debido al éxito, Sorteo Tec sigue creciendo, aumenta y diversifica sus premios. Para 1951 hay 128 premios, incluyendo cinco automóviles y un viaje a La Habana

1953 - 1954. Se rifa la primera casa del Sorteo Tec

Para 1954 se establece una casa como primer premio para el Sorteo Tec, ésta se entregaría completamente amueblada y decorada por Armando Ravizé. Debido al éxito y aceptación de los compradores se tomó la decisión de seguir rifando casas, lo que dio inicio a una tradición que perdura hasta nuestros días.

1968 - 1990. Establecimiento y extensión de Sorteo Tec

Para 1970 se realizan por primera vez tres sorteos durante el año. Para 1980 el éxito de Sorteo Tec había traspasado fronteras territoriales y se convierte en una organización nacional. Y para 1990 el éxito lo llevó a establecer cuatro sorteos por año. En esta época el C.P. Rafael Ferrigno dirigía Sorteo Tec.

1996 - 2004. Nuevos premios millonarios de Sorteo Tec

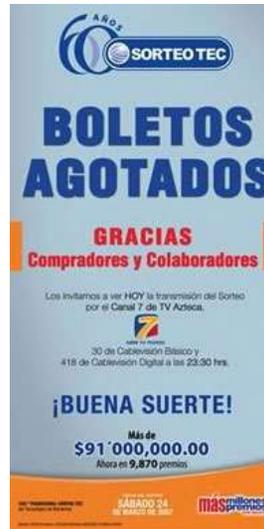
Para 1996 se unifican los sorteos de Monterrey, Guadalajara y D.F. para ofrecer 3 premios millonarios y automóviles para cada sorteo. En 1998 el ingeniero Arturo Soltero Curiel fue nombrado director de Sorteo Tec.

Para 1999 se incluye un nuevo premio millonario un departamento en propiedades como Cancún, Acapulco, Puerto Vallarta y Nuevo Vallarta; incluyendo también autos de lujo.

En el 2003 se incluye una carrera profesional en el Tecnológico de Monterrey como premio y para el 2004 se agrega un certificado canjeable por construcciones del Consorcio ARA. El ingeniero Jorge Blando fungía como director de Sorteo Tec.

2007. 60 años de sueños cumplidos

Sorteo Tec cumple 60 años de apoyar a la educación y de cumplir el sueño de compradores y colaboradores.



VIA ELECTRONICA.

www.sorteotec.org.



COLABORADOR ELECTRÓNICO VOLUNTARIO

¿Cómo puedes ser Colaborador Electrónico Voluntario?

1. Registra todos tus datos en el sitio y mantenlos actualizados en www.sorteotec.org.
2. Compra tres o más boletos de un mismo sorteo a través de una misma cuenta de registro en www.sorteotec.org antes del día de la celebración del sorteo.

Con 3 boletos ya participas en el Programa de Obsequios y Puntos a Favor, y a partir de 4 en el Sorteo Especial.

www.alamaula.com.mx/.../search/rifa...tec...monterrey

LA MEJOR INVERSIÓN CON EL MÁS NOBLE PROPÓSITO

Homenaje a Don Rodolfo Hernández Ochoa

Al hablar de Sorteo Tec, la mirada de Don Rodolfo Hernández Ochoa sigue teniendo ese brillo particular de quien ha decidido hacer de la mejor forma algo bueno, el mismo con el que seguramente comenzó su labor hace ya más de 58 años.

“En 1947 que yo entré a trabajar al Tecnológico de Monterrey se hacían campañas financieras para allegarse fondos para la construcción de los edificios y en general para la institución” recuerda Don Rodolfo, “pero se pensó en hacer algo en donde pudiera participar toda la comunidad, no sólo el banquero o el industrial. Vimos que el mexicano es muy afecto a las rifas y por eso surgió la Rifa Pro-Biblioteca”, actualmente el edificio de la rectoría del Tecnológico de Monterrey.

“El Gran Premio fue un auto Lincoln Continental de Lujo 1947, que en aquel tiempo era una cosa del otro mundo”, nos comparte este pilar de Sorteo Tec.

Entusiasmado, como si el primer sorteo hubiera sido ayer, nos platica que la primer edición fue todo un éxito y la venta de boletos terminó mucho tiempo antes de la realización del mismo, fue entonces cuando se decidió hacer una rifa anual para continuar apoyando la consolidación y crecimiento del Tecnológico de Monterrey.

“Pensamos que todos iban a estar pendientes de la rifa y realizamos el sorteo en el cine Elizondo. Sólo fueron cuatro personas”, platica Don Rodolfo. En ese momento, se imaginaron que a la gente no le interesaba, aunque luego se dieron cuenta de que no hubo asistencia pues la comunidad desde entonces le ha tenido una gran confianza al Tecnológico.

“Se pensó en hacer un sorteo que desde el principio le diera toda la seguridad al público de que iban a comprar los boletos, que sus boletos iban a jugar y que los premios se iban a entregar. Desde la primer rifa se pensó en eso”, nos comenta.

“Los frutos de Sorteo Tec se ven reflejados en la enorme trayectoria del Tecnológico de Monterrey y su impacto en todo el país”

Honestidad, transparencia, los mejores premios y los colaboradores voluntarios han sido fundamentales desde la fundación de Sorteo Tec. Y son el secreto de Don Rodolfo para que Sorteo Tec permanezca en el gusto del público y se continúe con la importante labor de apoyar a la educación superior en México a través del Tecnológico de Monterrey.

En 1953, año que el Tecnológico de Monterrey celebraba 10 años de su fundación, Sorteo Tec festejó incluyendo por primera vez una residencia entre sus premios. *“Se consiguió un arquitecto que proyectara la casa y que la hiciera. Se hizo con toda la mano de ese tiempo. Quisimos darle al público novedades y muebles diseñados especialmente para la casa”, nos cuenta Don Rodolfo. Y añade: “El sorteo fue todo un éxito”.*

Siempre sencillo nos comenta: *“Es gracias a los compradores y colaboradores voluntarios que Sorteo Tec es y será uno de los principales impulsores del desarrollo de la educación del país. Muchas gracias por su apoyo”.*

Don Rodolfo hace una reflexión acerca de Sorteo Tec, y dice: “Los frutos de Sorteo Tec se ven reflejados en la enorme trayectoria del Tecnológico de Monterrey y su impacto en todo el país”. Y con una sonrisa, finaliza: “Por esa razón, comprar un boleto de Sorteo Tec es la mejor inversión con el más noble propósito”

INFORMACION DE RIFAS POR INTERNET




Irene Zingg

Celebrating Mother's Day

The SOUTHEAST FLORIDA VENEZUELAN LIONS FOUNDATION
and
SALUDARTE FOUNDATION

Are offering you the opportunity of making a donation for the support of their community programs by participating in the raffle of an exquisite item of jewelry created by the internationally renown designer Irene Zingg of the firm SAZINGO.

This magnificent work of art is a multi-strand bracelet consisting of specially selected fresh water pearls of varying tones fastened by an impressive 18 karat gold clasp.

SAZINGO

Donation \$75.00 – Raffle: May 6, 2011

Place: ideobox ArtSpace, 2417 North Miami Avenue, Miami, FL 33127

Contact: John N. De Souza (305) 299-4111 / john@efformsaebdhsouthfla.com
George Hobbs (305) 618-7682 / Malorya Shorley (786) 223-4033 / Linda A Gomez (786) 290-8081
Ideobox ArtSpace: (305) 573-9879

www.saludarte.org www.lionsclubusa.org

2. AFECTIVA

Está dirigida a un público relacionado con la causa o la institución, generalmente no es abierta sino se utiliza la técnica de la campaña escrita, descrita previamente y debe realizarse cada año dentro de una fecha determinada.

Dado que es un programa recurrente, además de recaudar fondos se ganan amigos, consolidando relaciones futuras; su propósito además de ofrecer la oportunidad de invertir, ofrece información pública. Es el primer acercamiento con un potencial donante. Es la mejor manera de reclutar inversionistas nuevos.

Requiere participación de voluntarios que puedan motivar y apoyar en la recaudación. Se recomienda igualmente que para una Campaña Masiva se tenga un portavoz - un líder que pueda convocar- una figura pública reconocida (ej: TV, deportes,) que tenga credibilidad en el mensaje y afinidad con la causa o la organización. Está comprobado que el potencial donante no colabora simplemente porque la organización requiere fondos, hoy el donante revisa su aporte como una inversión que apoya y ayuda a una organización a lograr objetivos concretos.

USO DE LOS NUEVOS MEDIOS ELECTRONICOS EN CAMPAÑAS ABIERTAS

Filantropía en el Siglo XXI: el modelo de negocios que impulsa la tecnología

El nuevo modelo de filantropía se inclina ahora por las microdonaciones y por la capacidad de hacer un seguimiento del rendimiento de los pequeños proyectos en la práctica.

La tecnología está transformando el mundo de la filantropía de tal manera que, al final, dará voz a aquellas personas a quienes las instituciones de caridad pretenden ayudar, según explica Mari Kuraishi, una de las fundadoras y presidente de GlobalGiving, organización sin fines de lucro que une a donantes y grupos que gestionan proyectos filantrópicos por internet. En la charla inaugural dada recientemente en el Congreso sobre Impacto Social de Wharton, Kuraishi explicó cómo las empresas están volviéndose más eficientes y compartió sus experiencias acerca de las duras lecciones aprendidas durante su trayectoria empresarial.

Según Kuraishi, el nuevo modelo de filantropía se inclina ahora por las microdonaciones y por la capacidad de hacer un seguimiento del

rendimiento de los pequeños proyectos en la práctica. Kuraishi dio algunos consejos para los estudiantes que piensan convertirse en emprendedores sociales: sean flexibles. "Lo más importante para mí, en esos diez años de experiencia, fue nuestra capacidad de adaptación. Es muy importante dar prioridad al objetivo general. Pero cuidado con no quedarse demasiado atrapado en una u otra estrategia, o una manifestación específica de su producto [...] porque eso va a convertirse en un obstáculo a la hora de cumplir con aquel objetivo audaz y superior que se propuso".

Fundada en 2000 por Kuraishi y por Dennis Whittle, veterano del Banco Mundial, GlobalGiving permite que donantes individuales utilicen su web para encontrar un proyecto al que les gustaría apoyar. Son varias las posibilidades: financiar los estudios de grupos de niñas en Senegal, proporcionar agua limpia para las víctimas de las inundaciones en Pakistán, entre otros proyectos. Con una donación mínima de diez dólares es posible recibir información por parte de las personas que gestionan esos proyectos sobre cómo se está empleando el dinero donado. La organización recaudó US\$ 33 millones procedente de más de 120.000 donantes y envió ese dinero a 3.200 proyectos en 110 países.

Sin embargo, el camino hacia el éxito no ha sido exactamente tranquilo. Kuraishi y Whittle salieron del Banco Mundial en 2000 empujados por la visión de estimular la innovación en el campo de la filantropía a través de lo que ella describió como "un granero de capital riesgo para el desarrollo internacional". En aquella época, el boom de las pontocom estaba en su auge y había "financiación para todo", recuerda Kuraishi. "Si tenías algunas hojas de papel con alguna cosa escrita en ellas, conseguías la financiación que querías. Nadie tenía un modelo de negocio. Era más o menos así: 'Buena idea, voy a poner US\$ 10 millones'". Con el frenesí de la época, Kuraishi dijo que no estaba muy preocupada por la forma en que GlobalGiving se iba a estructurar. "Estábamos bajo la fuerte influencia de aquella era de 'hágalo que ya aparecerán las personas'".

Aunque el boom de las pontocom llegó rápidamente a su fin, Kuraishi y su equipo siguieron adelante. Ellos pasaron dos años desarrollando una plataforma de operaciones. Ese trabajo, dijo ella, estuvo fuertemente influido por una máxima usada alguna vez para describir a la empresa, una analogía que permaneció: "Alguien, justo al principio de nuestras actividades, se refirió a nosotros como el 'eBay del desarrollo internacional'", dijo Kuraishi. "Sí, dijimos, eso es lo que somos. Estamos intentando crear un puente entre los compradores y los vendedores".

A pesar de que aquella máxima haya sido una bendición, porque convirtió a la empresa en algo fácilmente comprensible para los posibles inversores, fue también una maldición. "Cuando usted se presenta como el eBay del desarrollo, aunque su sistema aún esté a medio camino del formato final, el modelo de eBay pasa a dominar todas las decisiones que se tomen sobre los proyectos", dijo ella. Kuraishi hace la siguiente advertencia a los futuros emprendedores sociales: cuidado con las analogías simplistas. "Cuando se invierte o se comienza a invertir en alguna cosa nueva, las analogías son, de hecho, muy importantes. Pero modelan inconscientemente lo que se piensa y dice tanto para las personas de fuera como de dentro del equipo".

En el caso de GlobalGiving, los organizadores se dieron cuenta de que el formato de eBay no estaba funcionando. Aunque fuera fácil encontrar buenas causas que necesitaban ayuda financiera, la organización no conseguía atraer al suficiente número de donantes. En 2003, el equipo descartó la plataforma centrada en el consumidor y empezó a dar prioridad a los socios institucionales que ya estaban conectados con los donantes. Por ejemplo, GlobalGiving se asoció con programas de donación de grandes empresas, como Hewlett-Packard, así como instituciones financieras que ofrecen asesoría a los donantes.

Esa estrategia estaba funcionando bien en 2004 cuando un terremoto bajo el Océano Índico provocó una serie de tsunamis que devastaron partes de Indonesia, Sri Lanka, India y Tailandia. La tragedia desencadenó una avalancha generalizada de donaciones de consumidores que querían ayudar a las regiones afectadas, lo que llevó a los ejecutivos de GlobalGiving a retomar el modelo centrado en el consumidor. Esta vez, sin embargo, el equipo de Kuraishi siguió esa estrategia sin dejar de lado la estrategia de conexión entre empresas (B2B). Seis años después, el B2B se convirtió en el foco principal de atención de la empresa.

Kuraishi, sin embargo, dijo que la capacidad de cambiar de dirección con base a nuevas informaciones es esencial para cualquier nueva empresa. "Tiene todo que ver con el feedback", dijo a la audiencia. "Lo que fue revolucionario en relación a internet no fue el hecho de que era posible comunicarse a coste cero mediante e-mail. Fue el hecho de que conseguíamos feedback inmediato. Los smartphones e iPads proporcionan información inmediata, y ese proceso no ha hecho más que acelerarse". Según Kuraishi, la generación que hoy está entrando en

la fuerza de trabajo se ha adaptado tanto a esa estrategia que, a veces, frustra a individuos de la Generación X como ella. "La mayor parte de las personas que trabaja para mí es de la Generación Y", dijo. "Mi equipo está siempre preguntándome cosas como "¿Cómo lo hice yo? ¿Qué es lo pienso?" ese tipo de cosas me irritaban. Pero me di cuenta de que ellos eran más inteligentes que yo porque querían feedback". Su consejo: "No dejen de pedir información. Incomoden a su jefe preguntándole cómo lo hace, que piensa. Eso va a garantizar su éxito".

Una solución para el "problema de la comida de perro". La organización de Kuraishi busca sacar provecho de la explosión de datos e información inmediatamente disponibles. Ella cree que será esencial tratar lo que describe como "problema de la comida de perro" —es decir, los seres humanos producen comida de perro y los perros la consumen, pero ellos no pueden decir lo que les gusta o disgusta de esa comida.

Kuraishi observó que ese tipo de "ciclo de feedback interrumpido" también ocurre en el sector de filantropía. Aunque los donantes puedan obtener información de los organizadores de proyectos filantrópicos, es raro para quien financia que el proyecto obtenga información directa de las personas que están siendo beneficiadas por su esfuerzo. Así como el feedback directo del consumidor por internet ha transformado las evaluaciones de restaurantes y hoteles a través de webs como Yelp y TripAdvisor, GlobalGiving está intentando catalizar el poder de internet y ofrecer informaciones dadas directamente por los individuos que reciben ayuda.

"Estamos intentando crear algo que permita a los beneficiarios darnos su opinión, y también a los líderes del proyecto, contando cómo ha sido su experiencia", dijo Kuraishi. Un experimento de GlobalGiving en esa área tuvo lugar en Kenia. Pedíamos a las personas que nos dijeran qué proyectos filantrópicos estaban saliendo bien y cuáles no. Esa información se asociaba a un mapa que permitía a los posibles donantes leer los informes de cada localidad y clasificarlos por temas como, por ejemplo, asistencia a mujeres con sida.

"Ahora es posible tomar los relatos de esas personas, convertirlos en datos y decidir qué parte se desea explorar mejor", dijo Kuraishi. "Con eso, el donante en potencia comienza a vislumbrar un escenario de lo que pasa en Kenia con más detalles que antes". Por último, Kuraishi planea que GlobalGiving envíe preguntas directamente a los beneficiarios del proyecto a través del móvil, una estrategia que permitiría a la organización obtener un volumen mayor y más consistente de datos sobre la eficacia de los programas apoyados por ella. GlobalGiving probará

ese sistema en 2011 en Congo.

Si GlobalGiving conseguía crear un medio de cosechar información y de aplicarla eficazmente, la idea de Kuraishi es compartir esa tecnología con otras organizaciones filantrópicas. "Imagine dirigir un coche sin velocímetro", dijo ella a la audiencia. "Es lo que está sucediendo en la filantropía, porque no se sabe lo que el beneficiario final opina".

Muros y puentes. La trayectoria profesional de Kuraishi comenzó con una visita al muro de Berlín cuando estaba estudiando secundaria. La visita la dejó fascinada, en parte, porque aunque los turistas del lado occidental del muro miraran admirados a los que estaban del lado oriental, quien estaba del lado oriental no parecía interesado en mirar al otro lado. "Las personas del lado oriental de Berlín se entrenaron a sí mismas para no mirar al otro lado", dijo ella. "Cuando yo vi cómo era, creí que tenía que llegar hasta el fondo de eso".

Kuraishi, que habla ruso, italiano y francés estudió historia en Harvard e hizo un postgraduado en historia y política rusa y japonesa en las Universidades de Georgetown y Harvard. Con la caída del muro de Berlín y la desintegración de la Unión Soviética, "fui testigo de cómo mi tema se desmoronaba en frente de mí", recuerda. Su suegro sugirió que se pusiera en contacto con alguien del Banco Mundial que estaba buscando especialistas en Rusia. Aquella conversación le llevó a un empleo y un nuevo rumbo.

Kuraishi cree que la transformación del modelo de filantropía del siglo XXI está dando sus primeros pasos. Ella sueña, entre otras cosas, que la tecnología permita un día que se pida ayuda en tiempo real, y que los donantes ayuden con la misma velocidad —por ejemplo, ayuda prácticamente instantánea a un niño de la India que necesite de US\$ 5 para cubrir el coste semanal del almuerzo en la escuela. "Creo que eso transformaría nuestro concepto de filantropía. Mucha gente vería que si dejara de tomar café con leche tres días por semana podría pagar el almuerzo de una semana entera de aquel niño. Descubriremos medios de hacer filantropía y otras actividades sociales mucho más [...] eficaces que antes".

En la lista de deseos de Kuraishi consta también una forma de financiar proyectos más osados. Ella dijo que sólo cinco de los más de 3.000

proyectos propuestos por GlobalGiving tuvieron que ser retirados de la web porque había dudas sobre si cumplían con las normas de la empresa.

"Es una tasa de fracaso muy baja", dijo. "Eso significa que hemos sido extremadamente cuidadosos acerca de los posibles riesgos". Aunque una estrategia más cautelosa a la hora de la elección de los proyectos tenga sentido, porque los donantes se quedan desilusionados cuando un proyecto que financiaron fracasa, Kuraishi cree que hay espacio para atreverse aún más. Una posibilidad, dijo, sería la creación de un mercado que evalúe el riesgo de varios proyectos y permita a los donantes seleccionar aquellos que atiendan a su tolerancia al riesgo. Según esa estrategia, algunos donantes estarían dispuestos a costear proyectos que, aunque arriesgados, tengan un alto potencial de retorno.

Kuraishi dice que para ella no importa si será GlobalGiving quien de ese próximo salto o si será otra empresa la que lo haga. "No importa si somos nosotros los que lleguemos a la cima primero o si será otro el que lo haga. Yo solo quiero que alguien llegue allí, y no necesito ser yo. Sería gratificante desde el punto de vista del ego si fuera yo. Sin embargo, si pudiera ayudar a alguien a hacerlo, el resultado sería igualmente decisivo".

10 Keys to Effective Non-Profit Organization Websites

Published February 17th, 2010 in [Design](#)

Non profit organizations tend to have limited budgets and limited involvement from members for planning, designing and maintaining websites.

This often results in a site that doesn't really achieve everything that it could for the organization and the people involved. In recent years there has been an increasing number of organizations that are doing great things with their websites and truly making them valuable and effective.

In this article we'll look at the keys to an effective non-profit organization website, while showcasing some examples from specific sites.

1. Clear Description of the Organization's Mission/Purpose

Many of the visitors that will be arriving at the website will not be familiar with the organization. Upon arriving, they should be able to quickly get an idea of why the organization exists and a basic picture of what they do.

The full mission statement or purpose statement is sometimes part of an About Us page, but first time visitors to the home page should have an idea of why the organization exists without even visiting another page. The About Us page can of course provide more details, but visitors should not need to navigate through the site in order to understand the basic purpose of the organization.

There are a number of different ways to help convey a message of mission or purpose on a home page. In some cases there will be a brief one or two sentence statement that is located in a prominent position.

Photos and images can also help to communicate purpose.



2. Concise but Complete Information About the Organization's Background and Basics

Once new visitors have arrived at the site and quickly determined that mission or purpose of the organization, if it is something that interests them, they may want to find out more details. Providing information about the history of the organization can be a great help for connecting on a deeper level with visitors. You may want to include details about when and why the organization was founded, and by whom. Important dates, milestones, achievements, and evidence of growth and impact should also be included.



3. Clear Idea of the Sites Visitors and the Organization's Audience

[One of the difficult aspects of working with non-profit websites is that they can have several different audiences, and the needs of each will vary.](#)

[For example, one audience will include members, supporters, and volunteers who are all familiar with the organization and use the website to stay up-to-date.](#)

[Another audience includes individuals who are not familiar with the organization and are being introduced to it through the website. These people will generally be looking for information about what the organization does, why it exists, and hopefully how they can get involved.](#)

A third audience may be the people that are being served by the organization. For example, an organization that helps low-income families with housing may have a website that attracts people who are looking for help from the organization. These people would be most interested in the details of the services that are provided and how they can apply or request assistance.

As you can see, a non-profit or charitable organization's website must meet the needs of several different types of people, and all are equally important. The site must provide the necessary information and visitors will need to be able to easily find what they are looking for.



4. Information for Donors

Most non-profit organizations rely heavily on donations in order to function. A growing number of organizations are accepting donations online, which makes it easy and convenient for donors. Whether an organization is accepting online donations or not, it should provide relevant

[information for donors. This may include how they can give, what specific programs or purposes they can give to, fundraising goals and progress, details about how the money is used or handled, and information about tax deductions.](#)



[5. Information for Volunteers](#)

[In addition to monetary gifts, volunteers who are offering their time and services are also critical to most non profits. The website should provide information that tells people how they can get involved, how it will make an impact, and provide them with an opportunity to express their interest in volunteering.](#)

HOUSING WORKS
HOUSING PREVENTS AIDS. HOUSING SAVES LIVES.

SERVICES · ACTIVISM · EVENTS · DONATE · **VOLUNTEER** · SOCIAL ENTERPRISE · ABOUT

News & Press · Locations · Newsletter · Contact Us ·

Housing Works Services Quick Links: [HOUSING](#) [HARM REDUCTION](#) [HEALTH](#) [CASE MANAGEMENT](#) [LEGAL](#)

VOLUNTEER

Volunteers are the backbone of our organization – they run our bookstore café and our thrift shops, help with a dizzying array of annual events, tutor our clients, work in our outreach and art therapy programs, provide administrative support in our offices, and much, much more!

THE BOOKSTORE CAFE

HOUSING WORKS INC.

SPECIAL EVENT VOLUNTEERS

THRIFT SHOPS

GIVE A SECOND CHANCE, VOLUNTEER!



THE BOOKSTORE CAFE

The Housing Works Bookstore Cafe is powered by a vibrant community of volunteers who sort books, manage our cafe, and staff concerts, readings, and other special events.



HOUSING WORKS INC.

Engage with our clients one-on-one, help in the administrative offices, take photos for the online auction, and more! Learn all about Housing Works from the inside out while putting your good skills to work.

VOLUNTEER

Qualified candidates possess great people skills, an eagerness to learn, and an understanding that reliability is crucial! **Volunteers must make a six-month commitment and be available for one four-hour shift per week.** If you are unable to make a weekly commitment at this time, please consider signing up as an event volunteer! You will receive a monthly list of upcoming projects and events at Housing Works.

6. Photos of People Who are Impacted

Visitors like to see pictures of people that are being helped through their donations or volunteer efforts. By including photos of the people who are benefiting from the work of the organization, it will provide a much more personal experience for website visitors. In addition to photos, some organizations include stories or testimonials on their site about the impact that is being made. This is a great way to encourage people to get involved because it is easier to see the results and how it is impacting real people, as opposed to simply seeing statistics.



7. Contact Information

Some of the website visitors may wish to get in contact with the organization about volunteering, receiving assistance, employment opportunities, donations, or any number of things. The site should at least provide a contact form or email address, and in most cases a phone number and mailing address should also be included.



MAILING ADDRESS & PHONE NUMBER

2000 Prentiss Place, Memphis, TN 38112
(901) 333-6500

E-MAIL ADDRESS

We want to hear from you! Tell us about your recent visit, suggest ideas for our Web site, s
animal question, or send a note to one our staff.

zooinfo@memphiszoo.org

Questions will be answered within 1 to 2 business days. If you have an immediate need, p
the Zoo at (901) 333-6500. Regarding questions about book reports, school projects, etc.,

8. Design that Fits with the Organization's Culture

So far we haven't discussed anything about the design or appearance of the site. Non profit organization websites should feature a design that is consistent with the message and culture of the organization, as it will help to communicate with visitors and to brand the organization. In many cases you can tell a lot about an organization's culture by the style of design. Take for example church websites. Many churches appeal to young adults through a grunge-style design. You would not expect to see this type of design used by a church that has an older audience.



9. Email Newsletter Signup

Regardless of the type of work that the organization does, it is important to stay in contact with people who are involved and to keep them up-to-date. Many organizations that have been around for a long time are still spending huge amounts of money each year that could be greatly reduced with better use of email newsletters. The website should offer visitors the option of opting in to receive updates from the organization. In some cases it may be just a single newsletter, and in other cases there may need to be multiple mailing lists for various purposes.

[Read the latest newsletter](#)

Newsletter Signup

ex: joe@gmail.com

SIGN UP

*We won't share your email with any 3rd party.

DONATE TODAY



Challenging Event

Divorce | Affairs | Anger | C



God's Healing Tou

10. News and Events Sections

In order to help visitors to stay up-to-date, to make the website more useful, and to add some dynamic content to the site that is changed frequently, it is a good practice to include an event calendar and news items. This way people can check the website to see what is coming up and participation should be improved. News items could be displayed through a blog on the organizations site, or a separate blog could be used for the interaction between the organization and visitors.

Learn »

Teach »

Share

News & Events

≡ \$98,000 to Go!

Posted 12/02/09

We are only \$98,000 away from full funding for the service launch next September!

...(Continue Reading)

≡ Post Thanksgiving Prayer

Posted 12/02/09

Thanksgiving was amazing—we baptized Shannan, a girl who surrendered her life to J our community pool. ...(Continue Reading)

≡ A true story...a story still making me weep with joy

Posted 11/20/09

[To see some examples of well-designed non-profit websites, see these posts from our archives:](#)

- [40 of the Best Websites of Non-Profit Organizations](#)
- [50 of the Best Church Website Designs](#)
- [35 Excellent Church Websites – Part II](#)
- [25 Outstanding Church Websites – Part III](#)

<http://vandelaydesign.com/blog/design/non-profit-organization-websites/>

CAMPAÑA POR REDES SOCIALES

You want to do good, and you want to use [Facebook](#). Good choice. Facebook has a couple of things going for it. First off, there are a ton of people that use it — more than 500 million to be precise — so you’ve already set yourself up to hit the largest social network audience. More

over, even people without Facebook accounts are used to visiting landing pages on the site for events and causes, which make the potential reach even larger.

Second, Facebook is an informal place to launch serious things. Most actions on the site take place within networks of friends (however disparate they may be in real life). As such, campaigns and projects inherently feel less “corporate” or cold when they’re spread virally from friend to friend.

We’ve outlined five ways to take advantage of these elements, whether you want to register as a charity or just lend a digital hand without the rigmarole.

1. Causes



This should be a no-brainer. Non-profits and supporters can set-up campaigns through Facebook’s [Causes](#) app. Non-profits can create a page and accept donations directly, while everyday users can set up a page in support of non-profits already on and approved by Facebook. There’s a handy [help page](#) to answer some more in-depth questions about conditions and how donations are handled.

Important note: Before you start to donate to any campaign on Facebook, make sure the money or support is going to the right place. If you’re giving money, make sure the root organization is a registered 501(c)(3) or appears on a registry site like [GuideStar.org](#).

These are actually required conditions to sign up, but it's always good to do some research, especially if you're not familiar with the non-profit. You want your money to be doing the most good possible.

[Non-profits and supporters can set-up campaigns directly through Causes.com, who's popular Facebook platform makes it easy to reach people.]

2. Create a Social Media Hub

Facebook Pages have a lot of benefits over a website created from scratch. They require less work to set up, and you don't have to fuss over complicated or glitchy backends. Creating a Facebook Page (whether on Facebook Causes or not), is a great way to establish a web portal even if you don't know how to use WordPress, Tumblr or other free blogging platforms.

For casual users passionate about a cause, a Facebook Page allows you to post videos, photos, updates and relevant links while having immediate access to your group of friends. You can also add apps to your Page to [link up](#) social tools like Twitter.

Be cautious about asking for money or donations, especially if you are not a registered non-profit. The best bet is to provide a link to several charities where your (hopefully millions of) fans can help out.

3. Create a Forum



Too many numbers and conditions? Don't worry, there's a way to launch a campaign without all the paperwork. Take a note from Livestrong and start a forum on your Facebook Page. Livestrong has used [its page](#) to create a safe space for cancer survivors to share their stories and offer support.

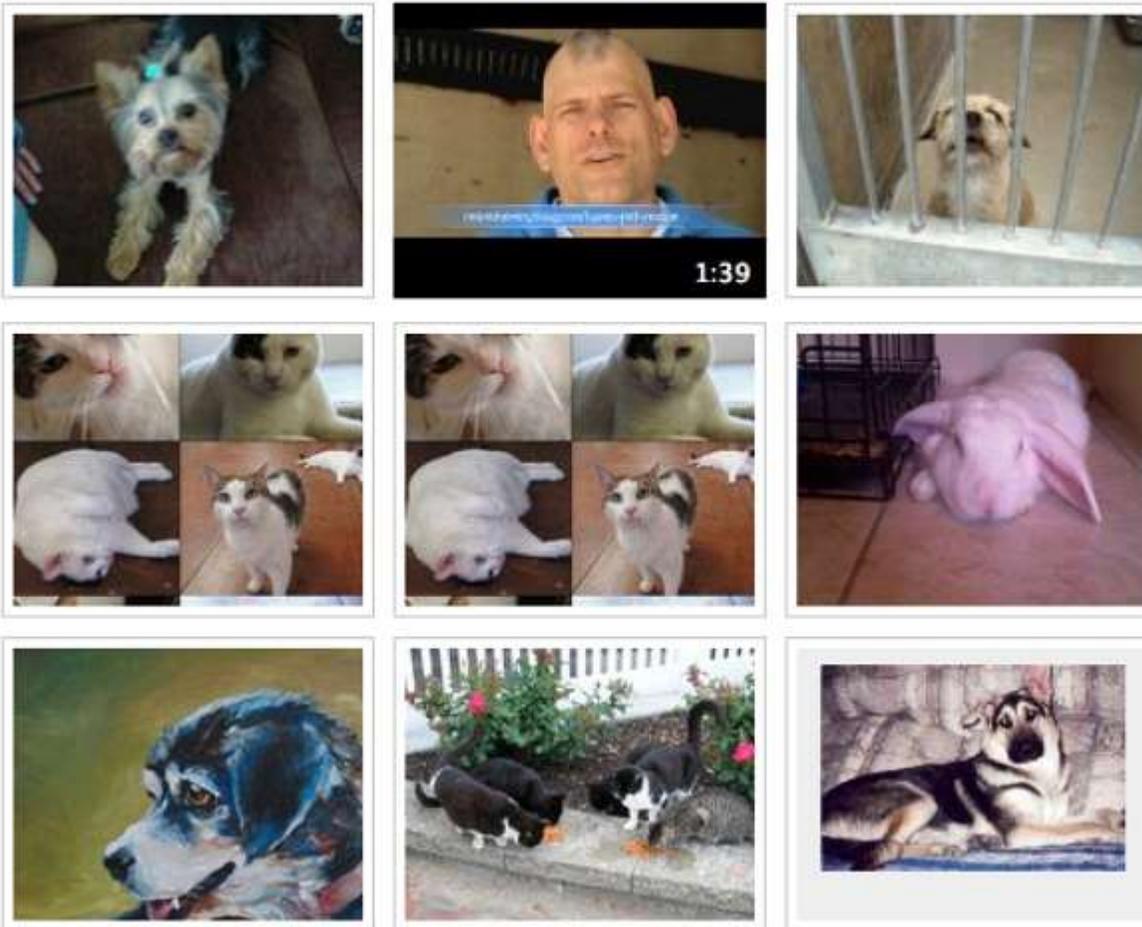
It's not enough, however, to simply let a forum run wild. Livestrong's page is moderated by Brooke McMillan, the non-profit's online community manager. She makes sure the comments stay on topic and she helps to drive the conversation forward. While there aren't many spammers or trolls, she makes sure to weed them out; the site only functions because of the safe and supportive community she has developed.

Try creating a Page where supporters of your cause can start a conversation. It obviously won't work for every type of campaign, but see if there's a way to engage your audience and create dynamic, productive discussions.

4. Picture & Media Hosting

Photos and Videos of ASPCA

See All: Photos · Video



Facebook enables you to post media to your Page without much effort. The social network recently updated the look of its albums and photo pages, offering a richer media experience. If you own a camera or video camera, this is especially good news. Consider setting up a Facebook Page as a photo album or photo blog where you can post updates, much like the [ASPCA](#) does.

Your friends and fans don't want to see more PR, so think about how you can add value. Supporting a building project? Grab your camera and post some shots every day to show how the organization is using donated funds. Is your cause holding a fundraiser? Ask if you can take pictures or video so your fans can participate by proxy.

As always, it helps to get permission from the non-profit you're supporting. Most will be happy to have your support and will welcome your efforts to grow their exposure.

5. Interact

If you're not going to interact with others, there's no need to be on Facebook. From a user perspective, the site was built for people to see and interact. You have to be willing to regularly devote time to moderating comments, answering questions and updating content if you want your page, cause or campaign to be a success.

People will join you because they want to feel like they are part of the cause. If you don't create that community, your fans will have no reason to stick around. Simple things — such as asking what fans would like to see pictures of or what hot topics should be in the discussion — will help you create a dialogue and develop passion around the cause you're supporting.

Launching a campaign on Facebook is easier than it looks, whether you're a charity greenhorn or an established organization. Before you start, take a minute to think about what you want to get out of Facebook: Donations? Conversation? Advocacy? Once you've decided on your goals, jump in and see what Facebook can offer.

We'd love to know if you decide to start a campaign or if you have any other tips or advice. Share your experience in the comments below.

Series Supported by Buddy Media



The [Facebook Marketing Series](#) is supported by [Buddy Media](#), Power Tools for Facebook. Have something new to tell 500 million people? Learn the best way to launch a new product or service on Facebook with this [webinar](#).

More Social Good Resources from Mashable:

- [5 Creative Social Good Campaigns for the Holiday Season](#)
- [Why the Web Is Useless in Developing Countries – And How to Fix It](#)
- [5 Facebook Giving Campaign Success Stories](#)
- [4 Innovative Social Good Campaigns for Education](#)
- [How Online Classrooms Are Helping Haiti Rebuild Its Education System](#)

4. EVENTOS:

Actividades especiales con objeto de dar a conocer el proyecto y/ o la institución ante diversos segmentos. No necesariamente ofrecen grandes aportes, pero son fuente de potenciales donantes.

IDEAS PARA PLANEAR EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Traducido de Tips for Special Events Fund Raising

Tomado de NSFRE News Marzo / Abril 1996

Con excepción de robar un banco, no se me ocurre ninguna otra manera fácil de recaudar fondos adicionales para una organización. El planear un programa de recaudación de fondos de éxito requiere mucho esfuerzo, pero los resultados pueden ser muy satisfactorios y hasta interesantes.

Ante todo, usted debe establecer cuál es el propósito del programa y todos los que participarán en él y el público en general, deberán, desde el principio, saber qué es lo que usted trata de lograr.

En ocasiones anteriores, usted se ha valido de los medios comunes: cenas / bailes, juegos de naipes, venta de flores, venta de dulces y bizcochuelos, noches en el casino, almuerzos, etc., y ahora usted está buscando algo diferente, llamativo. ¡Magnífico! Sin embargo, a veces, usted puede tomar alguna idea usada anteriormente, y añadiéndole algún detalle interesante, convertirla en una idea novedosa. Esto requiere un poco de creatividad y de un intercambio de ideas con los demás. Recuerde que si usted quiere ser un recaudador de fondos exitoso, no debe obtener solamente fondos para su causa, sino también para promover la buena voluntad y cultivar buenas relaciones con el público y sus ayudantes voluntarios. Y, sí, es posible que usted hasta disfrute hacerlo.

Planificación

Si esta es la primera vez que lo hace, comience con algo pequeño. Asegúrese de tener varios miembros en su comisión. Haga planes con suficiente tiempo, con seis meses de anticipación o más, dependiendo de la naturaleza del acontecimiento.

¿Cuánto dinero quiere obtener? ¿Cuál es el objetivo del proyecto? ¿Necesitará dinero inicial o donaciones? ¿Dónde se celebrará el acontecimiento? ¿Cuánta gente podrá acomodar en el lugar? Piense en el problema del estacionamiento ¿Necesitará un permiso?

Tenga en cuenta la situación, incluyendo el clima. ¿Tiene una fecha o un plan alternativo?. Ocúpese de otros detalles. ¿Necesita tener algún tipo de vigilancia o un seguro? ¿Se servirá o venderá comida? ¿Habrá conflicto con otros eventos del lugar en esa fecha?. Usted podrá obtener información al respecto en la cámara de comercio.

ENTRADAS O INVITACIONES

Asegúrese de invitar a las personas de cargos importantes de su comunidad primero; estas invitaciones deben ser enviadas por lo menos con seis meses de anticipación. Luego envíe las invitaciones a todos los otros miembros de su comunidad, sea en forma de invitación, de carta circular, folletos o póster.

Generalmente, es mejor vender algunas entradas, especialmente si necesita tener un número determinado en caso de comida. Puede comprar entradas sencillas en un comercio de venta de artículos de oficina o puede mandarlas a imprimir. Es posible que la compañía impresora done las entradas, apele al público en general y a los miembros de su organización. Si usted quiere tener éxito en el caso de un evento especial, debe tratar de alcanzar a todos y no depender de un pequeño grupo.

Donaciones

Siempre acuda a los que le han ayudado antes. Ellos lo conocen y lo ayudarán. Luego mire los programas impresos que han tenido otras organizaciones en el pasado para nuevos contribuyentes. Vaya a los negocios locales personalmente para obtener apoyo con respecto a la propaganda u obtener algún artículo para sorteo en el programa. No olvide ofrecer una carta o un recibo de contribución ni de enviar la sumamente carta de agradecimiento a todos los donantes.

Promoción

Nunca será suficiente. De modo que hágala por todos los medios posibles. El dar a conocer su proyecto vía oral es probablemente la mejor manera de hacerlo. Prepare una noticia profesionalmente y llévela a los medios de difusión locales –periódicos, radio, revistas locales y televisión- con mucha anticipación: yo diría unas seis semanas para la primera noticia.

Luego envíe una segunda propaganda más detallada dos semanas antes del evento. Si se trata de un acontecimiento muy grande, prepare un paquete de prensa e incluso tenga una conferencia de prensa –especialmente si cuenta con la participación de alguna celebridad o con algún otro medio interesante para llamar la atención-. Dicen que “una ilustración equivale a mil palabras”; de modo que si tiene una buena

fotografía brillante para ilustrar su relato, envíela a los redactores junto con el texto (es mejor enviarle a cada redactor una foto diferente). A veces vale la pena invertir un poco de dinero.

Contrate a un buen fotógrafo si no puede conseguir la ayuda de un voluntario del club de fotografía local. Hasta puede aparecer personalmente en un “talk show” en la radio o televisión y haga cualquier cosa que ayude a crear entusiasmo en su programa!

Asegúrese de dar la información más completa posible. No se olvide de las “Cinco preguntas importantes”: Quién, qué, dónde, cuándo y por qué. Invite a la gente a obtener más información y coloque el número de teléfono y la dirección de la oficina donde se pueden obtener las entradas. ¡No convierta su programa en un misterio o un rompecabezas! Todos cometemos errores, y a pesar de lo que usted planea, puede suceder algo inesperado. Pero el show seguirá adelante si usted se mantiene calmado y está preparado. Sea flexible.

Consulte a otros que han recaudado fondos acerca de sus experiencias. Puede aprender mucho. ¿Y por qué no escribir en su libro diario acerca de las cosas que fueron mal para no cometer los mismos errores otra vez? Tenga una reunión de recapitulación después del acontecimiento con su comisión. Tome notas de todas sus ideas y sugerencias y archívelas para consultar en una ocasión futura.

EL CIERRE

Agradézcales a todos: a los que donaron servicios, mercadería o talentos; a los que formaron parte de las comisiones y a los que vinieron al programa. La mayoría, si no todos ellos, deberían recibir una carta de agradecimiento. Si usted tiene acceso a un boletín o a una carta circular, publique un breve artículo mencionando a los contribuyentes. Recuerde...usted necesitará su continuo apoyo. Después de todo, habrá más campañas de recaudación de fondos en el futuro.

Reproducido de Fireworks, Brass Bands, and Elephants: Promotional Events with Flair for Libraries and Other Nonprofit Organizations, de Louis Condak Liebold. Usado con permiso de The Oryx Press, 4041 N. Central Ave., Suite 700, Phoenix, AZ 85012, 800-279.6799.

CAPITULO 6:

Agradecimiento y Seguimiento

Técnicas para Estimular a sus Donantes

Por Don Kuhn, CFRE (Ret.)

NSFRE News XXXIV, No. 3. May/June 1997

Traducido de Techniques to Nurture Your Donors

Muy poco es lo que saben los donantes en cuanto al tiempo que dedica y el esfuerzo que realiza un procurador de fondos en motivar a sus donantes para obtener más frecuentes y más grandes aportaciones. Aunque conozcan sus intenciones, muchos dejan de dar después de su primera donación. Simplemente márkelo como "dado de baja".

Entonces, ¿Cómo se previene usted de que sus donantes no se den de baja? Primero, asegúrese de no mandar peticiones conocidas ya como anuales únicamente durante el transcurso del año. Usted estará empleando mal sus recursos.

Al mismo tiempo, sus enérgicos y propicios esfuerzos deberían dirigirse a aquellos que han hecho varias donaciones todas de una misma cantidad. Cuanto más tiempo se mantiene ese historial, menos "dados de baja" habrán cuando su meta sea de buscar que aumenten las cantidades. Cuanto más corto sea ese historial, más serán los "dados de baja".

También puede intentar reducir el número de peticiones que usted manda a donantes que dan donaciones múltiples por año. Su ingreso tenderá a aumentar y el número de "dados de baja" se reducirá.

En mi opinión, hacer muchas peticiones, muchos cambios, y exceso de agresividad son un mal grande en la obtención de fondos actualmente. Mientras los procuradores de fondos sigan siendo muy enérgicos, continuarán cosechando lo que siembren -disminuyendo así las bases de donantes y la cantidad de respuestas, que por otro lado significa un incremento en los "dados de baja".

Más importante aún es que los procuradores de fondos animen a sus donantes a reducir las posibilidades de darse de baja. Es simplemente cuestión de usar diferentes métodos de dar gracias, de elogiar y de premiar a los donantes por sus logros. En lo general, los procuradores de fondos deberían usar más tiempo en encontrar maneras de agradecer a sus donantes, y menos tiempo elaborando peticiones adicionales.

Aquí hay 14 técnicas para estimular con efectividad a sus donantes:

- Agradezca las donaciones por escrito, especialmente al nivel de \$10.000 o más. Varíe las cartas. Controle los resultados.
- Seleccione cartas de agradecimiento e incluya en ellas posdatas escritas a mano.
- Reconozca las donaciones incrementadas con cartas especiales. Esto genera una enorme buena voluntad.
- Agradezca las cartas y notas de donantes con observaciones breves como "mantenga una buena labor".
- Cumpla con lo que solicitan los donantes. Pero trate de no tomar su "no" como respuesta.
- Haga llamadas sorpresa de agradecimiento.
- Envíe pequeños regalos sorpresa de reconocimiento, como pendientes, placas y artículos especiales.
- Invite a sus donantes a asistir a su reunión anual. Tenga un programa como un acto de reconocimiento para cuando lleguen.
- Pida a los donantes venir a una recepción anual.
- Reconozca el número de años de donaciones constantes.
- Reconozca el número de años de donaciones continuos.
- Envíe reportes especiales anuales a sus donantes. Incluya carta de presentación. En el reporte describa su programa de envío de envíos de peticiones y sus logros, También alabe a grupos donantes. Mencione el número de donantes que integra cada grupo. Comparta algunas estadísticas. Incluya un sobre de respuesta.
- Agradezca nuevamente a sus donantes en cada petición que envíe.
- Dedique una tercera parte de su boletín a la necesidad de fondos y al reconocimiento de donantes. Diga a sus donantes el por qué envía numerosas peticiones. Envíe copia a los lectores que han sido "dados de baja".

Mejorando Resultados con Notas de Esfuerzo

Traducido de Lifting Response With Lift Notes

NSFRE News XXXII, No. 3. May, 1995.

Los paquetes de correo directo en ocasiones incluyen una segunda carta que acompaña a la principal y que generalmente es más corta. Esta carta llamada nota de apoyo o de refuerzo, se llama así por una buena razón. Estas notas cuando son usadas correctamente pueden mejorar los resultados de paquetes de correo directo en la obtención de fondos.

No hay secretos para que el correo directo sea efectivo en la obtención de fondos, pero si hay que tener en mente algunas técnicas importantes de reproducción.

Si decide usar una nota de refuerzo en su próximo paquete, hay cinco pasos a seguir que generalmente son aceptables:

- **Asegúrese que la nota incluya saludo y firma como toda correspondencia profesional.** Lo que distingue la nota de refuerzo de otro material informativo es su diseño. Hay que recordar escribirla de la misma manera que la carta principal - como si fuera de una persona real a otra.
- **Escoja un firmante diferente a la persona que firma la carta principal.** La nota de refuerzo debe dar al lector una segunda perspectiva de su petición en la obtención de fondos. Por esta razón, debería provenir de otro que no sea el firmante principal.
- Esta segunda persona podría ser cualquiera con tal que el firmante sea lógico, creíble y bien calificado como para ofrecer otro punto de vista. Su segundo firmante podría ser alguien que haya sido beneficiado por el trabajo de su organización (como testimonio de una tercera persona)...un donante dedicado...un representante del ramo...alguien con una propuesta desafiante...un miembro del consejo...o aún su mismo fundador.
- **Haga que su nota sea más que una simple reconstrucción de la carta principal.** Mientras que la nota necesita reforzar el concepto de mercadeo de su paquete, deberá también incluir otra razón que inspire al que la recibe a dar para su causa. De otra manera en la mente de sus lectores su paquete completo podría muy bien carecer de contenido y significado.
- **Escriba una nota corta y directa al objetivo.** Mantenga su nota corta. Use un lado de un papel pequeño (7" x 10"), o la mitad de una página (5 1/2" x 8 1/2"), para darle la apariencia de correspondencia personal. Esta sensación informal es más a menudo enfatizada al evitar encabezados más formales y el uso de la frase "Del escritorio de..." en la parte de arriba.
- **Diséñela de una forma notable.** Diseñe su nota de refuerzo diferente de la carta principal. Además de cambiar el tamaño, encabezado y aún el color, tal vez podría dar a su nota una apariencia única doblándola y quizás hasta ponerla en su propio sobre. De esta forma, la nota puede doblarse y ponerse en un sobre más pequeño.

También puede agregar una frase en la parte de afuera de la nota. La nota "clásica" inquietante diría así: "Lea esto ÚNICAMENTE si no planea dar." La copia denota que el lector se perderá de por no tomar acción.

Esta es una buena manera de reiterar un beneficio, una fecha límite, o una necesidad urgente. Finalmente, no olvide cambiar su saludo de manera que sea diferente al de la que tiene en la carta principal. Esto también se suma a la apariencia distintiva de la nota de refuerzo.

Handwritten Notes Increase Giving (Naturally)

(June 12, 2006) Sure, everyone knows that personal attention to donors contributes to loyalty, repeat gifts and even increased giving. But how much do fundraisers practice what they preach everyday?

Consider the following experience, which demonstrates just how important personalization can be with even such simple things as handwritten notes:

Approximately 2,500 donors from our overall donor database were identified as prime planned-giving prospects based on a variety of demographic criteria. In addition to being sent a series of planned-giving mailings, these prospects were kept in our regular direct-mail solicitation program. The files were flagged so whenever one of them made a gift, an acknowledgement letter was generated for my signature. When the letters were printed, our staff also used the database to print off a brief donor history for each donor. As I signed the letters, I would review the history, note the current gift amount, and include a personal, handwritten comment in addition to signing my name. (I happen to think blue ink is a strong indication of a handwritten signature because it contrasts with the black ink of the body of the letter.)

Based on the giving history and size of the current gift, I would vary the comments. If the current gift was relatively small, the note would be something brief, such as, "Your support means a lot" or "Thanks so much." For larger gifts, the note might be a little longer: "Your generous support really makes a difference to those we help" or "Thanks so much for your continued generous support."

For donors whose support extended over many years, the note might say, "Your loyal support means so much!" or "Your ongoing support helps us make a major difference for those we help." If the gift was the second or third gift during the year, I would refer to that in my note: "Your second gift this year makes a special difference."

Familiarity Breeds Consideration—and Gifts

Over the months, I became familiar with the names of more frequent donors and subsequently made those notes more personal. When I attended events and seminars, donors would comment, when they discovered who I was, that I was the person who sent them notes on their letters.

The relationships I built with many of these donors was very gratifying, and some of them wanted to talk about planned gifts or notified us that we had been included in their estate plans. Even more gratifying was that direct-mail donations from this group of 2,500 donors increased by 28 percent by the end of the second year we tracked them. The only difference from other donors was the personal notes on their acknowledgment letters.

Obviously, you don't have to have a group of 2,500 donors to do this kind of personalized communication. Just take a little time to make your donors feel more important than the recipient of a form acknowledgment letter.

Personal attention not only builds strong donor relationships, but also increases support.

Fred Matthews heads Matthews Philanthropic Strategies in Issaquah, Wa., which works with nonprofit organizations to increase fundraising performance

INSTRUMENTOS	MERCADOS
CAMPAÑA ANUAL	INDIVIDUOS
CORREO DIRECTO	CORPORACIONES
FONDO DOTAL	FUNDACIONES
LA GRAN DONACIÓN	GOBIERNO
COLABORACIÓN DIFERIDA	AGENCIAS ESPECIALIZADAS
RENOVACIONES	ASOCIACIONES
FUNCIONES DINÁMICAS	GERENCIA
ACEPTACIÓN DE LA MISIÓN	PLANIFICACIÓN
NECESIDAD REAL	INVESTIGACIÓN
PREPARACIÓN DE UN PLAN	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO
SELECCIÓN DE MERCADOS	SERVICIOS DE APOYO
VOLUNTARIOS	PROFESIONALISMO
MOTIVACIÓN SOCIAL	
RECURSOS HUMANOS	CAPACIDAD INSTITUCIONAL

VOLUNTARIADO	SITUACIÓN, NECESIDAD Y METAS
LIDERAZGO	RESPALDO Y AMBIENTE
MOTIVACIÓN	COMUNICACIONES
DIRECTIVOS	COMPROMISO
PERSONAL GERENCIAL	
Traducción de Carmen Cecilia Mayz, 2000	1974 The Fund Raising School Summer Session in cooperation with the University of San Francisco

Estudio de Tres Ejemplos: Cuadro Resumen

PROYECTO	DOTACIÓN SALA EN HOSPITAL	PLAN VACACIONAL	BALCONES DEL PUERTO
CRONOGRAMA			
Tiempo Estimado	11 MESES	8 meses	6 meses
Fecha de Inicio	15 de enero	15 de febrero	15 de enero
Fecha de Fin	15 de diciembre	15 de octubre	15 de agosto
PRESUPUESTO			
Total	Bs. 42.890.875	Bs. 60.000 por niño	5.000 x 2.000= 10.000.000
Propio	Bs. 3.640.875	Bs. 20.000 por niño	Costos de Diseño, Imprenta y Mercadeo: Bs. 2.500 por afiche Bs. 5.000.000
Otros Aportes	Bs. 36.750.000	Bs. 10.000 por niño	

POR RECAUDAR	Bs. 5.000.000	Bs. 30.000 por niño Total: Bs. 5.000.000	Bs. 5.000.000
MERCADO	CATEGORÍA "A" ESCOGIDOS	CATEGORÍA "B" ESCOGIDOS	CATEGORÍA "C" CAMPAÑA MASIVA
POTENCIALES DONANTES	Personas Naturales de Alta Capacidad Económica Empresas Nacionales o Internacionales Fundaciones Dedicadas al Área	Personas Naturales Relacionadas con la ONG, con la causa, o afectivamente vinculados con miembros de la Directiva.	Turistas Decoradores Público en General Porteños fuera de su terruño.
MOTIVACIÓN	Solidaridad Filantropía Responsabilidad Social	Afectividad Sentimiento Responsabilidad Individual	Solidaridad Responsabilidad Pública Participación por llamado general
METODOLOGÍA	Proyecto, Propuesta Carta de Solicitud Cara a Cara	Carta firmada con saludo a mano Anexar dibujo Información en prensa local	Informar al público en general Indicar en afiche el objeto del proyecto y la misión de la ONG
MATERIAL DE APOYO	Presupuesto Detallado Plano de Edificación Plano Diseño de Sala Impresos de la A.C. Estados Auditados	Listado de Niños Escogidos Programa de Actividades Folleto Informativo de la ONG	Presupuestos de Diseño, Imprenta y Mercadeo.

	Impresos del Hospital		
AGRADECIMIENTO	Al recibir la donación carta con recibo de Reconocimiento publico Placa en la Sala en acto Inaugural.	Al recibir la donación carta con recibo Carta del niño, ¿con foto? al regresar de vacaciones	Indicado en el propio afiche.
SEGUIMIENTO	A los seis meses informe de actividades En Navidad, tarjeta dibujada por niños Al año, invitación a visitar la Sala, actividad especial ¿Nueva solicitud?	En Diciembre, tarjeta de Navidad del niño Felicitaciones de Año Nuevo de la ONG	

México, 17 de marzo del 2004

Señora

Virginia Wright

The Global Fund for Women

Palo Alto. California

Estimada Sra. Wright:

Me dirijo a Ud. en mi carácter de Presidente de la Asociación Civil Apoyo a las Mujeres, -ACAM- para solicitar la colaboración de The Global Fund for Women, para la implantación de una Red de Apoyo a las Profesionales Refugiadas en México.

ACAM, fundada en 1988, es una organización no gubernamental en beneficio de los derechos humanos de las mujeres, reconocido su status legal en México e inscrita en la Asociación Internacional de Asistencia a las Mujeres. Su objetivo es llevar a cabo proyectos a favor del desarrollo integral de las mujeres de mayor necesidad en nuestra sociedad.

En los últimos años, México ha recibido un número importante de mujeres refugiadas de nuestros países vecinos de Centro América que requieren de una colaboración muy específica para su ubicación en el mercado. La data, obtenida de un trabajo financiado con recursos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y avalado por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, ha determinado que de las 15.455 mujeres refugiadas, provenientes de Guatemala, el 7.5% son graduadas del tercer nivel educativo (técnicas y universitarias) y el trabajo que han logrado obtener está muy por debajo de su formación, capacidad y experiencia previa, impidiéndoles lograr una independencia económica que les permita mantenerse dignamente a si mismas y a sus familias.

Estudios realizados por la YMCA, conjuntamente con ACAM han determinado que para lograr un trabajo a nivel profesional y acorde con la formación requiere, además de las credenciales académicas y de la experiencia laboral previa, de características psíquicas y de imagen de las cuales carecen estas mujeres, dada su situación de refugiadas.

Es por ello que se ha hecho necesario crear una red de apoyo que permita ofrecerles la oportunidad de lograr un nivel de autoestima y de liderazgo, un conocimiento de la realidad cultural del entorno y una imagen acorde con las exigencias del mundo ejecutivo actual.

En la hoja anexa se especifican como se invertirá el aporte para la dotación del Centro para Refugiadas. ACAM, durante los dos primeros años del proyecto, financiará a un psicólogo a tiempo completo para supervisar los talleres que serán guiados por los estudiantes de las Escuelas de Psicología y de Sociología de la Universidad Náhuatl de esta ciudad y a un administrador de empresas para la gestión del Centro. A partir del tercer año se lograrán ingresos de autofinanciamiento con la venta a crédito de los conjuntos completos de vestuario y de otras actividades de recaudación de fondos a través de campañas organizadas por ACAM, entre las cuales esta el compromiso de las egresadas de contribuir con el Centro.

Para The Global Fund for Women, podría ser una excelente oportunidad para ayudar a las mujeres de Centro América, que por razones de la situación política y socio-económico de sus países de origen se encuentran refugiadas. Anexo le remito la publicación de presentación de

ACAM, una copia del proyecto Red de Apoyo a las Profesionales Refugiadas, que incluye la información de los programas de cada uno de los talleres y de las actividades que se ofrecerán en el Centro. Adicionalmente se remite el presupuesto total y los informes de estados financieros de los últimos dos años de ACAM.

En caso de requerir Ud. o algún otro ejecutivo de su institución, información adicional acerca de ACAM o del proyecto, no dude en solicitarlo. A nombre de las mujeres refugiadas de Centro América, le agradecemos de antemano la valiosa colaboración.

Sin otro particular, quedo de Ud.

[Firma del Presidente de la Junta](#)

Caracas, 22 de febrero de 2004

Doctor Pedro Pérez
Presidente de C.A.
Ciudad.

Estimado Dr. Pérez:

Me es grato dirigirme a Usted en ocasión de saludarle muy cordialmente y en mi carácter de Presidente de la A.C. Hospital Padre Machado para solicitar la valiosa colaboración de (*compañía*) para la dotación del salón anexo a la sala de hospitalización pediátrica.

La A.C. Hospital Padre Machado es una institución privada sin fines de lucro que lleva a cabo actividades en apoyo directo a las actividades del centro desde hace cinco años, con el único objetivo de coadyuvar en la solución a problemas puntuales de este centro especializado en el tratamiento del cáncer. El Centro está siendo remodelado con el apoyo de dos organizaciones internacionales, la American Cancer Society, The Royal Cancer Research, y de la Sociedad Anti Cancerosa de Venezuela, convirtiéndose en el primer centro privado de salud especializado en oncología en la Zona Oriental del país.

Dado el crecimiento de la población infantil hospitalizada que está siendo atendida, se ha hecho necesario incorporar una sala especial, con el fin de apoyar el proceso de adaptación al medio hospitalario, de los niños, facilitándoles el desarrollo de sentimientos de seguridad, confianza y aceptación de las limitaciones impuestas por la situación de enfermedad o de intervención quirúrgica. Esta sala de 40 metros cuadrados, que está siendo construida anexa al ala de hospitalización pediátrica deberá ser dotada de mesas, sillas, estantería y una computadora que permitan ofrecer al niño la posibilidad de adaptarse al medio hospitalario. Ha sido comprobado que cuando el niño hospitalizado participa en otras actividades su curación es más rápida. Durante los últimos tres años, 1.456 niños de edades comprendidas entre los 3 y los 12 años han sido intervenidos en la A.C. Hospital Padre Machado

La valiosa colaboración de (compañía) de Bs. 5.000.000 se usará para la dotación del salón. Las Escuelas de Psicología y Educación de la UCAB serán responsables de preparar los programas pedagógicos, psicológicos y de juegos que se ofrecerán al niño hospitalizado y estudiantes de estas Escuelas ejecutarán las actividades conjuntamente con el equipo de voluntariado de la A.C. Hospital Padre Machado bajo la dirección de un psicólogo y un trabajador social

El costo total del salón es de Bs. 42.890.875,00 en la hoja explicativa anexa se especifican los gastos por línea. La Asociación Civil está incorporando en su presupuesto anual un monto para la adquisición y reposición del material lúdico y didáctico requerido para el mantenimiento del programa y para cancelar los honorarios al personal.

Para (compañía), empresa que ha demostrado una gran responsabilidad social en Venezuela, desde que inició sus actividades en nuestro país, podría ser una nueva oportunidad de ayudar a los niños venezolanos, que por razones de salud se encuentren hospitalizados, a reincorporarse de nuevo a sus estudios. A nombre de los niños que utilizarán la Sala y de la A.C. Hospital Padre Machado, le agradecemos de antemano su valiosa colaboración y aprovechamos la ocasión para invitarle a Usted o a cualquier otra persona de su empresa a visitar el Centro y conocer a los niños hospitalizados.

Sin otro particular, quedo de Ud. muy atentamente

[Firma del Presidente de la Junta.](#)

San Cristóbal, 22, de abril de 2004

Doctor

Juan Paredes Cárdenas

Bufete Paredes y Hnos.

Ciudad

Apreciado Don Juan:

Me es grato dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y en mi carácter de Presidente de la Asociación Civil Damas de la Federación de Empresarios Seccional Táchira, para solicitar colaboración para hacer realidad el sueño de María Luisa Pérez, niña de la zona rural del Estado Táchira, de pasar unos días de vacaciones en la playa.

La AC Dafem es una institución privada sin fines de lucro que lleva a cabo actividades en favor de los sectores menos favorecidos de las zonas rurales de nuestro Estado. Anexo encontrará un folleto informativo de las actividades de la Asociación Nacional y de nuestra Seccional. A partir del año 1995 ha participado en el plan de campamentos vacacionales organizado por nuestra asociación hermana del Estado Zulia, pero en esta oportunidad hemos estimado que con la valiosa colaboración de personas como Usted preocupadas por el bienestar de los niños de las zonas rurales, podrá darle oportunidad a 200 niños de diversas aldeas que han tenido un excelente rendimiento académico en sus estudios, de disfrutar unos días de asueto fuera de su ambiente.

María Luisa, de 9 años de edad, estudia tercer grado en la Escuela Rural El Topón, del municipio Independencia, y desde que inició sus estudios su promedio ha sido excelente. Ayuda a la maestra con los niños menos aventajados en la lectura, área donde se ha distinguido desde el primer grado. Le anexo el dibujo con el cual dio la respuesta a la pregunta *¿Por qué deseo conocer el mar?* La respuesta fue un requisito importante pues denotaría el interés de la niña y nos ayudaría en escoger a los participantes.

Tal vez, Usted recuerde la primera vez que vio el horizonte, que sintió la arena entre sus pies descalzos y que saltó las olas. En esta ocasión tiene la oportunidad de que, con un aporte de Bs. 50.000, hacer que María Luisa disfrute unos días frente al cálido Mar Caribe, así como Usted lo hizo cuando niño.

El costo total de enviar a María Luisa al campamento vacacional Marina Grande ubicado en el Litoral central será de Bs. 60.000 La Asociación Seccional Táchira y la Asociación Nacional están aportando Bs. 30.000 por cada niño, de tal manera que su contribución será para completar el monto del costo total (traslado en autobús, mantenimiento en el campamento y gastos de paseos). Los padres de la niña le comprarán su primer traje de baño.

AC DAFEM le otorgará un recibo por su aporte, ya que toda colaboración a nuestra institución es deducible del impuesto sobre la renta. Su colaboración puede ser realizada a través de un cheque no endosable a nombre de la Asociación y enviado a nuestra sede Edif. La Consolación, Calle A, Las Lomas junto a la planilla anexa, o llamarnos por el 076-457668 o informarnos por el fax 076- 432560 o por el correo dafemta@net.ve para mandar a recogerlo.

En nombre de María Luisa, en el de la Asociación del Táchira y en el mío, le agradecemos de antemano su valiosa colaboración,

Un saludo a Doña Maruja,

Isabel Ferrero de Ramírez

LECTURAS EN INGLES

COMMENTARY

Donors Should Care about Good Governance

By John Carver, Ph.D.

Philanthropy can be directly addressed to individuals, but due to complexity, distance, and quantity of need, philanthropy is more commonly expressed toward organizations. Those who wish to contribute, do so not to intended beneficiaries, but to a "middle person"-an agency dedicated to some human need. Consequently, the donor's concern is not only with clarifying his or her choices among various human needs, but with how much trust to have in the servicing organization. To give compassionately is good. To give compassionately and intelligently is better.

Careful donors frequently gather information on an organization's programs and services, its staff competencies, and administrative overhead, even though these aspects at best demonstrate capability, not results. Savvy organizations publish brochures intended to inspire confidence and, often deservedly, to tout success stories and the overwhelming unmet needs. Every organization, due to the nature of corporate endeavor, has a board of directors by one name or another (trustees, governors, overseers, etc.) and board members are frequently displayed like a badge of legitimacy. But the function of that board is less evident and, in fact, might be the most enigmatic part of the organization.

That the most authoritative position in an organization should be so hard to understand-even for board members-is testimony to the primitive state of governance. ("Governance" in this context will be defined simply as the job of the governing board.) Commonly, all staff members are better able to describe the process and responsibilities of their jobs more confidently than can board members of the board's job. Theories and methods of management have been in an almost constant state of reinvention for over half a century, while boards do about what they've always done. While thinkers like Drucker, Odiorne, and Deming rocked us with exciting, new management concepts,

there were precious few exciting, new governance concepts. Boards are frequently, as Chait, Holland, and Taylor put it, "high-powered, well-intentioned people engaged in low level activities."

If this state of affairs were the case only for philanthropic organizations, it would be a simple matter of importing the practices of business boards or of political boards into the nonprofit or NGO boardroom. But, alas, the problem is more widespread: governing boards of all types continue to be the least developed element in enterprise. You don't have to go beyond each day's newspaper to find an example.

But hasn't the recent flurry of interest in corporate boards improved this situation in equity businesses? Haven't recently increased financial pressures on nonprofits acted to discipline board performance? Actually, no, or at best very little. Patching a bit here and there does not produce a new, more effective design for governance any more than it would for an old car. What governance desperately needs is not more patching, more effort, more time, or more interference with management. For donors to trust boards, what is needed is carefully crafted, highly accountable governance capable of demanding performance while simultaneously delegating enormous authority to those who get the job done—in a word, control without meddling.

To bring to the board's job the level of systematic competence we expect in management practices, food distribution logistics, construction of shelters, health care, or even building maintenance, we must build from theory. I don't mean some pie-in-the-sky impracticalities, I mean a coherent set of concepts and principles that a mathematician might call a model or a computer designer might call an operating system. There is nothing as practical as a good theory, as Lewin observed. But to make even a fine theory practical, one must be disciplined by it in practice. It matters little to a flyer that aeronautical principles are understood if the plane is not designed and flown with respect for them.

So the job of a board of directors should in the future become a far more designed task rather than, as is usually true today, largely a summary of individual board member interests. Boards are owner-representatives who are not just onlookers, advisors, cheerleaders, or staff's helpers. They are in place as guarantors of an organization's performance, prudence, and ethics. Board practices cannot be a feckless flurry of even well-intended volunteer work for that to come about. Meddling (micromanagement) and rubber stamping are equally

inexcusable. Board officers or committees taking control so that the board does not maintain its crucial group responsibility looks effective, but sacrifices the integrity of governance. Allowing the staff to be the source of board agendas causes governance to be a sham. And the list goes on, but need not become simply a confusing list of board failures to be avoided.

Here is where a basic board operating system, model, or governance theory provides sound guidance, guidance that is integrated across the whole array of governance issues. Individual problems that affect boards need not be dealt with one at a time. The board adopts a coherent, comprehensive system of governance that is logically compelling enough to overcome resistance to radical change from business as usual. But, for whatever reasons, neither academia nor practitioners have been moved to construct more than lists of "best practices" and other solutions that, contrasted with practices that grow from a basic theory, are always piecemeal and frequently disjointed. It is instructive to keep in mind that a number of today's reforms are reforms of a very recent yesterday's best practices (dare we reconsider Enron?).

A powerfully functioning board of directors is the donor's central assurance that his or her contributions will produce the right results for the right people at the right cost, and that the organization remains both prudent and ethical while producing those results. Competent staff, good technology, a healthy budget, appealing program design-while important and commendable-do not provide the assurance donors deserve. The assurance needed is governance sufficiently effective to require and demonstrate real results, not just the impressive staff activities designed to produce them.

*John Carver [johncarver@carvergovernance.com] is author of Boards That Make a Difference (Jossey-Bass, 2nd edition, 1997), and several other books on corporate, nonprofit, and governmental governance (www.carvergovernance.com).

REPORTAJE: Vida & Artes

El buen rico deja menos herencia

Los millonarios hacen donaciones masivas por la sociedad... y para que espabilen sus hijos

CAROLINA GARCÍA 02/04/2011

Entre los muy millonarios, dejar su fortuna como herencia ya se ve como una mala idea. Esta mentalidad se extiende influida por la nueva filantropía, por la mayor esperanza de vida, por la crisis y, sobre todo, por el deseo de que los hijos se labren su propio futuro y sepan lo que cuesta conseguir la riqueza. El fenómeno choca con que "los hijos se creían con el derecho de recibir todo lo que sus padres construyeron en vida", dice María Ángeles Durán, catedrática de Sociología y profesora de Investigación del CSIC. Y lo que van a recibir es "la educación en el esfuerzo y el trabajo. La mejor herencia", asegura.

- [Última voluntad](#)
- [Y aunque no sea rico...](#)

La noticia en otros webs

- [webs en español](#)
- [en otros idiomas](#)

García-Atance: "¿Por qué poner en riesgo la riqueza dándola a un 'hijo de'?"

Gates: "Dejar todo mi dinero a los míos sería una irresponsabilidad"

La familia pesa más en la cultura española que en la anglosajona

La herencia menguará por la esperanza de vida y la dependencia

El embajador de esta tendencia y de lo que muchos consideran la nueva filantropía es Bill Gates. Junto a su esposa Melinda, lidera la fundación que lleva sus nombres, dedicada a ofrecer oportunidades en salud y educación en sociedades menos favorecidas. El pasado verano, los Gates y Warren Buffet (la segunda y tercera fortunas mundiales, según *Forbes*) lanzaron la campaña *The Giving Pledges* (promesas de donación), que pretende que las grandes fortunas se comprometan a donar en vida la mayor parte de su riqueza. Son ya 57 los miembros de este club de

filántropos. La propuesta choca con la tradición cultural española, en que buena parte de los ricos lo son por familia y no porque se hicieran a sí mismos. Son pocos los magnates españoles que siguen los pasos de Gates.

El creador de Microsoft es, además, un firme defensor de elevar los impuestos a las herencias. La fiscalidad de las sucesiones es un debate agitado en EE UU que también llega a España, donde varias comunidades la han bajado hasta eliminarla en la práctica. "Hace meses se eliminó el impuesto de sucesión en comunidades como Madrid. Antes, el Gobierno podía recibir un porcentaje del 40%, ahora los herederos se llevan la totalidad", explica Salvador García-Atance, copresidente de la Fundación Lealtad. "Me gustaría que se recomendara a los herederos donar parte, por ejemplo, un 30%, a un proyecto social".

"Dejarles todo mi dinero a mis hijos sería una irresponsabilidad", recalcó Gates.

En España, las herencias han disminuido en los últimos cuatro años de 57.728 a 55.047, mientras que las renunciaciones han aumentado de 11.045 a 16.309 en el mismo periodo. "Creemos que se debe sobre todo a la crisis", porque los herederos rechazan asumir las deudas de sus ascendentes, informan desde el Colegio de Notariado.

En España hay pocos casos conocidos de altruismo al estilo de Gates, en parte por una cultura familiar distinta y en parte porque el adinerado español es poco amigo de dar a conocer estos detalles. Un empresario del sector textil que pide no ser identificado ya anuncia a sus 50 años: "Yo no voy a dejar nada a mis descendientes, prefiero invertirlo en vida. Estoy en mi derecho. La riqueza es del que se la trabaja", concluye.

Uno de los que sí da la cara en favor de esta nueva corriente es García-Atance, que fue el creador y luego vendedor de AB Asesores. "Estoy de acuerdo con Gates. Los hijos no merecen la totalidad de la herencia porque no se la han ganado. Si no hay esfuerzo no hay derecho", reclama.

"¿Por qué poner en riesgo esa riqueza dándosela a alguien cuyo único mérito es ser *hijo de*? Aunque, por otro lado, mucha gente cree que cuando recibes 28.000 millones de euros [lo que se calcula que recibirían los hijos de Gates] todo es maravilloso, tengo que reconocer que a mí me asustaría enormemente".

Como señala Durán, "solo una minoría se va a permitir el lujo de decidir si deja una gran herencia". Menos de un 5% de los españoles posee un patrimonio mayor al millón de euros. Ricos por apellido o porque se han labrado su propio futuro. "Sobre todo ocurre en profesiones tecnológicas, informáticos y programadores", afirma Leo Abadía, escritor del libro *Escuela de Millonarios* (Espasa).

La nueva tendencia es "legar en vida como nuevo método de inversión", asegura Chris Carnie, de la Asociación Española de Fundraising (AEF). "Lo fundamental es que la gente ya no quiere donar tan solo por caridad sino ir más allá. Quieren ver el impacto de su aportación en el mundo, en la

sociedad". Esta nueva filantropía pretende copiar el modelo empresarial, de inversión y de riesgo. Para Carnie, "está de moda por dos motivos: la sociedad lo ve aceptable y hay más captadores de fondos. Cada vez son más las personas que legan un porcentaje de su patrimonio a un proyecto u organización social".

En España la herencia se divide en tres tercios: la legítima (sumas iguales para todos los herederos), la mejora (que se puede repartir desigualmente entre los mismos) y la de libre disposición, la única que puede donarse. Esto implica que dos tercios de la fortuna en España queda en manos de los hijos, a los que según la ley, salvo casos muy excepcionales, no se puede desheredar.

"Es con lo que podemos contar si decidimos legar a una ONG", explica Uría, abogado testador. Para que esto sea posible lo mejor es hacer testamento, "aunque no todo el mundo quede satisfecho".

En 2010, 587.623 testamentos se redactaron o ejecutaron en España, 11.000 menos que en 2006, explica Ignacio Domingo, portavoz de la Agencia Notarial de Certificación (Ancert). "Parece casi de chiste que solo medio millón de personas al año redacten su última voluntad", afirma. El trámite es sencillo: "Menos de 50 euros y un DNI en regla". "Conozco casos de españoles muy influyentes que están ayudando con su patrimonio a proyectos sociales. Hay filántropos a patadas", cuenta Abadía. Lo normal es que personas con grandes riquezas creen fundaciones: "No niego que legitimar una organización de este tipo tenga beneficios fiscales, pero también el fundador tiene la obligación de demostrar que ayuda en diferentes proyectos. El fundador del imperio Inditex, Amancio Ortega, ha dado un gran impulso a la economía de su pueblo, y el presidente del Santander, Emilio Botín, invierte mucho en becas y formación", concluye Abadía.

"Esta tendencia no significa dejar sin nada a los hijos sino cederles lo suficiente para vivir", aseguran desde la AEF. No hay un registro de filántropos en España, "aunque se sabe que cada día son más los que se suman a esta práctica. Pero todavía España está muy lejos de los países anglosajones, donde se puede disponer de la totalidad de la herencia".

Carnie argumenta que "la familia es lo primero en España por una razón cultural". Patricia de Roda, directora general de la Fundación Lealtad, reitera: "Somos solidarios con los nuestros, solventamos sus deudas o les ofrecemos trabajo". En 2011 se tramitaron 55.047 herencias. "Si una persona en Reino Unido carece de herederos, el Gobierno reparte su legado por distintas ONG. Aquí, en cambio, se lo queda el Estado", señala Carnie. Puntualiza que Bill Gates no ha sido el primer millonario en proponer esta idea de donar parte de su riqueza, sino un escocés hace 100 años, Andrew Carnegie, cuya fortuna se cifraba en lo que hoy serían 300.000 millones de dólares y que dedicó el final de su vida a la filantropía.

"Dejar una herencia en donación es un acto familiar. Los descendientes deben afrontar la decisión. No creo que la hija de Amancio Ortega tenga ningún problema con que su padre done parte de su patrimonio. La cantidad suele ser un porcentaje reducido de su dinero", concluye el experto.

"Vivimos en una sociedad en continuo movimiento donde los posibles legados se ven afectados por varios factores", argumenta María Ángeles Durán. En primer lugar, las personas que cuentan con capitales financieros deben saber que estos son inestables, y en segundo lugar, hay que tener en cuenta la esperanza de vida: "Cada vez es mayor. Si una persona consigue llegar a los 60, es bastante probable que todavía tenga 30 años más de vida. Realidad que se ve influenciada en la actualidad porque las personas tienen que ocuparse de sus propios cuidados tras la jubilación. Un nuevo mundo sin herencias: no porque los padres no quieran legar, sino porque no van a poder. Gastarán su patrimonio en vida". Los niños que han contado con una economía acomodada, "tienen que empezar a asumir que no siempre va a ser así. Que deben labrarse su futuro. Y los padres deben transmitir una buena educación basada en el esfuerzo y en el trabajo duro", señala la socióloga.

Hay jóvenes que viven con ilusión la riqueza de sus padres y muchos se creen con derecho a recibirla. Usan discursos del tipo: "En mi casa de la playa", "cuando el coche de mi padre sea mío" o "yo voy a trabajar en la empresa familiar estudie lo que estudie".

"Son niños acomodados que se convierten en meros consumidores", explica José Antonio Ortega, psicólogo conductual y colaborador en el programa de televisión *Hijos de papá* (Cuatro). Esto está generando una epidemia social que pone en peligro la salud emocional de muchos chavales. "Se denomina síndrome del niño rico". Es un trastorno que no abarca solo a los hijos de la gente acaudalada sino también a niños de clase media e incluso de pocos recursos, ya que se define como el exceso o acumulación de cosas, como por ejemplo el dinero. Las claves más importantes para poder superarlo son el tiempo y la educación en valores. "Pasar un rato con tu hijo y disfrutar con él es más importante que verle todos los días y ni siquiera hablarle" señala Ortega. Y el segundo punto es la educación en valores: "Pero vista en términos de respeto, de convivencia, de tolerancia. Si enseñamos lo que cuestan las cosas, los hijos las apreciarán". Muchos padres, señala Ortega, describen a sus descendientes como vagos, sin motivación, "por lo que creen que el mejor castigo es desheredarles".

Leopoldo Abadía trabaja a diario con estos chavales que "se sienten inútiles y viven a la sombra de sus progenitores". Es el creador de un curso exclusivo para ellos. "Hay gente que tal vez no lo entienda. Pero es muy duro para ellos. El proyecto va dirigido a personas de alto nivel adquisitivo, buenas personas, que saben leer y escribir pero que no tienen formación para llevar un negocio. Los programas son exclusivos para cada persona". En este momento cuenta con cuatro alumnos.

El padre "normalmente es el artífice de la riqueza y la mujer e hijos son los encargados de valorar su trabajo. El hombre olvida que los familiares son también personas con inquietudes y les exigen mucho", añade Durán.

Abadía opina que otro factor para retirar la herencia es la supervivencia del negocio familiar: "Cuando alguien es el creador de un imperio no lo deja a su suerte cuando muere. Si no encuentra entre sus hijos lo que se necesita, elige a un profesional que cumpla con los objetivos. El patrimonio, en contra de lo que muchos niños ricos creen, no es de ellos, sino de sus padres".

Última voluntad

- **Testar.** La herencia es algo privado y transferible. Para asegurar estos términos, lo mejor es realizar testamento. No cuesta más de 50 euros y lo único que se necesita es un DNI en regla.

- **Ante el notario.** Se puede testar tantas veces como se quiera. El último texto será el válido.

- **La ley.** En España es obligatorio legar una tercera parte de la herencia a los hijos (o a los padres o al cónyuge, en su defecto) en partes iguales. Otro tercio (mejora) también va para los hijos, pero el reparto puede ser desigual. Y la última parte es de libre disposición.

- **Sucesiones.** El impuesto de sucesiones se ha eliminado (o reducido a un tipo simbólico) en varias comunidades.

- **ONG.** Algunas organizaciones asesoran sobre filantropía. La Fundación Lealtad cuenta con un registro de 140 ONG. Legado Solidario tiene acuerdos con 30.

Y aunque no sea rico...

La filantropía no es solo cosa de grandes millonarios, aunque entre la clase media no suele recibir ese nombre. La organización Legado Solidario emprendió hace cuatro años una campaña para "fomentar que los españoles se vuelvan más solidarios y donen parte de su herencia en el testamento". Tendencia que ha aumentado en los últimos cuatro años de un 0,5% a un 2,2% de la población.

Para conseguir una colaboración transparente con las ONG hay cada vez más *fundraisers* -captadores de fondos y difusores de información-. Y consiguen gran beneficio. Un caso emblemático es el de la Fundació Ciutat de Valls, en Tarragona. "Es una organización sin ánimo de lucro muy activa en su comunidad, con programas de becas y actividades culturales. Su patrimonio es, hoy, de unos 400.000 euros. Pero se fundó con un legado de 150.000 en 1949, como efecto directo de una herencia", señala Chris Carnie de la Asociación Española de **Fundraising**.

La gente va confiando cada vez más en el tercer sector. "La Fundación Lealtad surge de dos potenciales donantes que querían hacer algo por la sociedad en el año 2000", señala Patricia de Roda, directora general de la ONG. Los fundadores, Ignacio Garralda -presidente de Mutua

Madrileña- y Salvador García-Atance, crearon en los ochenta la agencia de inversión Asesores Bursátiles, luego AB Asesores, que en 1999 fue vendida a Morgan Stanley. Un año después, tomaron la bandera de la solidaridad, con el fin de promover la transparencia de las ONG. Entre ambos aportaron el año pasado el 44% del patrimonio anual de la organización.

En España dona un 11% de la población, la mayoría en forma de cuotas mensuales: "Seguimos siendo solidarios con la familia y cooperamos, con quien más, con la Iglesia. Si el donante confía en la ONG en la que va a depositar sus bienes se fomentaría el legado responsable". Fundación Lealtad se ocupa de realizar informes sobre 140 ONG, que se someten voluntariamente a su examen.

También existe gente anónima que decide legar a una causa. Julia Núñez, catalana, aclara que no tiene hijos y que seguramente su herencia la reciban sus hermanos. "He redactado mi última voluntad y he aclarado que el 30% de mi patrimonio se legue a tres ONG". Personas que creen y consideran que no "hay mejor herencia para el planeta que los proyectos con los que has colaborado en vida sigan una vez que no estás aquí".

Planned Giving

Financial Management of Trusts and Deferred Giving Vehicles

- Deferred Giving Vehicles include: (1) Charitable Gift Annuities, (2) Charitable Remainder Annuity Trusts, (3) Charitable Remainder Unitrusts, and (4) Life Income Funds. In addition, trusts, wills and bequests are other forms of deferred giving vehicles.
- Life Income and charitable annuity funds payment processing.
- Financial administration of donated life insurance policies.
- Financial monitoring of trusts and assets held by third party administrators.
- Financial analysis and guidance regarding gifts.
- Life Income funds are not maintained in the Common Trust Fund (defined previously) because of the short-term nature of cash expenditures.

Planned giving today isn't the domain solely of large nonprofits that can afford to hire financial and legal specialists. Many small nonprofits with one or two fundraising professionals are launching successful programs or expanding their informal efforts; those who aren't sure whether such programs are feasible for them will find many resources from the Association of Fundraising Professionals and others to help with the decision.

The trend toward greater use of planned-giving models is relatively recent. Frank Minton, a planned giving specialist for more than 25 years and president of Planned Giving Services in Seattle, estimates, "About 5,000 nonprofits have gift-annuity programs, about a third of them started within the past 5 years, and half within the past 10 years. Many more nonprofits have long-term giving programs."

"There's been a greater emphasis in the past few years on nonprofits wanting to build endowments, and planned gifts are a way to do that," Minton says, explaining the increase. "And demographics tell us that the population is aging and a concentration of wealth will soon change hands."

This overview suggests the opportunities that a planned-giving program can bring and outlines the planning necessary for launching one.

'The Time Couldn't Be Better'

No data exist for the total amount of all planned gifts in the United States, but Giving USA estimates that bequests brought in \$16.3 billion--about 8 percent of total contributions--in 2001. (This represents a decline from 2000 that is attributable to stock market losses.) With the coming transfer of wealth, we can anticipate the increased attractiveness of planned giving vehicles generally to the large cohort of older U.S. donors.

"The time couldn't be better to set up a planned giving program," says Richard D. Barrett, coauthor of *Planned Giving Essentials*. "It's a cost-efficient way to raise funds."

Gift annuities, gifts of life insurance, bequests, charitable remainder trusts, pooled income funds, and many other planned gift options exist.

Their rather daunting names make planned giving sound complicated and may deter a fundraising professional from taking the plunge. But Tanya Howe Johnson, executive director of the National Committee on Planned Giving, says knowing the limits of your expertise shouldn't stop you. "Development generalists should learn the basics, but don't get hung up on the complexities of the instruments. Leave that to the appropriate professionals, such as attorneys, accountants, and other gift planning experts," Johnson recommends.

Fortunately for smaller nonprofits, the simplest planned gift to administer is also the most prevalent: a bequest left to a charity in a will to be administered after the donor dies. According to Minton, most U.S. nonprofits find that 70 to 80 percent of their planned-gift dollars come in the form of bequests. Kayla Stevenson, CFRE, chair of the Canadian Association of Gift Planners, reports that bequests represent more than 95 percent of planned gifts in Canada. And, she says, "Planned giving is gradually growing in Canada among small nonprofits."

How to Tell if You're Ready

The experts whom *Advancing Philanthropy* interviewed agree that the focus of a small nonprofit's planned giving program should be--at least at the beginning and maybe always--bequests. But even a bequest program requires upfront assessment and preparation.

"I look at whether or not to start a planned giving program, however small, from a business perspective," says Kathryn W. Miree, JD, who for 15 years worked in bank trust departments before launching her own planned giving firm. Miree says that a nonprofit must have these characteristics before launching a program:

- * **Strong donor base.** According to Miree, the organization should be at least 10 years old, raise an increasing amount of money every year, and have matured from annual fund contributions to major gifts.
- * **Strong board commitment.** The board and senior management must understand and support a planned giving program.
- * **Solid infrastructure.** The organization needs to invest the time and resources to develop gift acceptance and investment management policies, as well as systems to market and administer planned gifts.

Planned gifts are future contributions and will not meet immediate needs, and the leadership of an organization must recognize that. In fact, says Katelyn Quynn, coauthor of *Planned Giving for Small Nonprofits*, unrealistic expectations can doom a program before it ever gets off the ground. "A trustee might say 'we need a planned giving program,' but that doesn't mean that donors will flock to it," she says. That can lead to unmet expectations.

Johnson estimates that it may take from 7 to 10 years before a nonprofit begins to receive significant funds from planned gifts. If the organization is unwilling or unable to invest considerable resources before seeing such a return, a planned giving program is not a good strategy. "It's like planting an apple orchard," says Minton. "You have to invest in the seedlings and nurture the trees until they bear any fruit. The board must make an investment in the future for a planned giving program to be successful."

The Infrastructure Must Be Set

The amount of resources we're talking about varies depending on the complexity of the program. Douglas E. Smith, a senior consultant with John Brown, Limited, identifies three elements that must be in place for even the smallest of planned giving programs to work:

- * **A real person to answer the phone.** "A donor needs to hear a person on the other end of the phone and not a looped tape--even if it's a 'hand-off person' and not a 'solution person.'"

* **A person to answer questions.** "Someone should be quickly available to answer a donor's technical questions about the mechanics of a planned gift."

* **A communication plan.** "It's important to send a consistent message to donors about the planned-gift program--newsletters, direct mail, a website."

"You have to think through what you can do relative to your resources," Smith adds. "At a basic level, you might detail some aspect of planned giving in your newsletter, which will cause a donor to come to you with an inquiry. Some infrastructure and capacity is required to follow up on the inquiry."

Fundraisers new to all this can learn the basics of planned giving through books or courses, but they'll need to call on specialists for the details. (The AFP Bookstore offers several resources.) When a donor starts asking about planning alternatives, tax implications, illustrations of how a gift annuity would provide income, and other specifics, it's time to turn to an expert. Instead of having to pay for that kind of expertise on staff full time to handle the occasional inquiry, nonprofits have many options for "on-call" expertise, including consultants, financial institutions, and volunteer experts.

Many fundraisers in small nonprofits have found that planned giving committees are an important asset. "In one small nonprofit I was involved with, I was very strategic about having an expert in estate planning and an attorney on the board," says E. Ramone Segree, CFRE, chair of the AFP Foundation for Philanthropy and a fundraiser with more than two decades of experience. "A planned giving program in a larger shop might not need a committee, but it can help the smaller shop."

Quynn, however, warns against relying on volunteers too heavily. "A smaller nonprofit has few resources, so you may feel that you have to accept the generosity of a trustee or volunteer who says they will do the work for free," she says. "But you get what you pay for. In getting together a planned giving program, you need to identify an experienced outside attorney and make the investment to pay for the expertise needed."

In a growing number of cities, community foundations are providing small nonprofits with some of the expertise and structure they need to get into planning giving. For example, The Philadelphia Foundation, itself a public charity, offers services that "small nonprofits can use as a back office to work with donors and their advisors," says Heather Gee, CFRE, director of development services. The Foundation has set up a pooled-

income fund through which small nonprofits can accept gifts. It also manages 500 individual funds, "no two of which are exactly alike," acting as a "professional clearinghouse" that's "like having your own foundation without the headaches," according to the website (www.philafound.org/donors/donors.htm). Foundation staff help donors evaluate nonprofit organizations in a five-county region so grants and memorials will do the most good.

In addition to the mechanics involved in accepting bequests and other planned gifts, establishing a gift-acceptance policy is essential, says Miree. She recommends that the staff, the CEO, and the board's committee responsible for oversight collaborate with a professional advisor on a gift-acceptance policy. The board should approve it and periodically review it. Each organization's policy must suit its own needs, but policies generally spell out

- * what types of gifts the nonprofit will accept (cash is easy, but what about a piece of sculpture or closely held securities?),
- * under what circumstances a gift can be accepted (should your charity pay off a mortgage in order to receive a piece of real estate?), and
- * through what means a gift can be accepted (who has authority to accept a gift on behalf of your organization?).

Marketing and Donor Services

After a nonprofit has ensured that it is set up operationally to respond to donor interest in planned gifts (and remember, that might just mean accepting bequests), a decision must be made about how proactive the organization's marketing of planned giving should be.

A good start, most agree, is to do what Richard D. Barrett refers to as *piggybacking* with current communications. "Put information about planned giving in the newsletter that goes out to your current donors and on your website," he says. "Figures are scarce about the expected return, but anecdotal evidence says that you'll get a response of 1/10 to 2/10 of 1 percent. That means maybe 10 expressions of interest from a mailing of 10,000. But those 10 can represent pure gold."

Kayla Stevenson agrees that small nonprofits should "incorporate bequest options into all other fundraising programs. Provide a check box so donors can ask for more information on leaving a bequest to your organization." Websites, of course, can also easily include a way for donors to request more information on planned gifts.

Once a donor has expressed initial interest, Barrett believes that nonprofits can transact most of the give-and-take over the phone. "If donors call or write to express some interest, send them a booklet," he says. "What kind of booklet am I talking about? There are many good ones out

there from planned giving consultants that explain the basics of planned giving. You can get them imprinted with your nonprofit's logo and address, so you don't have to create a planned giving booklet or brochure from scratch. You send donors a booklet with a personal cover letter, then follow up with a phone call. Depending on their interest, you might schedule follow-up calls with your planned-giving expert on the line." (AFP publishes the *Who's Who Directory of Consultants and Resource Partners*, available electronically at www.afpnet.org/afp_marketplace/consultant_directory.)

Others feel that a personal visit plays a larger role. "You need to at least offer to make a personal visit, and sometimes you'll learn a whole lot more face-to-face with donors than you ever would over the phone," says Douglas E. Smith. "They might approach you about a gift annuity because that's what they've heard about. But the conversation, the body language, might take you in a whole other direction."

Kathryn W. Miree also thinks that a personal visit is key. "There may be 100 prospects," she says. "It might take you two or three years, but meeting face to face with the donors who already love you is the most effective process I've seen."

Whichever marketing approach you take, donors should be publicly recognized to the greatest extent they'll allow. Shari Fox, president of Beech Acres Foundation in Cincinnati, says, "I tell donors that recognizing them will help make planned giving more accessible to other potential contributors so that, in effect, publicly acknowledging their planned gift helps the nonprofit even more."

Most fundraisers involved in planned giving have found that setting up a "legacy society" or some special designation for planned-gift donors strengthens their overall planned giving program. Segree notes that the AFP Foundation for Philanthropy created the Omega Circle about 10 years ago for people who have included the Foundation in their wills. "We do the same thing that we hope others do with their planned-giving programs," he says.

In many cases, prospective donors are already involved with some level of estate planning, usually with their own lawyers or other advisors. At a certain point, particularly for more complicated instruments, the nonprofit's and the donor's advisors will coordinate on the details of a planned gift.

Some donors choose not to tell a nonprofit that it is the recipient of a planned gift, and the nonprofit might not know the size of a prospective gift. "I try to get as much information as I can, such as a copy of that part of the will or trust document," says Miree. "But I don't force it, because then the donor may choose not to say anything at all. People have valid reasons for not sharing the information. They may change the amount,

or their financial or personal circumstances might change. Of course, you are curious. But if you try to force them to make an amount binding, you might lose it entirely."

Planned Giving's Spillover Effect

According to NCPG's Johnson, donors look at their readily available funds when considering making a contribution to an annual fund or buying tickets to a special event. But planned-gift decisions come from a donor's examination of all accumulated assets. Does that mean that a planned giving component will detract from their other development efforts?

On the contrary, our experts believe that planned giving alternatives complement a balanced fundraising program and, in fact, can strengthen annual and major gift campaigns. That's only logical: A donor with the vision to support the long-term financial health of your nonprofit will most likely want to help your current operations stay in good shape as well.

Planned gifts don't come easy. They don't come fast. In fact, fundraisers might well be at their next job before a gift they nurtured finally comes through at their former organization. But by starting a planned-giving program now, a small nonprofit begins a process that will build enduring relationships and bring support that will resonate for many decades to come.

--The editors thank Sandra K. Kerr, director, Government Education Services, National Committee on Planned Giving, Indianapolis, IN, and Bruce B. Makous, CFRE, CLU, major and planned gifts officer, American Association of Cancer Researchers, Philadelphia, PA, for their assistance with this article.

Defining Planned-Gift Terms

When is a planned gift *deferred*? Can a major gift also be a *planned* gift? Planned giving has its own lexicon. It's not rocket science, says Richard D. Barrett, coauthor of *Planned Giving Essentials*, but fundraisers need to learn the concepts behind the terminology. Here are a few basics:

Planned giving: A systematic effort to identify and cultivate a person, for the purpose of generating a major gift, that is structured and that integrates sound personal, financial, and estate-planning concepts with the prospect's plan for lifetime or testamentary giving. A planned gift has tax implications and is often transmitted through a legal instrument, such as a will or trust.

Deferred giving: The process or act of arranging a deferred gift. A deferred gift is a gift that is committed to a charitable organization but is not available for use until some future time, usually upon the death of the donor.

Charitable remainder trust: A trust that provides income to donors and beneficiaries until their death or the termination of the trust term, at which time the remainder of the trust--the corpus--is transferred to one or more nonprofits.

Gift annuity agreement: An agreement in which a donor makes a gift to a charity that stipulates the charity will make annual payments for life to a specified person(s).

Pooled income fund: A trust funded by a number of donors, each retaining an income interest in the trust for life. Each donor is paid a pro rata share of the trust earnings. Each donor's portion of the principal becomes the property of the charity upon the death of the donor.

Sources: *AFP Fundraising Dictionary*; *Planned Giving: Management, Marketing, and Law* by Jordan and Quynn; and *Planned Giving Essentials: A Step-by-Step Guide to Success* by Jordan and Quynn.

Case in Point - Annual Gifts Work, Too

Cindy Amos, development officer for the nonprofit TROA (The Retired Officers of America, for active-duty and retired members of the military services) Scholarship Fund, knows that some marketing experts would recommend that TROA send out marketing materials to prospective donors two or three times annually.

But Amos' board has passed a directive that members receive only one direct-mail piece with a fundraising appeal yearly.

"We have an advantage in that we are not a start-up and are well-known with prospective donors," Amos says. "So, for us, once a year works."

The Scholarship Fund provides interest-free loans and grants to military children for school.

Instead of making direct fundraising appeals, Amos focuses on "keeping the program out in front of the donors." And it's working. In the 18 months that she has been with TROA six donors have contributed gift annuities and about three dozen are interested in seeing an example of how a gift annuity might work for them.

Case in Point - Making the Commitment to Planned Gifts

Here are two examples of development professionals who already wear multiple fundraising hats, yet they are both taking the time to build up their nonprofits' planned giving programs for the future:

* **Beech Acres**, a child-focused family services nonprofit in Cincinnati, received its first planned gift in the early 1860s, when it was the German Protestant Orphanage. "From the start, the board of our predecessor organization said that any bequest would go to an endowment," says **Shari**

Fox, president of the Beech Acres Foundation, which raises funds for Beech Acres. "So they encouraged planned giving from the earliest years."

* **UCJS**, the Union of Councils for Jews in the former Soviet Union has had a planned-giving program for just a little over a year. "When I came, I analyzed everything in the department and realized we needed a planned giving component to perpetuate a stream of income for the organization," says **Linda Gordon Kuzmack**, director of development. UCJS is a small advocacy nonprofit that aids threatened minorities in Russia by monitoring and reporting on antisemitic propaganda, ethnic hate crimes, and violations of human rights.

"We are evaluating how we can make our planned giving more systematic," says Fox. That includes updating gift policies and making sure Beech Acres has a good system to identify, categorize, and cultivate the best prospects. Fox's advice to others: "Your best prospects are your most loyal donors, not necessarily the largest." She also recommends that nonprofits publicly recognize donors to the extent the donors will permit.

"There wasn't much response, but I didn't expect there to be," Kuzmack says of UCSJ's first-ever piece of direct mail about planned giving, sent out earlier in 2002. "I planted a seed." As part of her strategy, she waited to approach major gift donors until after she had made a full presentation about planned giving to members of the board, several of whom are now following up with her for their personal planning. "Now I will be able to tell the major givers about the personal commitment of members of the board," she says. "That will make a big difference."

HOW TO TELL IF YOU'RE READY

The experts whom *Advancing Philanthropy* interviewed agree that the focus of a small nonprofit's planned giving program should be--at least at the beginning and maybe always--bequests. But even a bequest program requires upfront assessment and preparation.

"I look at whether or not to start a planned giving program, however small, from a business perspective," says Kathryn W. Miree, JD, who for 15 years worked in bank trust departments before launching her own planned giving firm. Miree says that a nonprofit must have these characteristics before launching a program:

* **Strong donor base.** According to Miree, the organization should be at least 10 years old, raise an increasing amount of money every year, and have matured from annual fund contributions to major gifts.

* **Strong board commitment.** The board and senior management must understand and support a planned giving program.

* **Solid infrastructure.** The organization needs to invest the time and resources to develop gift acceptance and investment management policies, as well as systems to market and administer planned gifts.

Planned gifts are future contributions and will not meet immediate needs, and the leadership of an organization must recognize that. In fact, says Katelyn Quynn, coauthor of *Planned Giving for Small Nonprofits*, unrealistic expectations can doom a program before it ever gets off the ground. "A trustee might say 'we need a planned giving program,' but that doesn't mean that donors will flock to it," she says. That can lead to unmet expectations.

Johnson estimates that it may take from 7 to 10 years before a nonprofit begins to receive significant funds from planned gifts. If the organization is unwilling or unable to invest considerable resources before seeing such a return, a planned giving program is not a good strategy.

"It's like planting an apple orchard," says Minton. "You have to invest in the seedlings and nurture the trees until they bear any fruit. The board must make an investment in the future for a planned giving program to be successful."

The Infrastructure Must Be Set

The amount of resources we're talking about varies depending on the complexity of the program. Douglas E. Smith, a senior consultant with John Brown, Limited, identifies three elements that must be in place for even the smallest of planned giving programs to work:

* **A real person to answer the phone.** "A donor needs to hear a person on the other end of the phone and not a looped tape--even if it's a 'hand-off person' and not a 'solution person.'"

* **A person to answer questions.** "Someone should be quickly available to answer a donor's technical questions about the mechanics of a planned gift."

* **A communication plan.** "It's important to send a consistent message to donors about the planned-gift program--newsletters, direct mail, a website."

"You have to think through what you can do relative to your resources," Smith adds. "At a basic level, you might detail some aspect of planned giving in your newsletter, which will cause a donor to come to you with an inquiry. Some infrastructure and capacity is required to follow up on the inquiry."

Fundraisers new to all this can learn the basics of planned giving through books or courses, but they'll need to call on specialists for the details. (The AFP Bookstore offers several resources.) When a donor starts asking about planning alternatives, tax implications, illustrations of how a gift annuity would provide income, and other specifics, it's time to turn to an expert. Instead of having to pay for that kind of expertise on staff full time to handle the occasional inquiry, nonprofits have many options for "on-call" expertise, including consultants, financial institutions, and

volunteer experts.

Many fundraisers in small nonprofits have found that planned giving committees are an important asset. "In one small nonprofit I was involved with, I was very strategic about having an expert in estate planning and an attorney on the board," says E. Ramone Segree, CFRE, chair of the AFP Foundation for Philanthropy and a fundraiser with more than two decades of experience. "A planned giving program in a larger shop might not need a committee, but it can help the smaller shop."

Quynn, however, warns against relying on volunteers too heavily. "A smaller nonprofit has few resources, so you may feel that you have to accept the generosity of a trustee or volunteer who says they will do the work for free," she says. "But you get what you pay for. In getting together a planned giving program, you need to identify an experienced outside attorney and make the investment to pay for the expertise needed."

In a growing number of cities, community foundations are providing small nonprofits with some of the expertise and structure they need to get into planning giving. For example, The Philadelphia Foundation, itself a public charity, offers services that "small nonprofits can use as a back office to work with donors and their advisors," says Heather Gee, CFRE, director of development services. The Foundation has set up a pooled-income fund through which small nonprofits can accept gifts. It also manages 500 individual funds, "no two of which are exactly alike," acting as a "professional clearinghouse" that's "like having your own foundation without the headaches," according to the website (www.philafound.org/donors/donors.htm). Foundation staff help donors evaluate nonprofit organizations in a five-county region so grants and memorials will do the most good.

In addition to the mechanics involved in accepting bequests and other planned gifts, establishing a gift-acceptance policy is essential, says Miree. She recommends that the staff, the CEO, and the board's committee responsible for oversight collaborate with a professional advisor on a gift-acceptance policy. The board should approve it and periodically review it. Each organization's policy must suit its own needs, but policies generally spell out

- * what types of gifts the nonprofit will accept (cash is easy, but what about a piece of sculpture or closely held securities?),
- * under what circumstances a gift can be accepted (should your charity pay off a mortgage in order to receive a piece of real estate?), and
- * through what means a gift can be accepted (who has authority to accept a gift on behalf of your organization?).

El nuevo modelo de filantropía se inclina ahora por las microdonaciones y por la capacidad de hacer un seguimiento del rendimiento de los pequeños proyectos en la práctica.

La tecnología está transformando el mundo de la filantropía de tal manera que, al final, dará voz a aquellas personas a quienes las instituciones de caridad pretenden ayudar, según explica Mari Kuraishi, una de las fundadoras y presidente de GlobalGiving, organización sin fines de lucro que une a donantes y grupos que gestionan proyectos filantrópicos por internet. En la charla inaugural dada recientemente en el Congreso sobre Impacto Social de Wharton, Kuraishi explicó cómo las empresas están volviéndose más eficientes y compartió sus experiencias acerca de las duras lecciones aprendidas durante su trayectoria empresarial.

Según Kuraishi, el nuevo modelo de filantropía se inclina ahora por las microdonaciones y por la capacidad de hacer un seguimiento del rendimiento de los pequeños proyectos en la práctica. Kuraishi dio algunos consejos para los estudiantes que piensan convertirse en emprendedores sociales: sean flexibles. "Lo más importante para mí, en esos diez años de experiencia, fue nuestra capacidad de adaptación. Es muy importante dar prioridad al objetivo general. Pero cuidado con no quedarse demasiado atrapado en una u otra estrategia, o una manifestación específica de su producto [...] porque eso va a convertirse en un obstáculo a la hora de cumplir con aquel objetivo audaz y superior que se propuso".

Fundada en 2000 por Kuraishi y por Dennis Whittle, veterano del Banco Mundial, GlobalGiving permite que donantes individuales utilicen su web para encontrar un proyecto al que les gustaría apoyar. Son varias las posibilidades: financiar los estudios de grupos de niñas en Senegal, proporcionar agua limpia para las víctimas de las inundaciones en Pakistán, entre otros proyectos. Con una donación mínima de diez dólares es posible recibir información por parte de las personas que gestionan esos proyectos sobre cómo se está empleando el dinero donado. La organización recaudó US\$ 33 millones procedente de más de 120.000 donantes y envió ese dinero a 3.200 proyectos en 110 países.

Sin embargo, el camino hacia el éxito no ha sido exactamente tranquilo. Kuraishi y Whittle salieron del Banco Mundial en 2000 empujados por la visión de estimular la innovación en el campo de la filantropía a través de lo que ella describió como "un granero de capital riesgo para el desarrollo internacional". En aquella época, el boom de las pontocom estaba en su auge y había "financiación para todo", recuerda Kuraishi. "Si

tenías algunas hojas de papel con alguna cosa escrita en ellas, conseguías la financiación que querías. Nadie tenía un modelo de negocio. Era más o menos así: 'Buena idea, voy a poner US\$ 10 millones'". Con el frenesí de la época, Kuraishi dijo que no estaba muy preocupada por la forma en que GlobalGiving se iba a estructurar. "Estábamos bajo la fuerte influencia de aquella era de 'hágalo que ya aparecerán las personas'".

Aunque el boom de las pontocom llegó rápidamente a su fin, Kuraishi y su equipo siguieron adelante. Ellos pasaron dos años desarrollando una plataforma de operaciones. Ese trabajo, dijo ella, estuvo fuertemente influido por una máxima usada alguna vez para describir a la empresa, una analogía que permaneció: "Alguien, justo al principio de nuestras actividades, se refirió a nosotros como el 'eBay del desarrollo internacional'", dijo Kuraishi. "Sí, dijimos, eso es lo que somos. Estamos intentando crear un puente entre los compradores y los vendedores". A pesar de que aquella máxima haya sido una bendición, porque convirtió a la empresa en algo fácilmente comprensible para los posibles inversores, fue también una maldición. "Cuando usted se presenta como el eBay del desarrollo, aunque su sistema aún esté a medio camino del formato final, el modelo de eBay pasa a dominar todas las decisiones que se tomen sobre los proyectos", dijo ella. Kuraishi hace la siguiente advertencia a los futuros emprendedores sociales: cuidado con las analogías simplistas. "Cuando se invierte o se comienza a invertir en alguna cosa nueva, las analogías son, de hecho, muy importantes. Pero modelan inconscientemente lo que se piensa y dice tanto para las personas de fuera como de dentro del equipo".

En el caso de GlobalGiving, los organizadores se dieron cuenta de que el formato de eBay no estaba funcionando. Aunque fuera fácil encontrar buenas causas que necesitaban ayuda financiera, la organización no conseguía atraer al suficiente número de donantes. En 2003, el equipo descartó la plataforma centrada en el consumidor y empezó a dar prioridad a los socios institucionales que ya estaban conectados con los donantes. Por ejemplo, GlobalGiving se asoció con programas de donación de grandes empresas, como Hewlett-Packard, así como instituciones financieras que ofrecen asesoría a los donantes.

Esa estrategia estaba funcionando bien en 2004 cuando un terremoto bajo el Océano Índico provocó una serie de tsunamis que devastaron partes de Indonesia, Sri Lanka, India y Tailandia. La tragedia desencadenó una avalancha generalizada de donaciones de consumidores que querían ayudar a las regiones afectadas, lo que llevó a los ejecutivos de GlobalGiving a retomar el modelo centrado en el consumidor. Esta vez,

sin embargo, el equipo de Kuraishi siguió esa estrategia sin dejar de lado la estrategia de conexión entre empresas (B2B). Seis años después, el B2B se convirtió en el foco principal de atención de la empresa.

Kuraishi, sin embargo, dijo que la capacidad de cambiar de dirección con base a nuevas informaciones es esencial para cualquier nueva empresa. "Tiene todo que ver con el feedback", dijo a la audiencia. "Lo que fue revolucionario en relación a internet no fue el hecho de que era posible comunicarse a coste cero mediante e-mail. Fue el hecho de que conseguíamos feedback inmediato. Los smartphones e iPads proporcionan información inmediata, y ese proceso no ha hecho más que acelerarse". Según Kuraishi, la generación que hoy está entrando en la fuerza de trabajo se ha adaptado tanto a esa estrategia que, a veces, frustra a individuos de la Generación X como ella. "La mayor parte de las personas que trabaja para mí es de la Generación Y", dijo. "Mi equipo está siempre preguntándome cosas como "¿Cómo lo hice yo? ¿Qué es lo pienso?" ese tipo de cosas me irritaban. Pero me di cuenta de que ellos eran más inteligentes que yo porque querían feedback". Su consejo: "No dejen de pedir información. Incomoden a su jefe preguntándole cómo lo hace, que piensa. Eso va a garantizar su éxito".

Una solución para el "problema de la comida de perro". La organización de Kuraishi busca sacar provecho de la explosión de datos e información inmediatamente disponibles. Ella cree que será esencial tratar lo que describe como "problema de la comida de perro" —es decir, los seres humanos producen comida de perro y los perros la consumen, pero ellos no pueden decir lo que les gusta o disgusta de esa comida.

Kuraishi observó que ese tipo de "ciclo de feedback interrumpido" también ocurre en el sector de filantropía. Aunque los donantes puedan obtener información de los organizadores de proyectos filantrópicos, es raro para quien financia que el proyecto obtenga información directa de las personas que están siendo beneficiadas por su esfuerzo. Así como el feedback directo del consumidor por internet ha transformado las evaluaciones de restaurantes y hoteles a través de webs como Yelp y TripAdvisor, GlobalGiving está intentando catalizar el poder de internet y ofrecer informaciones dadas directamente por los individuos que reciben ayuda.

"Estamos intentando crear algo que permita a los beneficiarios darnos su opinión, y también a los líderes del proyecto, contando cómo ha sido su experiencia", dijo Kuraishi. Un experimento de GlobalGiving en esa área tuvo lugar en Kenia. Pedíamos a las personas que nos dijeran qué

proyectos filantrópicos estaban saliendo bien y cuáles no. Esa información se asociaba a un mapa que permitía a los posibles donantes leer los informes de cada localidad y clasificarlos por temas como, por ejemplo, asistencia a mujeres con sida.

"Ahora es posible tomar los relatos de esas personas, convertirlos en datos y decidir qué parte se desea explorar mejor", dijo Kuraishi. "Con eso, el donante en potencia comienza a vislumbrar un escenario de lo que pasa en Kenia con más detalles que antes". Por último, Kuraishi planea que GlobalGiving envíe preguntas directamente a los beneficiarios del proyecto a través del móvil, una estrategia que permitiría a la organización obtener un volumen mayor y más consistente de datos sobre la eficacia de los programas apoyados por ella. GlobalGiving probará ese sistema en 2011 en Congo.

Si GlobalGiving conseguía crear un medio de cosechar información y de aplicarla eficazmente, la idea de Kuraishi es compartir esa tecnología con otras organizaciones filantrópicas. "Imagine dirigir un coche sin velocímetro", dijo ella a la audiencia. "Es lo que está sucediendo en la filantropía, porque no se sabe lo que el beneficiario final opina".

Muros y puentes. La trayectoria profesional de Kuraishi comenzó con una visita al muro de Berlín cuando estaba estudiando secundaria. La visita la dejó fascinada, en parte, porque aunque los turistas del lado occidental del muro miraran admirados a los que estaban del lado oriental, quien estaba del lado oriental no parecía interesado en mirar al otro lado. "Las personas del lado oriental de Berlín se entrenaron a sí mismas para no mirar al otro lado", dijo ella. "Cuando yo vi cómo era, creí que tenía que llegar hasta el fondo de eso".

Kuraishi, que habla ruso, italiano y francés estudió historia en Harvard e hizo un postgraduado en historia y política rusa y japonesa en las Universidades de Georgetown y Harvard. Con la caída del muro de Berlín y la desintegración de la Unión Soviética, "fui testigo de cómo mi tema se desmoronaba en frente de mí", recuerda. Su suegro sugirió que se pusiera en contacto con alguien del Banco Mundial que estaba buscando especialistas en Rusia. Aquella conversación le llevó a un empleo y un nuevo rumbo.

Kuraishi cree que la transformación del modelo de filantropía del siglo XXI está dando sus primeros pasos. Ella sueña, entre otras cosas, que la

tecnología permita un día que se pida ayuda en tiempo real, y que los donantes ayuden con la misma velocidad —por ejemplo, ayuda prácticamente instantánea a un niño de la India que necesite de US\$ 5 para cubrir el coste semanal del almuerzo en la escuela. "Creo que eso transformaría nuestro concepto de filantropía. Mucha gente vería que si dejara de tomar café con leche tres días por semana podría pagar el almuerzo de una semana entera de aquel niño. Descubriremos medios de hacer filantropía y otras actividades sociales mucho más [...] eficaces que antes".

En la lista de deseos de Kuraishi consta también una forma de financiar proyectos más osados. Ella dijo que sólo cinco de los más de 3.000 proyectos propuestos por GlobalGiving tuvieron que ser retirados de la web porque había dudas sobre si cumplían con las normas de la empresa.

"Es una tasa de fracaso muy baja", dijo. "Eso significa que hemos sido extremadamente cuidadosos acerca de los posibles riesgos". Aunque una estrategia más cautelosa a la hora de la elección de los proyectos tenga sentido, porque los donantes se quedan desilusionados cuando un proyecto que financiaron fracasa, Kuraishi cree que hay espacio para atreverse aún más. Una posibilidad, dijo, sería la creación de un mercado que evalúe el riesgo de varios proyectos y permita a los donantes seleccionar aquellos que atiendan a su tolerancia al riesgo. Según esa estrategia, algunos donantes estarían dispuestos a costear proyectos que, aunque arriesgados, tengan un alto potencial de retorno.

Kuraishi dice que para ella no importa si será GlobalGiving quien de ese próximo salto o si será otra empresa la que lo haga. "No importa si somos nosotros los que lleguemos a la cima primero o si será otro el que lo haga. Yo solo quiero que alguien llegue allí, y no necesito ser yo. Sería gratificante desde el punto de vista del ego si fuera yo. Sin embargo, si pudiera ayudar a alguien a hacerlo, el resultado sería igualmente decisivo".

Figuras públicas son claves para apalancar causas sociales

VIERNES, 26 DE AGOSTO DE 2011 14:35



¿Qué tienen en común Shakira, Alejandro León, Edgar Ramírez y Omar Vizquel? Además de ser latinoamericanos, son personalidades de diferentes áreas de la industria del entretenimiento y el deporte que hacen esfuerzos para que una acción social de una organización sea tema de debate en la palestra pública.

Las organizaciones apuestan por apalancar la difusión de sus actividades sociales a través de la responsabilidad social individual (RSI) de celebridades, como una forma de comunicar una idea, modelar una conducta o apoyar una causa.

Paloma Marín, consultora en responsabilidad social de Unicef (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), comenta el impacto que ha tenido los programas de embajadores y amigos de Unicef: “Nos da la posibilidad de poner temas que queremos en la agenda pública de la niñez y la adolescencia de manera masiva a través de una voz que cuesta mucho menos tiempo, dinero y trabajo que si lo hacemos nosotros mismos”.

En estos casos, no existe una relación monetaria, sino un intercambio de valor como lo explica Thony Da Silva, director de estrategias de negocio de Pizzolante Comunicación Estratégica.

Previo a establecer este tipo de alianzas es importante, según Da Silva, “revisar cómo se dan las transacciones. Hay una transacción de valor, no es comercial: Cuánto valor me agrega a mí unirme a tu causa y cuánto valor te agrega a ti que me una a ella”.

Unicef, organización que creó este modelo luego de la Segunda Guerra Mundial y que posteriormente otras agencias de las Naciones Unidas utilizaron, tiene un comité interno para evaluar el background de estas personas, en qué organizaciones han trabajado y a través de estudios de percepción conocer si éstos cuentan con la aceptación de todos los estratos sociales de la población. “Somos muy cuidadosos con las personas que se nombran formalmente”, apunta Marín.

Y no es para menos: “En la práctica uno se conecta con el mensaje que le transmite ese personaje, que para ti es un referente, y en consecuencia

él me vende una idea de una causa que él sigue, multiplicando las probabilidades de que me una a esa causa”, comenta Da Silva.

Es así como el marketing puede ser una herramienta para promover una causa y también ser una forma de comunicar programas de RSE dirigidos a las comunidades, con la intención de crear nuevas alianzas, ganar adeptos y en consecuencia multiplicar los beneficios a esa causa.

Este tipo de mercadeo es el que algunos autores le han dado el apellido de social.

“El marketing es una actividad que permite, desde el punto de vista comercial, la promoción el consumo de un producto o servicio. En el plano social, sustituyo el producto por un mensaje o el servicio por una causa y lo que estoy promoviendo a través de las estrategias de marketing es el ‘consumo’ de una causa que genere un beneficio a la sociedad”, explica el experto comunicador.

Desde campañas de consumo responsable de alcohol hasta jornadas de apoyo a la infancia, el mercadeo presta su jerga, su ideología y sus mecanismos para que el mensaje llegue a las audiencias y se logren los objetivos planteados.

Para lograr el cambio social, los expertos comunicólogos Philip Kotler y Eduardo L. Roberto aconsejan que “el marketing social debe construirse alrededor del conocimiento obtenido en las prácticas empresariales: el establecimiento de objetivos medibles, la investigación sobre las necesidades humanas, las adscripción de productos a grupos especializados de consumidores, la tecnología del posicionamiento de productos ajustados a las necesidades y los deseos humanos y la comunicación eficaz de sus beneficios, la vigilancia constante de los cambios en el entorno y la capacidad de adaptarse al cambio”.

Del dicho al hecho

Antes de comenzar una campaña de marketing son varias las condiciones que deben tomarse en cuenta si se quiere que ésta sea exitosa.

De acuerdo a Da Silva, antes que nada hay que ser muy consistentes entre aquello que se hace y aquello que se quiere promocionar para que haya impacto y sea perdurable. Hay empresas que tienen la visión de que no deben comunicarse sus acciones sociales porque “lo esencial es hacerlo y no decirlo”, y en el otro extremo, hay empresas que hacen algo muy pequeño, pero dicen que están haciendo algo muy grande. “Los extremos son malos”, enfatiza.

Por otra parte, el director de Pizzolante Comunicación Estratégica señala que la causa que se estima apoyar debe tener una estricta relación con el negocio. “De lo contrario no le estoy agregando valor ni al negocio ni a la sociedad porque el impacto será mucho menor debido a que no se está dando un aporte desde lo mejor que la organización puede hacer”.

Una vez se toman en cuenta estos preceptos, Da Silva puntualiza los pasos que debe transitar una organización antes de comenzar una

promoción masiva:

1. Evaluar qué beneficios y qué resultados se esperan y cuáles son los indicadores a medir.
2. Trazar una estrategia y hacer un plan y a partir de éstos actuar.
3. Medir los resultados que permitan concluir que existe una plataforma lo suficientemente sólida como para sostenerte a sí misma.
4. Generar una red de relaciones necesarias para que ese esfuerzo inicial cobre vida.

Es importante aclarar que existe una variante del marketing social denominado marketing con causa o marketing social corporativo (como lo define Marisol Alonzo Vásquez, autora del libro “Marketing social corporativo”) que persigue un fin comercial, bien sea de posicionamiento de marca o aumento de ventas, a través de la vinculación con una causa social en una relación de beneficio mutuo.

“Si bien la marca normalmente aparece en la campaña, lo que se persigue con el marketing social es procurar modificar una conducta para generar un beneficio para la sociedad”, concluye Da Silva.

En el amplio abanico de formas de hacer marketing social, presentamos a continuación algunas experiencias que sirven de referencia para organizaciones que estén iniciándose en estas lides.

Unicef y el poder de las alianzas.

En Unicef están dejando de ser asistencialistas, para convertirse en mediadores entre todos los sectores de la sociedad para hacer políticas públicas a favor de la infancia y la adolescencia, a través de la responsabilidad social.

Y bien lo han demostrado en Venezuela con diferentes alianzas con organizaciones, empresas, gobiernos y celebridades, que han sumado esfuerzos basándose en la credibilidad, prestigio y el know how de este organismo. “Nuestro rol es que los que tienen dinero inviertan en la infancia de la manera que nosotros pensamos por nuestra experiencia que es la manera que va a dar mayores resultados”, explica Paloma Marín.

En Venezuela, la organización se ha enfocado en tratar temas que considera prioritarios como los valores y derechos humanos, las emergencias, lactancia materna, educación inicial, trabajo infantil y prevención del VIH.

De esta forma, Unicef ha propulsado diferentes iniciativas puntuales que se han multiplicado gracias a las alianzas de diferentes actores. Marín da como ejemplo cómo la cadena de supermercados Sigo comenzó apoyando a Unicef en la movilización de recursos y ahora cuenta con programas de formación para sus trabajadores en prevención del VIH y que los mismos empleados han llevado a las comunidades a través de sus

programas de alcance a la comunidad no sólo en Nueva Esparta, sino en otros estados donde la empresa tiene operaciones. Marín comenta que Sigo se plantea próximamente trabajar el tema de las emergencias.

Por otra parte, la alianza con A y B Producciones, empresa productora de la película *Hermano*, ha llevado desde las salas de cine hasta escuelas públicas y foros de Psicología, el tema de la violencia entre jóvenes en Venezuela.

El actor Edgar Ramírez es embajador de buena voluntad de Unicef y sirve de vocero sobre este tema. Por lo que para todo lo relacionado con prevención de violencia, él es su imagen. En el caso específico de *Hermano*, el actor realizó un spot para la película; mientras Cines Unidos transmitió dicha producción en sus salas de cine.

“Lo que Unicef busca es crear una especie de matrimonio con el aliado, llega un momento en que los dos transitan paralelamente de manera individual tienen sus conversaciones, pero cada uno tiene su vida propia”, concluye Marín.

Más allá de las pantallas de cine



La producción cinematográfica *Hermano*, dirigida por Marcel Rasquin y producida por A y B Producciones, traspasó las pantallas del cine y llegó a las comunidades a través de talleres que ofrecen una nueva forma de comunicación y habilidades para la vida de los habitantes de las zonas populares de Caracas.

Enrique Aular, productor de la película, comentó que a través de *Hermano* se realizan talleres para que los niños conozcan el lenguaje cinematográfico. “En el colegio enseñan castellano, nosotros damos otro lenguaje para que aprendan a expresarse, un lenguaje más internacional, directo y emocional: el cine”, explicó.

La historia de la película transcurre en un barrio que presenta la realidad que viven día a día los habitantes de las zonas populares. *Hermano* representa lo bueno y lo malo de éstas, razón por la cual la trama sirvió para que A y B Producciones, en alianza con Unicef, llevara un mensaje a los niños de los sectores populares y así darles a conocer formas de superarse distintas a la violencia.

“Lamentablemente la violencia es el camino más corto para diferenciarse, es muy fácil llamar la atención con violencia”, por eso el principal mensaje transmitido en los talleres es que para hacerse escuchar no es necesario este tipo de intimidación. “Los niños aprenden con estas actividades que en vez de agarrar una pistola, pueden agarrar una cámara, que puede ser la del celular, y así hacerse escuchar de forma creativa”, aseguró Aular.

Los talleres crean sistemas de trabajo para los habitantes del barrio, quienes muchas veces piensan que no tienen oportunidades de surgir. A y B Producciones ofrece herramientas para que las personas puedan llevar a cabo sus proyectos, enseñan todo el proceso de producción, desde la creación de la idea hasta al ejecución.

Además de los talleres, A y B Producciones mantiene una alianza con el Caracas Fútbol Club que busca ofrecerles oportunidades a los jóvenes talentos de escasos recursos de convertirse en futbolistas profesionales. “Permitimos que los equipos se trasladen a las zonas populares, donde detectan talentos innatos y a posibles entrenadores. El deporte es otra forma de diferenciarse, da disciplina y mejora la condición física y mental”, sentenció el reconocido productor.

Alejandro León: embajador de corazón



El reconocido locutor Alejandro León desde hace más de nueve años es socio de Zona Escolar, empresa que, a través de su revista, página web y espacio radiofónico, promueve valores para que los niños y jóvenes de Venezuela conozcan el verdadero significado de la familia y de la educación.

Zona Escolar le ha permitido, a él y a su equipo de trabajo, convertirse en un modelo para los jóvenes que los siguen diariamente. “Transmitimos mensajes positivos, demostramos que no hace falta ser malo para que los niños digan ‘quiero ser como él’. Ser natural y tener mayores contenidos de educación y deporte es la mejor manera de acercarse a los niños de Venezuela”; aseguró.

Adicionalmente, Alejandro es imagen de Olimpiadas Especiales de Venezuela, rol que asumió, no por reconocimiento, sino por compromiso con las personas que forman parte de la organización.

A pesar de ser representante de esta fundación, Alejandro propone una nueva estrategia comunicacional para promocionar a las ONG, en la que las organizaciones lleven al público la imagen de las personas beneficiarias y no la de famosos.

El locutor asegura que las fundaciones pueden conseguir mejores maneras de dar a conocer su trabajo sin necesidad de proyectarse a través de famosos, ya que eso puede distorsionar la misión de la organización. “Creo que como organización puedes proyectar a otras personas que vendan mejor que un artista; esta personalidad no es la fundación. Lo que venden estas personalidades es su simpatía y empatía con el público. Las fundaciones creen que las personas que admiran a esos artistas apoyarán su labor sólo con verlos a ellos, pero se les olvida que todos somos seres humanos y cometemos errores, y en estos casos esos errores pudieran ser relacionados con su fundación”.

Basándose en esta perspectiva, hace un año nació Superhéroes, programa disponible en el sitio web Sincable.tv que está dirigido a un público con necesidades especiales, “haciéndolos sentir que existe un espacio que les habla a ellos”. Superhéroes es conducido por individuos comprometidos que tienen estas condiciones especiales de vida y desean superarse y vivir experiencias diferentes.

“Cuando te metes en este mundo empiezas a ver la vida de otra manera y te das cuenta que no todo es tan fácil como la gente cree. Soy embajador de Olimpiadas Especiales, pero son ellos los que me hacen bien a mí, estos chicos me dan más de lo que puedo ofrecerles yo a ellos”, aseguró el locutor.

Famosos comprometidos con el desarrollo infantil temprano



La Fundación Alas trabaja conjuntamente con los gobiernos de América Latina para incorporar en la agenda pública de los gobernantes el tema del desarrollo infantil temprano.

La organización está consciente de que las políticas de intervención en la primera infancia pueden funcionar como herramienta para generar

mayor igualdad de oportunidades entre los niños; sin embargo, en América Latina aún existen 22 millones de niños que no tienen ningún acceso a este tipo de servicios. Por esta razón la misión de Fundación Alas es brindarles a esos millones de niños el acceso a un desarrollo infantil temprano.

“El objetivo es que el tema esté presente en la agenda pública de nuestros presidentes, hemos participado en dos Cumbres Iberoamericanas, nos hemos reunido en dos ocasiones con cinco presidentes y hemos publicado y distribuido dos documentos que están permitiendo que las políticas públicas destinadas a estos niños avancen en nuestra región. Hoy podemos decir que el tema es más reconocido”, aseguró Alicia Marin, directora adjunta de Alas. Alas apalanca su misión con figuras públicas quienes en el 2006, encabezados por Shakira, se unieron a un grupo de empresarios liderados por el presidente de la organización, Alejandro Santo Domingo, y se dieron cuenta de que en el desarrollo infantil temprano existe una oportunidad de acabar con la pobreza y la desigualdad de América Latina.

Específicamente en el 2008 los activistas realizaron el “Concierto por los Niños” en Ciudad de México y Buenos Aires. El evento unió a Ricky Martin, Maná, Shakira, Alejandro Sanz, Gustavo Cerati, Timbirichi, Juan Luis Guerra, Diego Torres, Calle 13 y Chayanne, quienes llevaron a más de 400 mil espectadores, un mensaje sensibilizador sobre las necesidades infantiles.

Las personalidades públicas han jugado un papel fundamental en la labor de Alas de incluir el tema del desarrollo infantil en las agendas de los gobiernos. Marin asegura que “los artistas latinoamericanos son de los más solidarios del mundo, contribuyendo siempre que pueden, a poner su voz al servicio de los que no la tienen”.

10 Keys to Effective Non-Profit Organization Websites

Published February 17th, 2010 in [Design](#)

[Non profit organizations](#) tend to have limited budgets and limited involvement from members for planning, designing and maintaining websites.

This often results in a site that doesn't really achieve everything that it could for the organization and the people involved. In recent years there has been an increasing number of organizations that are doing great things with their websites and truly making them valuable and effective.

In this article we'll look at the keys to an effective non-profit organization website, while showcasing some examples from specific sites.

1. Clear Description of the Organization's Mission/Purpose

Many of the visitors that will be arriving at the website will not be familiar with the organization. Upon arriving, they should be able to quickly get an idea of why the organization exists and a basic picture of what they do.

The full mission statement or purpose statement is sometimes part of an About Us page, but first time visitors to the home page should have an idea of why the organization exists without even visiting another page. The About Us page can of course provide more details, but visitors should not need to navigate through the site in order to understand the basic purpose of the organization.

There are a number of different ways to help convey a message of mission or purpose on a home page. In some cases there will be a brief one or two sentence statement that is located in a prominent position. Photos and images can also help to communicate purpose.



2. Concise but Complete Information About the Organization's Background and Basics

Once new visitors have arrived at the site and quickly determined that mission or purpose of the organization, if it is something that interests them, they may want to find out more details. Providing information about the history of the organization can be a great help for connecting on a deeper level with visitors. You may want to include details about when and why the organization was founded, and by whom. Important dates, milestones, achievements, and evidence of growth and impact should also be included.



3. Clear Idea of the Sites Visitors and the Organization's Audience

One of the difficult aspects of working with non-profit websites is that they can have several different audiences, and the needs of each will vary. For example, one audience will include members, supporters, and volunteers who are all familiar with the organization and use the website to stay up-to-date.

Another audience includes individuals who are not familiar with the organization and are being introduced to it through the website. These people will generally be looking for information about what the organization does, why it exists, and hopefully how they can get involved.

A third audience may be the people that are being served by the organization. For example, an organization that helps low-income families with housing may have a website that attracts people who are looking for help from the organization. These people would be most interested in the details of the services that are provided and how they can apply or request assistance.

As you can see, a non-profit or charitable organization's website must meet the needs of several different types of people, and all are equally important. The site must provide the necessary information and visitors will need to be able to easily find what they are looking for.



4. Information for Donors

Most non-profit organizations rely heavily on donations in order to function. A growing number of organizations are accepting donations online, which makes it easy and convenient for donors. Whether an organization is accepting online donations or not, it should provide relevant information for donors. This may include how they can give, what specific programs or purposes they can give to, fundraising goals and progress, details about how the money is used or handled, and information about tax deductions.



5. Information for Volunteers

In addition to monetary gifts, volunteers who are offering their time and services are also critical to most non profits. The website should provide information that tells people how they can get involved, how it will make an impact, and provide them with an opportunity to express their interest in volunteering.



6. Photos of People Who are Impacted

Visitors like to see pictures of people that are being helped through their donations or volunteer efforts. By including photos of the people who are benefiting from the work of the organization, it will provide a much more personal experience for website visitors. In addition to photos, some organizations include stories or testimonials on their site about the impact that is being made. This is a great way to encourage people to get involved because it is easier to see the results and how it is impacting real people, as opposed to simply seeing statistics.



[7. Contact Information](#)

[Some of the website visitors may wish to get in contact with the organization about volunteering, receiving assistance, employment opportunities, donations, or any number of things. The site should at least provide a contact form or email address, and in most cases a phone number and mailing address should also be included.](#)



Contact Us

MAILING ADDRESS & PHONE NUMBER

2000 Prentiss Place, Memphis, TN 38112
(901) 333-6500

E-MAIL ADDRESS

We want to hear from you! Tell us about your recent visit, suggest ideas for our Web site, s
animal question, or send a note to one our staff.

zooinfo@memphiszoo.org

Questions will be answered within 1 to 2 business days. If you have an immediate need, p
the Zoo at (901) 333-6500. Regarding questions about book reports, school projects, etc.,

8. Design that Fits with the Organization's Culture

So far we haven't discussed anything about the design or appearance of the site. Non profit organization websites should feature a design that is consistent with the message and culture of the organization, as it will help to communicate with visitors and to brand the organization. In many cases you can tell a lot about an organization's culture by the style of design. Take for example church websites. Many churches appeal to young adults through a grunge-style design. You would not expect to see this type of design used by a church that has an older audience.



9. Email Newsletter Signup

Regardless of the type of work that the organization does, it is important to stay in contact with people who are involved and to keep them up-to-date. Many organizations that have been around for a long time are still spending huge amounts of money each year that could be greatly reduced with better use of email newsletters. The website should offer visitors the option of opting in to receive updates from the organization. In some cases it may be just a single newsletter, and in other cases there may need to be multiple mailing lists for various purposes.



The image shows a screenshot of a website's newsletter and event sections. On the left, there is a 'Newsletter Signup' form with a text input field containing 'ex: joe@gmail.com', a 'SIGN UP' button, and a disclaimer: '*We won't share your email with any 3rd party.' Below the form is a 'DONATE TODAY' button. On the right, there are two event listings. The first is 'Challenging Event' with a sub-header 'Divorce | Affairs | Anger | C' and a small image of a couple. The second is 'God's Healing Tou' with a small image of a person with arms raised.

10. News and Events Sections

In order to help visitors to stay up-to-date, to make the website more useful, and to add some dynamic content to the site that is changed frequently, it is a good practice to include an event calendar and news items. This way people can check the website to see what is coming up and participation should be improved. News items could be displayed through a blog on the organizations site, or a separate blog could be used for the interaction between the organization and visitors.



[To see some examples of well-designed non-profit websites, see these posts from our archives:](#)

- [40 of the Best Websites of Non-Profit Organizations](#)
- [50 of the Best Church Website Designs](#)
- [35 Excellent Church Websites – Part II](#)
- [25 Outstanding Church Websites – Part III](#)

How to Give Your Donors What They Want

By Tim Kersten

Is your non-profit self-centered?

Many charities are. They think too much in terms of what they want to communicate to their donors instead of what their donors want and need to hear.

Like it or not, your donors only care about certain aspects of your mission-and only if it is presented to them in terms that touch and move them personally. If your non-profit engages in what I call institutional self-talk, you'll have a hard time improving either acquisition or retention.

So, what do donors want? Here are a few guidelines you'll want to follow in shaping your communications strategy:

1. Donors want to feel appreciated. This means your fundraising communications should be saturated with gratitude for your donors' support. Tell them they are wonderful, warm, thoughtful human beings who have a heart of gold for caring about your charity and the people or cause you serve.
2. Donors want to feel involved. That doesn't necessarily mean marching on Washington, D.C., or volunteering their time, though some donors are so inclined. Most donors simply appreciate the opportunity to sign their name on a bookmark they return, along with their gift, to encourage a needy child on her first day of school. Or sign and return note of encouragement placed on a homeless person's meal tray at a rescue mission. Involvement devices like these almost always lift a direct mail fundraising package's response rate.
3. Donors want to be recognized. This can take many forms. Cultural institutions often publicly list donor or member names in a public display. Other charities list donor names in newsletters or websites. Adding recognition opportunities to a direct mail package is a good way to lift response.
4. Donors want to help solve problems. Many organizations are afraid or too proud to frankly talk about problems they face. But donors appreciate a charity's honesty and love to be the hero by helping to solve the problem with their gift. It makes them feel important so don't deny them that opportunity.
5. Donors want to help people. Too many non-profits focus on programs or abstract principles. Donors want to help people-especially themselves or their loved ones. That's why, when you write your next fundraising letter, you should do all you can to connect the mission of your organization to your donor and her needs and interests.
6. Donors want to feel more than think. Few would admit to this. None of us wants to believe we wear our emotions on our sleeve. But the truth is that connecting with a donor at a deeply emotional level - even to the point of moving her to tears - is almost guaranteed to strengthen her connection with your organization and yield financial reward for your charity. How do you do this? Tell stories that tug on the heartstrings. There's nothing quite as effective as conveying your organization's mission through the words or experiences of somebody who has been helped by your charity. That's one of the things donors want most: real, tangible proof that their gift made a difference in one person's life. Obviously, your fundraising letters, newsletters and other communications need to contain information about your charity. But it should always be presented in a way that puts the needs and interests of your donors first.

In other words, great direct response fundraising starts with the fundraiser asking, "What do our donors want? What are her needs? What does she care about? What touches her heart? What makes her feel good about supporting our mission?"

If you ask questions like these - and answer them well through well-written and appropriately designed fundraising communications - you will raise more money, retain your donors for longer periods of time, and hopefully keep your board happy with your performance. Job security is a wonderful thing!

The Female Economy

by [Michael J. Silverstein and Kate Sayre](#)

As a market, women represent a bigger opportunity than China and India combined. So why are companies doing such a poor job of serving them?

Women now drive the world economy.

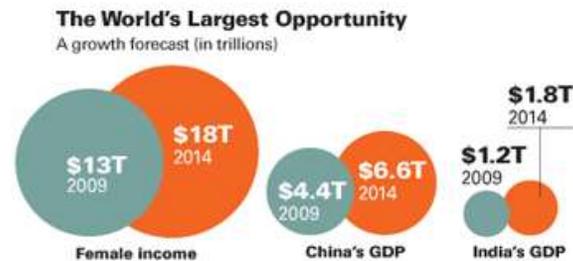
Globally, they control about \$20 trillion in annual consumer spending, and that figure could climb as high as \$28 trillion in the next five years. Their \$13 trillion in total yearly earnings could reach \$18 trillion in the same period. In aggregate, women represent a growth market bigger than China and India combined—more than twice as big, in fact. Given those numbers, it would be foolish to ignore or underestimate the female consumer. And yet many companies do just that, even ones that are confident they have a winning strategy when it comes to women. Consider Dell's short-lived effort to market laptops specifically to women. The company fell into the classic "make it pink" mind-set with the May 2009 launch of its Della website. The site emphasized colors, computer accessories, and tips for counting calories and finding recipes. It created an uproar among women, who described it as "slick but disconcerting" and "condescending." The blogosphere reacted quickly to the company's "very special site for women." Austin Modine of the online tech publication *The Register* responded acidly, "If you thought computer shopping was a gender-neutral affair, then you've obviously been struck down by an acute case of female hysteria. (Nine out of ten Victorian-age doctors agree.)" The *New York Times* said that Dell had to go to the "school of marketing hard knocks." Within weeks of the launch, the company altered the site's name and focus. "You spoke, we listened," Dell told users. Kudos to Dell for correcting course promptly, but why didn't its marketers catch the potentially awkward positioning before the launch?

Most companies have much to learn about selling to women. In 2008 the Boston Consulting Group fielded a comprehensive study of how women felt about their work and their lives, and how they were being served by businesses. It turned out there was lots of room for improvement. More than 12,000 women, from more than 40 geographies and a variety of income levels and walks of life, responded to our survey. They answered—often with disarming candor—120 questions about their education and finances, homes and possessions, jobs and careers, activities and interests, relationships, and hopes and fears, along with their shopping behavior and spending patterns in some three dozen categories of goods and services. (You can learn more about the survey and take an abridged version of it at www.womenspeakworldwide.com.) We also conducted hundreds of interviews and studied women working in 50 organizations in 13 fields of endeavor.

Here's what we found, in brief: Women feel vastly underserved. Despite the remarkable strides in market power and social position that they have made in the past century, they still appear to be undervalued in the marketplace and underestimated in the workplace. They have too many demands on their time and constantly juggle conflicting priorities—work, home, and family. Few companies have responded to their need for time-saving solutions or for products and services designed specifically for them.

It's still tough for women to find a pair of pants, buy a healthful meal, get financial advice without feeling patronized, or make the time to stay in shape. Although women control spending in most categories of consumer goods, too many businesses behave as if they had no say over purchasing decisions. Companies continue to offer them poorly conceived products and services and outdated marketing narratives that promote female stereotypes. Look at the automotive industry. Cars are designed for speed—not utility, which is what really matters to women. No SUV is built to accommodate a mother who needs to load two small children into it. Or consider a recent ad for Bounty paper towels, in which a husband and son stand by watching a spill cross the room, until Mom comes along and cheerfully cleans up the mess.

Meanwhile, women are increasingly gaining influence in the work world. As we write, the number of working women in the United States is about to surpass the number of working men. Three-quarters of the people who have lost jobs in the current recession are men. To be fair, women are still paid less, on average, than men, and are more likely to work part-time—factors that have helped insulate them somewhat from the crisis. Nevertheless, we believe that as this recession abates, women not only will represent one of the largest market opportunities in our lifetimes but also will be an important force in spurring a recovery and generating new prosperity.



Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Back to Basics: Make Your Site User-Friendly

(April 11, 2005) Do you think investing in expensive website redesigns will make your website more user-friendly? In part two of *eWire*'s special five-part series on fundraising technology, Rich Christ and Heather Fignar discuss the basic elements that should be incorporated into a nonprofit website before you even look at costly new technology.

Site Design and Usability

A recent report surveyed nonprofit organizations on internet usage. One question asked, 'How satisfied are you with your website design?' Over 50 percent of the nonprofit respondents said they were satisfied or very satisfied. Another question asked, 'How often do you review your Web site traffic?' Only 39 percent responded that they review stats monthly. We are left to wonder how nonprofits can be happy with their site design if the majority doesn't even know what's happening on their sites.

Defining good website design and usability can be cumbersome, but it generally applies to the sum total of how your graphics, navigation and content affect the experience of a website user. You can boil it down to one question: 'What does your website audience want from you?' Do you deliver that and make it easy?

Here are five basic ideas that you can implement that will make your site more user-friendly.

1. *Use industry standard terms for standard content.* If you are Nonprofit K, and you have an 'About Us' section, don't call it 'Get to Know Nonprofit K' or 'Inside Nonprofit K.' Call it 'About Us' or 'About Nonprofit K.' The same principle holds true for the 'Contact Us' section.
2. *Use the terms your audience uses for everything else.* You don't have to invest in expensive market research. Take a look at the questions people send you and your site statistics for the search terms people have used to find your site. If your site contains technical or industry-specific terminology that a Web site visitor doesn't understand, you have lost that visitor. Maybe you say you help people with sleep disorders, but your visitors have been diagnosed with Sleep Apnea. Be aware that your site visitor is scanning the page for the term most familiar to them. Also be cautious of industry acronyms. Groups helping those with HIV/AIDS often talk about ARV Therapy. Many potential donors will be less knowledgeable about your work than you. Tell them that ARV stands for antiretroviral drugs.
3. *Include a link to the homepage on every other page and call it 'home.'* It has become standard practice to link the homepage from the logo. However, in a recent study, a vast number of savvy internet users did not look there for a link to the homepage.
4. *Make sure that your site loads quickly.* Don't get caught up in the latest, fanciest technology if it sacrifices speed. Interactive elements are popular and fun, but only effective when the elements don't frustrate the user. Splash pages are a great example of an element that may reinforce brand, but could also be a barrier to your actual site.

Photos also affect site load time. For many nonprofits it is important to use graphics and photos that share the message and inspire the web visitor. These elements are so important you should take the time to convert them to a web friendly format. Photos should be focused and posted as 72 dpi.

5. *Make sure that all the links work.* Broken links annoy visitors to your website and can lower the percentage of return visitors. You would never send out an annual report that had pages missing. You should not tolerate broken links. The World Wide Web Consortium (W3C) has a free link checker you can use at <http://validator.w3.org/checklink>.

While the above ideas can be implemented today, there is one very important step that may take a bit more time, but is also essential to good design and usability.

Make the most important thing on your site the easiest thing to do. If you have a great email newsletter that you want people to sign up for, put the sign up at the top of every page, and make the sign up process easy. If your site's primary purpose is to raise money, don't be afraid to have a donation link in multiple places on the page. We worked with a group who has made online fundraising the primary focus of the site. In a

homepage redesign, we created six links to the donation form. Only one link was the 'donate' button. We also linked it from appropriate homepage text and the graphic images on the site.

There's a saying about good design versus good content, but we think that good design and good content are building blocks for online success. *Christ and Fignar are with NPAdvisors.com, which provides creative and strategic consulting to help nonprofit organizations use the Internet for fundraising, education, advocacy and communication. NPAdvisors.com believes that the Internet offers vast possibilities for nonprofits and that Internet marketing must be coordinated with overall marketing efforts to be truly effective*

Finding the Right Logo

(March 6, 2006) What role does your logo play in the branding of your organization? If you are like most people, you define your “brand” through such things as logos, taglines and color palettes. It is understandable. The term “brand” has become so abused it is hard to know what it means these days.

It is not that logos and taglines are unimportant; it is just that too many people put too much power and obligation on those two tools to be the foundation of what your brand is supposed to mean to people.

We have discussed many times throughout [this series](#) that the best brands provide an authentic foundation upon which a bond can form between an organization and a community of people. That kind of sense of community is created when there is a visceral cause for them to form around—a shared hope, aspiration or strong belief, or a common interest. And a logo is only one small part of that effort.

So let's begin this discussion by clearing up some common misperceptions

Logos are *not* intended to “tell your story” graphically, nor are they intended to be a dimensional expression of your world view. Your logo is really nothing more than a symbol you are willing to associate with your name. It does not bring importance to your work. It is not some implicit statement of your value system. In fact, your work and your values are what, over time, bring importance to your logo. It simply does not work the other way around.

So, the first thing we all need to do when thinking about whether our logo is “working for us” is relax. This is not rocket science. The future of your organization does not hinge on it. And, you will NEVER get consensus on the right answer. Phil Knight, the founder of Nike, was rumored to

say, “ ... I’m not crazy about it, but I guess it’ll grow on me over time. ... ” when he first saw the Nike Swoosh—perhaps the most recognizable logo in history.

Having said that, and Nike is a perfect example of this, your logo can be an extremely powerful asset to your communications.

It is important, because it invites the most subtle of perceptions about what kind of organization you might be. So, while it does not tell a story, it does seek to *evoke a feeling* that will either make people more receptive to your story, or not. It is the one thing that, knowing nothing else about you, gives people an initial gut instinct.

A logo takes on added importance to organizations that are widespread and diverse, because it provides a graphic link to all the disparate parts and pieces—representing a sort of “Good Housekeeping Seal of Approval” for the work being done, because it associates your organization with that work.

The elements of a good logo design

These are a bit more mundane and pedestrian than you might think.

1. **Simplicity.** The best logos are elegantly simple. They are not so much pictures or illustrations as images.
2. **Practicality.** Do not just think about its most glorious multicolor manifestation. Run it through a fax machine or black and white copier, and then ask yourself what your organization looks like. Also, think about how well the logo lends itself to reversed-out type and images, and on all sorts of applications, from T-shirts to websites, from car signage to direct mail.
3. **The foundation to a naming convention.** To ensure that the whole is greater than the sum of the parts, your logo should provide a comfortable anchor point to a naming convention that links all the various facilities and services you may have. It also must be used consistently across the organization.
4. **Timeless relevance.** The final design and color palette should reflect a timeless dignity and grace. It should not feel trendy, or look tied to a specific school or era of art or design.
5. **Evoking a personality.** Perhaps most important of all, people should be able to imply something about you from this image. Whether you are conservative or progressive, dynamic or solid, entrepreneurial or tried and true.
6. **Distinct.** Finally, does your logo help your organization look like one that has a different perspective than others in your field, or are you more of the same?

So, how do you know whether you have got the right logo?

The decision to change logos should not be taken lightly. After all, you have already invested a lot of time and money making your existing logo mean something, so making any tweaks should only be done because there is a strategic reason for doing so.

A good logo test should consist of three distinct parts. First, looking at each design possibility separately; second, comparing logos to one another; and third, assessing all of them against your mission. Here is the progression of questions we frequently ask. (NOTE: Folks who are already familiar with your current logo will almost always see it in a more positive light, so you will need to discount that perspective a bit.)

Step 1: Show each logo by itself, and ask the following:

- What is your first impression of this image?
- What feelings does it evoke in you?
- What sort of business do you think an organization like this would be in?
- What are the things you think you could assume about an organization that has this logo?

Step 2: Show all of the logos together, and ask the following:

- Which are you most drawn to, and which are you least drawn to?
- What is it about the winners (and losers) that compelled you to pick them?
- Focusing on those that did not evoke either a positive or negative feeling, why were they easy to overlook?

Step 3: Show all of the logos together, and ask the following:

- Which of these would you most associate with a _(your mission here)___-centered organization? What does _(your mission here)___-centered mean to you?
- Can you offer some thoughts about which one of these logos you could see being around 30 years ago and 30 years from now?

Remember, at the end of the day, research of this type should be used to augment your judgment, not replace it. At some point, you simply have to have the courage to choose, and then make your logo mean something.

Bill Toliver is executive director of The Matale Line, a company devoted to helping nonprofits with communications, fundraising and strategic planning. Visit them on the web at www.mataleline.com,

Best Practices in Direct Mail Fundraising

(Sept. 19, 2005) Direct response is both art and science, and as such, trends and hot ideas tend to flood the marketplace suddenly and then recede just as quickly.

However, there are some best practices that have stood the test of time for many organizations. The following advice and guidelines, provided by Geoff Peters, president of The Creative Direct Response Group in Crofton, Md., may not work for every organization, but they have proven to be successful time and time again for many charities.

- Almost without exception, charities should exchange their donor lists with other nonprofits as the primary way to obtain names to mail in their acquisition campaigns. Names obtained on a list exchange basis typically cost less than rental names, and often perform better as well. Extensive research also shows that your own names actually perform better for you when they are exchanged with other charities!
- Various charities need to examine how often to mail their 'house file' or donor base depending upon what they are optimizing. If you are looking to raise funds at the lowest costs, examine your response curve. You don't want to mail again so soon after a first mailing that you cut off previous responses. This method usually translates to eight to 12 mailings per year. However, if you are trying to optimize total revenue received or total number of responses (e.g., a grassroots activist campaign), then more frequent mailings may well be appropriate. Any nonprofit mailing less than eight times per year on a coordinated schedule is not optimizing its value.
- There has been much discussion recently, pro and con, about the value or costs of using premiums in mailings. Premiums are merely a tool to be tested and evaluated like any other tool in direct response fundraising. Testing by more than 35 national mailers shows the following to be generally true:
 - Advocacy groups are usually better off not using premiums.
 - Most nonadvocacy charities are better off using premiums either for their entire program, or as an additional program and add-on to their straight letter program (i.e., solicitations that don't include a premium).
 - Straight letter donors do not always have a higher long-term value than premium donors.
 - Premium donors are nearly always easier to find (i.e. higher prospecting response rates).

- Nonpremium donors usually have a higher average gift.
- Nonpremium mailings nearly always cost less.
- Return on investment for premium donors can often be higher than return on investment for nonpremium donors, even if the long-term value for the premium donors is lower. This is because so many more premium donors respond to the mailings.
- There are more charity donor names in lists built upon premiums than straight letter.
- Most premium donors respond better to premium letters than to straight letters
- Except for the very largest nonprofit mailers, for which charity response lists are not sufficient, the use of geo-demographic modeling has not generally proven useful in prospecting for new donors. For some medium-size and larger nonprofit mailers, modeling may be useful to improve upon RFM (Recency, Frequency and Monetary) segmentation techniques and identify lapsed donors who may be worth mailing.
- While you may want to reduce the number of renewal mailings to monthly 'committed' donors, you should probably still mail them about four times per year rather than removing them entirely. You can insert a 'lift note' that says, 'We recognize you are a loyal monthly donor but we thought you'd be interested in information about some of our programs.' This is not in lieu of but in addition to any newsletters they might receive.
- When looking for potential deferred-giving donors, the most important variables are not average or most recent gift, or even some type of 'wealth index.' The most important variables are age and frequency of giving. The typical bequest comes from someone who is older and has been giving to the charity regularly over a period of years. By far the most frequent deferred or planned gift is a simple bequest.
- Why should you look for potential deferred-giving donors? Because there are literally trillions of dollars that will be transferred by bequest over the next generation, and fewer than 1 percent of charities even ask for money in the form of deferred giving.
- In some cases, acknowledgement letters with reply devices may break even or even be profitable. How quickly gifts are acknowledged is directly proportional to the response rate to an additional solicitation in those acknowledgements. The faster the acknowledgement, the higher the response rate.

- Lastly, lessons learned from Sept. 1, 2001, and the 2004 Southeast Asia tsunami may well apply to Hurricane Katrina. Just because millions of dollars are being donated to relief efforts does not mean you shouldn't make your case for your cause. Remember the basic rule of fundraising: 'If you don't ask, they won't give.'

Happy mailing and good luck!

Best Practices in Direct Mail Fundraising, Part II

(This is the second of a two-part series on best practices in direct mail. The first part can be found [here](#).)

(Jan. 17, 2006) Direct response is both art and science, and as such, trends and hot ideas tend to flood the marketplace suddenly, and then recede just as quickly.

But there are some best practices that have stood the test of time for many organizations. The following advice and guidelines may not work for every organization, but have proven to be successful time and time again for many charities.

- Whether to use a BRE (postage pre-paid Business Reply Envelope) or a RAE (Return, Address Envelope) is a testable question that varies over a period of time and for each charity. Just try each against the other in a head-to-head test, and be sure to measure the additional costs per reply for the BRE. However, spread those costs across the entire mailing costs to determine your costs in the mail and your net income per 1000 letters mailed. Generally the BRE works better for higher dollar donors and for acquisition, but not as well for donor renewal.
- Try follow-up mailings to your regular appeal, particularly if your mailings are spaced out well between each other. Follow-up mailings often will produce as much as a 50 percent or greater lift to the initial appeal. Follow-ups are mailed between 2 and 4 weeks after the initial appeal, typically to the better donors who received the initial appeal, reminding them that they might have not yet replied and asking them to do so. The theme of both mailings should be identical or strongly related. The follow-up works best when your original premium package is thick of 'lumpy,' but organizations should consider eliminating low-dollar names out of the process.
- Upgrading individual donors is a good idea. For example, one way to conduct an upgrade test might be to take the most recent gift times and increase it by a factor of 1.2 or 1.4 and include that in the personalized 'ask.' Upgrading an 'ask string' (\$10.00, \$15.00, or \$_____ versus \$20.00, \$30.00 or \$_____) for an entire mailing is quite different from upgrading an individual donor. Such ask string upgrades should be carefully tested because often they gain a higher average gift at the expense of a lower response rate. Make sure

your computer instructions have the ability to use different multipliers for higher dollar donors or to reduce the upgrade at some point. The general rule is you will eventually get what you ask for, but don't push too hard too fast.

- Try an 'action item' or 'involvement device' to increase response rates. This might be a 'bounce-back' card to a victim or person suffering from a disease that the charity is trying to help. It gives the donor the opportunity to feel that they are interacting directly with the beneficiary on a one-to-one basis. Other examples would be petition mailings, surveys and requests for certain prayers or remembrances.
- Make sure your message and overall 'look' are fully integrated. Do you use the same colors and artwork for your logo and put your web address on your letterhead, website, annual report, direct mail letters and any other communications with donors and the public? Consistency in communications is the first step (though not the last) in integrating your marketing program.
- Direct mail can be an element in both employee workplace giving and certain cause-related marketing campaigns. Just use your imagination. For example, what about a letter that goes into the payroll envelope which asks employees to sign up for a payroll gift to a charity or to make a single gift? It doesn't require postage or a carrier envelope so it can be inexpensive. Or how about getting a corporate sponsor to allow you to put your brochure with a tear-off donor coupon into their monthly billing statement?
- Attendees at special events put on by a charity rarely respond to a mail appeal for giving as well or better than your direct mail-built house file. However, those names often respond as well or better than a good prospect list. Therefore, capture names and addresses at your special events, and it will help you build your house files. Lists of visitors to museums or charity projects will also work well in prospecting if you mail them soon after the visit.
- For most charities, there is greater growth opportunity from direct mail and \$15 donors than there is finding that elusive \$150,000 or \$1,500,000 donor. There is also a longer term stability and predictability from the lower dollar donors. From the direct mail house file come the majority of the planned gifts of tomorrow, especially if you are not a college or club. Remember the closer the relationship with the donor to the charity or its representatives, the better your chances for any gift. Similarly, the more donations and the longer they have donated to your organization, the better chance you have to secure gifts by other channels (e.g. a capital or major donor) because they have built a relationship with the charity and you have already cultivated them by mail.

Happy mailing and good luck!

Geoff Peters is president of The Creative Direct Response Group, a full-service fundraising agency in Crofton, Md., that includes two direct-mail agencies serving more than 20 national nonprofit organizations, including Toys for Tots, MADD, Vietnam Veterans Memorial Fund and American Parkinson's Disease Association, among others. He can be contacted at gpeters@cdr-nfl.com.

Email Solicitations Still Evolving in Higher Education

(Dec. 6, 2004) Only half of higher education institutions are using email as a fundraising tool, and there is a wide disparity in how the technology is being employed, according to a new survey by the Council for Advancement and Support of Education (CASE).

Although focused on higher education, the survey also holds insights for other types of charitable organizations as well.

Forty-nine percent of the *CASE 2004 Email Solicitation Survey's* respondents are currently using email in their fundraising activities, although 42 percent of those organizations who are not employing email indicate they will begin doing so soon.

Nearly half of those respondents using email indicated they are soliciting alumni (47 percent), while 45 percent are soliciting 'everyone for whom we have an email address (who hasn't opted out).' The results are much higher than those from the previous survey, where only 17 percent were e-soliciting alumni or other individuals.

How are emails being integrated into the annual fundraising plan? Sending emails at the end of the year as a 'cleanup' appeal is the most common practice currently, although 26 percent indicated they are using emails in a similar fashion and on a similar schedule as traditional appeals (direct mail, phone). Only four percent stated they had stopped sending traditional appeals to individuals with email addresses, while 82 percent indicated that the email was an additional solicitation complementing a more traditional appeal.

In terms of money raised using email solicitations, 73 percent reported raising less than \$25,000 in 2003. Sixteen percent indicated raising more than \$50,000 annually. One institution reported raising more than \$1 million via email.

Lessons Learned, Advice for Others

The CASE survey also asked respondents for advice and lessons learned from their experiences with email solicitations. Among the large number of comments, the two most common messages were:

1. Test and segment your appeals.
2. Plan on investing significant time in keeping up with email address changes.

Just some of the other pieces of advice from the survey included:

- Use specialized software to manage these solicitations and track them.
- Agree on metrics for gauging success. Plan for escalating usage beyond the first year. Plan for handling bounces and opt-outs. Track everything
- Be sure to follow the CAN-SPAM Act rules. Respond to everyone who sends a comment or question.
- Use it strategically - as a clean-up or to a specific population. There is a limit before it becomes junk mail too.
- Follow direct mail principles - personalize, make a compelling case, ask upfront, etc. Spend more time on the landing page (the webpage that individuals are sent to from the email) to improve conversions.
- Make sure the subject line mentions the name of your institution (or is somehow recognizable).
- Make sure your message is clear and you're providing content-based value.
- The percentage growth is astounding from year to year but the number of gifts and dollars are still relatively small. Have to make a long-term commitment to this, as the numbers will continue to grow.

The *CASE 2004 Email Solicitation Survey* was distributed to nearly 4,500 CASE members in September 2004. CASE received 463 responses.

A copy of the full survey results (PDF format; 20 pages) is available on the [CASE website](#).

Using the Power of Persuasion in Fundraising

WASHINGTON (AFP eWire - Oct. 20, 2003) - By understanding and embracing the rules of persuasion development professionals can improve their fundraising techniques and realize more contributions, according to a recent article in the *Stanford Social Innovation Review*.

In the article 'The Power of Persuasion' in the Summer 2003 issue of *Stanford Social Innovation Review*, social psychologist Robert B. Cialdini discusses how persuasion can be used effectively and ethically by fundraisers to connect with potential donors. The article gives several examples of effective techniques used by fundraisers and nonprofits to reach out to donors.

'Successful nonprofit leaders understand the rules of influence and employ them ethically,' Cialdini wrote. 'Rather than putting people in a hammerlock, they uncover pre-existing affinities 'informing people to say yes.' As a consequence, even after complying, people are likely to feel positively toward the nonprofit and its cause, and are more willing to comply with future requests.'

In a survey of nonprofit executive directors and consultants, including AFP members, Cialdini discovered which rules of persuasion were relevant in their fundraising efforts. The rules focus on:

- Reciprocity
- Scarcity
- Authority
- Consistency

Following the rule of reciprocity, nonprofits that send free gifts, such as address labels, with their direct mail solicitations, may see a higher response rate than if they didn't send a gift, according to the article.

When discussing scarcity, the article points to an environmental justice nonprofit that has a network of 100 volunteer advisers around the globe. This allows the nonprofit to fund little-recognized programs that don't receive grants from other organizations, the article said. By alerting donors to this unique opportunity, they feel they are making a vital contribution to international causes.

As for authority, the article says too many experts 'bungle' away the opportunity to use their authority, neglecting to mention their credentials, background and experience when discussing potential gifts with donors.

The article cited the Monterey Bay Aquarium in California as an organization that has done a good job of following the authority rule. The aquarium created wallet-sized cards listing what seafood should be consumed based on how it's caught and farmed and whether its stock has been depleted. The free cards not only provide a service to people, but they remind them that the aquarium is an authority on ocean conservation.

When discussing consistency, the article said people have a desire to behave consistent with their commitments. Because of this, a commitment is stronger if it is made publicly, voluntarily and is written, the article said. For example, nonprofit board members are more likely to follow up on their commitments if they pledge to do something in front of the entire board at a meeting or board retreat.

Stanford Social Innovation Review was launched in the spring of 2003 to chronicle the social sector and promote innovative solutions to social problems. Published by the Stanford Graduate School of Business, the publication is the first by a leading school of management.

The magazine frequently includes ideas and tools to help fundraisers in their philanthropic efforts. For more information visit the [Stanford Social Innovation Review](#) website.

TOOLS AND TECHNIQUES

The Benefits of a Successful Pledge Program

By Helen Ridgewell

What is a pledge program?

Simply stated, it's a way to help donors regularize and upgrade their giving to an organization. Any direct mail donor file will include contributors who will commit to sending a gift on a monthly basis. The secret to a successful pledge program is communicating with these donors appropriately and converting them into "pledgers."

Why begin a pledge program?

A pledge conversion program provides a perfect opportunity to generate a predictable source of income and, at the same time, increase the level of giving from certain segments of your donor file. If implemented correctly, it's a guaranteed way to upgrade donors and cause them to become deeply involved in your programs.

A \$25 donor may not readily respond to a gift request of \$100. However that same donor, when asked to pledge \$15, \$20 or \$25 per month, may be very willing to do so. In our experience, the committed pledge donor will fulfill at least 10 or more of the 12 promised gifts, (all 12, if you make your pledge program work through pre-authorized credit card donation or through electronic funds transfer, as we recommend). So you have converted your \$25 donor, who may have made a couple of gifts per year for a total of \$50, into a \$180, \$240 or even \$300 donor. The average fulfillment of donors who are not giving electronically is between 75-80%. The average fulfillment of donors who ARE giving electronically is between 95-98%.

You can see the larger benefit of converting donors to this method of giving from the Pledge Program Income Chart.

Pledge Program Income Chart

	Donors	Gifts/Yr.	Avg. Gift Size	Ann. Revenue
Non Pledgers	1,000	2	\$25	\$50,000
Pledgers	1,000	12	\$15	\$180,000

Who are the best pledge prospects?

These donors need to be chosen with care. It would be a costly mistake to assume you can convert all your donors to "pledgers" or even mail a random sample. The general guideline is they should be people who have demonstrated a high level of enthusiasm and support for the charity's programs.

These would be (1) newly acquired donors, (2) donors whose recent giving habits suggest a continuing interest in your work, (3) donors who have recently reaffirmed their commitment, for example by responding to an annual renewal program. If you plan to ask for a \$25 pledge, eliminate any new donor whose initial gift is less than \$20. You should also exclude all donors who have sent a single gift of \$100 or more, or whose cumulative annual giving is \$300 or more. To invite these donors to participate in a \$25 per month pledge program will probably be an invitation to downgrade their giving!

How to convert your donors into "pledgers."

When you have selected the names of those donors who fall into the categories described, you need to approach them creatively with compelling stories about people whose lives have been impacted by your programs. Let them know they are a very select group of people (and you should give their group a special name) who are extremely important to you and whose regular, ongoing support is vital to your growth and survival.

Ask them for a sacrificial monthly gift and admit this may be a hardship but they will experience the satisfaction of helping the organization make a lasting difference in people's lives. Pledge to them that you'll use their gifts wisely. Let them know they can cancel their pledge at any time. This lowers resistance to the pledge offer and gives your donor an out if they are unable to fulfill their pledge. Encourage them to commit through EFT or pre-authorized credit card to minimize attrition rates.

Once they have committed it's important to keep your pledge donors informed of your work. Include them in newsletter mailings; express your appreciation for their support; keep reinforcing the vital nature of their gifts. However, don't neglect them at year-end. Encourage them to renew and upgrade their pledge support. Tell them what a difference their gifts have made in the lives of those you've been able to help over the past year. You may only be able to convert a small number of your donors to monthly "pledgers," perhaps between 2% -10%, but they will be some of your most committed and valuable givers who will provide faithful support for your programs, month after month.

Handwritten Notes Increase Giving (Naturally)

(June 12, 2006) Sure, everyone knows that personal attention to donors contributes to loyalty, repeat gifts and even increased giving. But how much do fundraisers practice what they preach everyday?

Consider the following experience, which demonstrates just how important personalization can be with even such simple things as handwritten notes:

Approximately 2,500 donors from our overall donor database were identified as prime planned-giving prospects based on a variety of demographic criteria. In addition to being sent a series of planned-giving mailings, these prospects were kept in our regular direct-mail solicitation program. The files were flagged so whenever one of them made a gift, an acknowledgement letter was generated for my signature. When the letters were printed, our staff also used the database to print off a brief donor history for each donor. As I signed the letters, I would review the history, note the current gift amount, and include a personal, handwritten comment in addition to signing my name. (I happen to think blue ink is a strong indication of a handwritten signature because it contrasts with the black ink of the body of the letter.)

Based on the giving history and size of the current gift, I would vary the comments. If the current gift was relatively small, the note would be something brief, such as, “Your support means a lot” or “Thanks so much.” For larger gifts, the note might be a little longer: “Your generous support really makes a difference to those we help” or “Thanks so much for your continued generous support.”

For donors whose support extended over many years, the note might say, “Your loyal support means so much!” or “Your ongoing support helps us make a major difference for those we help.” If the gift was the second or third gift during the year, I would refer to that in my note: “Your second gift this year makes a special difference.”

Familiarity Breeds Consideration—and Gifts

Over the months, I became familiar with the names of more frequent donors and subsequently made those notes more personal. When I attended events and seminars, donors would comment, when they discovered who I was, that I was the person who sent them notes on their letters.

The relationships I built with many of these donors was very gratifying, and some of them wanted to talk about planned gifts or notified us that we had been included in their estate plans. Even more gratifying was that direct-mail donations from this group of 2,500 donors increased by 28

percent by the end of the second year we tracked them. The only difference from other donors was the personal notes on their acknowledgment letters.

Obviously, you don't have to have a group of 2,500 donors to do this kind of personalized communication. Just take a little time to make your donors feel more important than the recipient of a form acknowledgment letter.

Personal attention not only builds strong donor relationships, but also increases support.

Fred Matthews heads Matthews Philanthropic Strategies in Issaquah, Wa., which works with nonprofit organizations to increase fundraising performance

15 Techniques Used by Top Nonprofits to Boost Donor Acquisition and Online Fundraising Results

By [Frank Barry](#) on Jun 24, 2013

Online fundraising isn't a fad.

As a matter of fact, online fundraising accounts for [seven-percent of total fundraising](#) and has seen double-digit growth over the past four years. Online fundraising has also proven to be an extremely effective donors acquisition vehicle. [Presidential elections](#) have shown us the potential that exists.

These are facts that can't be ignored.

Whether you're using [powerful online fundraising and marketing software](#) or keeping it simple, it's imperative that you take online fundraising *seriously*.

Let's take a look at **the fifteen most effective donor acquisition and online fundraising techniques used by top nonprofits.**

1) Go Mobile, Now!

It's estimated that mobile usage will surpass desktop usage within the year. That's right – this year! Are you ready?

If you're using a website analytics tool like Google Analytics, jump in there to see how much of your web traffic is coming from mobile users.

Here's [a quick video](#) to show you how.

Next, narrow your analysis down to your donation form to see how many people are visiting that specific page from a mobile device. Make sure to set the date range back a year or two, so that you can look at the trend over time. You'll likely find that mobile traffic to one of the most important pages on your website has grown significantly.

Expert Tip: Boost online fundraising performance with donation forms that work well on iPhones, Androids & Blackberrys. [\[Tweet It!\]](#)

2) Grab People's Attention



You probably spend a lot of time driving people to your website, but visits don't equal dollars!

Once you have people on your website, it's important that you draw their attention to your "donate now" button. Take [charity: water](#) for example. When you land on their home page, you fairly quickly notice the big, blue button that says, "donate now".

There are a few things that charity:water does really well here:

1. charity: water wasn't afraid to make their fundraising ask the most important element on the page.
2. Their main call to action, donate now, is tied to a compelling reason for giving – “Donate and Give Clean Water”.
3. They've used strong imagery that supports their reason for giving.
4. The color of their call to action stands out on the page. And they didn't have to use a bright red button that glows in the dark.

Expert Tip: Give your “donate now” button the recognition it deserves, but do it with the right supporting elements. [\[Tweet It!\]](#)

3) Make Sure it's Branded



Building your brand is tough.

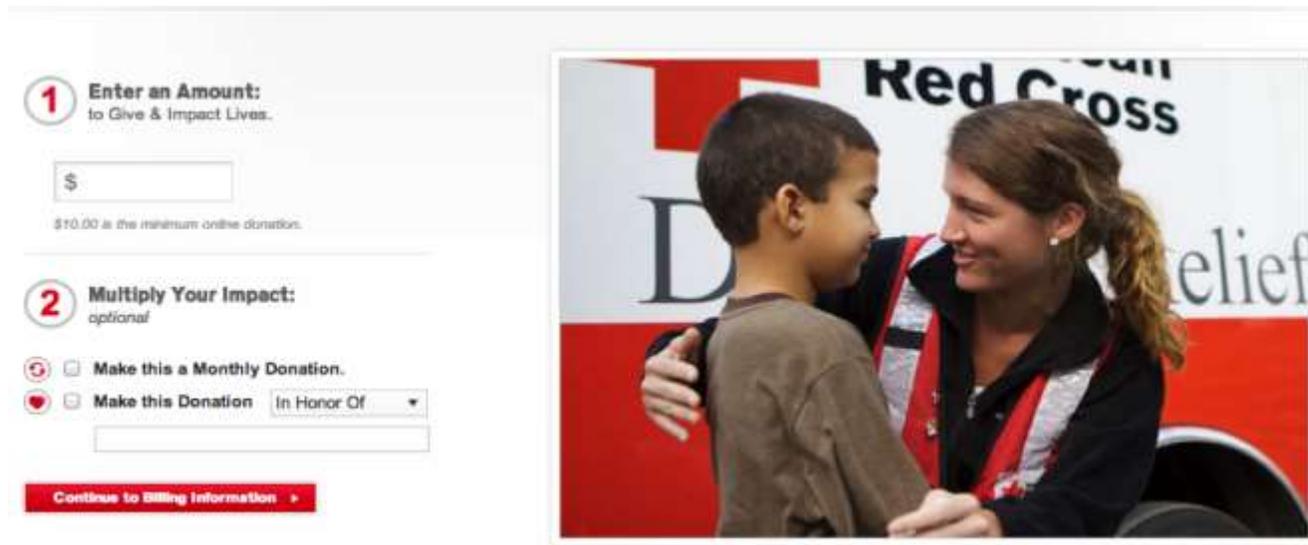
It takes hard work, strategic thinking, time and persistence- and not to mention, money. Which leads me to wonder ... Why leave your donation page lightly branded or, even worse, completely unbranded?

Take a look at [Best Friends Animal Society](#) , who has ensured their donation form is fully branded. They have their name, logo, compelling imagery, typography, and copy that align with their brand standards.

Doing this helps potential donors feel secure and understand that they are in the right place. A branded page builds trust, confidence and increases the likelihood that a person visiting your donation form will complete their transaction.

Expert Tip: Brand your donation form like @BFAS so donors know it's you! [\[Tweet It\]!](#)

4) Use Compelling Imagery



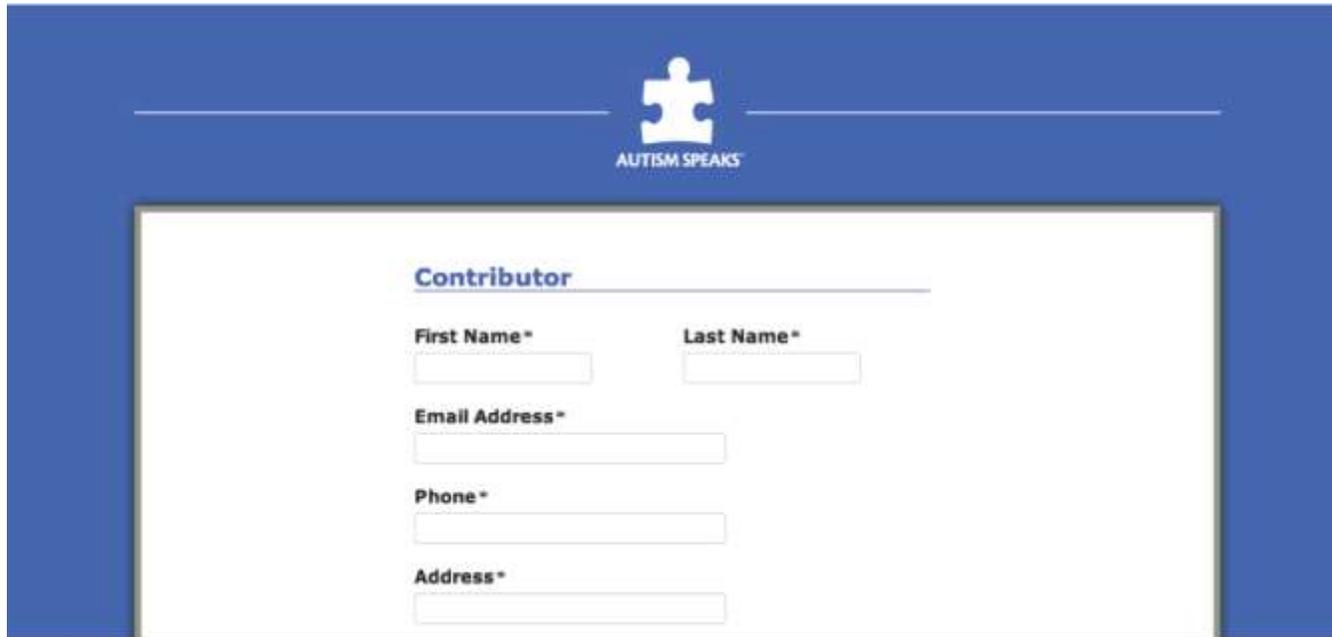
The image shows a donation form for the Red Cross. On the left, there are two main steps: 1. 'Enter an Amount: to Give & Impact Lives.' with a text input field containing a dollar sign (\$) and a note that '\$10.00 is the minimum online donation.' 2. 'Multiply Your Impact: optional' with two checkboxes: 'Make this a Monthly Donation.' and 'Make this Donation In Honor Of' with a dropdown menu. A red button at the bottom says 'Continue to Billing Information >'. On the right, there is a large photograph of a woman in a Red Cross uniform hugging a young boy. The background of the photo has the Red Cross logo and the words 'Red Cross' and 'relief'.

People are visual beings. We like to “see” what we buy. That’s why online stores use lots of product images and why brick and mortar stores will never die.

Have a look at how [The Red Cross](#) does it. They keep things simple, all while doing a great job of helping people “see” the value and impact of their donation, something every nonprofit should do.

Expert Tip: Use compelling imagery on your donation form like @RedCross! [\[Tweet It\]!](#)

5) Simplify, Simplify, Simplify

The image shows a screenshot of a donation form for Autism Speaks. The form is titled "Contributor" and is set against a blue background with the Autism Speaks logo at the top. The form fields are: "First Name*" and "Last Name*" (two separate input boxes), "Email Address*" (one input box), "Phone*" (one input box), and "Address*" (one input box). The form is centered and has a clean, minimalist design.

Most websites have a lot going on: Top navigation, search tools, email opt-ins, side bar navigation, ads highlighting programs, promotions for events, and much more.

There's a time and place for all of those things, but the donation form *isn't* it.

When someone lands on your donation form, they should see and experience a simpler page – one that makes completing the action of donating easy.

Check out what [Autism Speaks](#) does. Here are a few key things they've done to simplify their donation form:

1. Removed the top navigation
2. Removed the search box
3. Removed the right and left column
4. Removed promotions of other things (events, programs, etc)

Expert tip: Take a tip from @autismspeaks, remove as much as humanly possibly from your donation form. [\[Tweet It\]](#)!

6) Reduce, Reduce, Reduce

One more time, Reduce!

People don't like to give away too much information or spend a lot of time filling out long forms. Be sensitive to this and make sure to limit your donation form to only the fields you need.

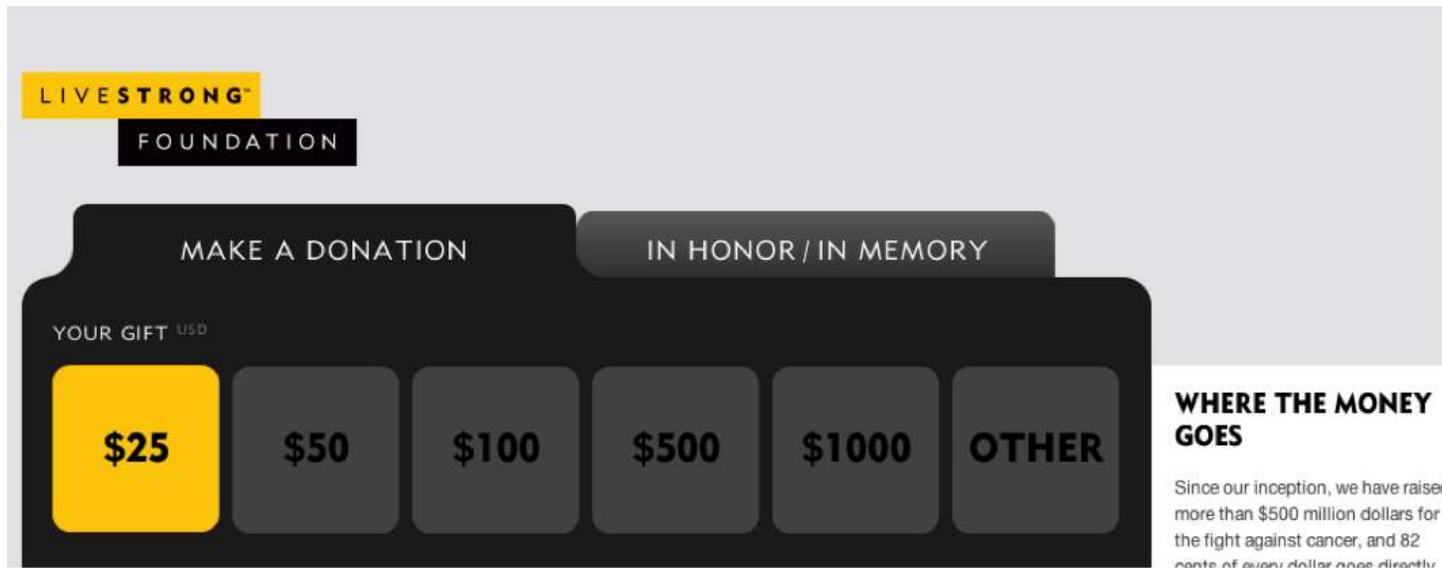
[Check out charity: water's donation form](#). They have seventeen fields on their donation form. Only eleven are required, and all eleven of those are required for processing your credit card.

That means charity: water is keeping their donation form data collection lean – asking only for the information they need to complete the online transaction.

My colleague Amy Bills has some additional [questions you should ask yourself when determining how to simplify your donation form](#).

Expert tip: Simplify your donation form like @charitywater and get more people to make online donations. [\[Tweet It\]!](#)

7) Use Giving Levels



The image shows a portion of the Livestrong Foundation donation form. At the top left is the Livestrong Foundation logo. Below it are two tabs: "MAKE A DONATION" (selected) and "IN HONOR / IN MEMORY". Under the "MAKE A DONATION" tab, there is a section labeled "YOUR GIFT USD" with six buttons for different donation amounts: \$25, \$50, \$100, \$500, \$1000, and OTHER. The \$25 button is highlighted in yellow. To the right of the buttons is a section titled "WHERE THE MONEY GOES" with a paragraph of text below it.

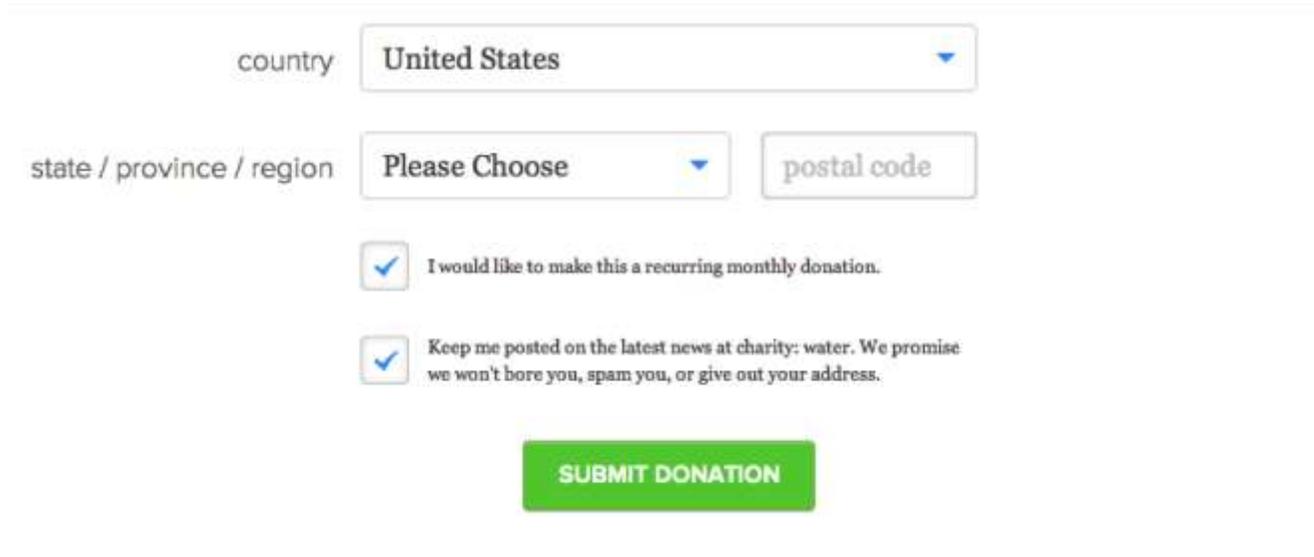
Research has shown that suggesting giving amounts leads to improved donation form performance by increasing average online gift size.

It's a simple concept, really. Instead of asking people to type in the amount they want to give, suggest a handful of amounts. The goal is to get people to give larger amounts than they would if left to make their own, unaided decision.

[Livestrong](#) starts their giving levels at \$25 and goes up to \$1000. They also include a box for “other”, so that people can choose to give a different amount.

Expert tip: Use donation form giving levels like @livestrong in order to increase online donation. [\[Tweet It\]](#)!

8) Encourage People to Give Monthly



The image shows a portion of a donation form. It includes a dropdown menu for 'country' set to 'United States', a dropdown menu for 'state / province / region' set to 'Please Choose', and a text input field for 'postal code'. Below these fields are two checkboxes, both of which are checked. The first checkbox is labeled 'I would like to make this a recurring monthly donation.' The second checkbox is labeled 'Keep me posted on the latest news at charity: water. We promise we won't bore you, spam you, or give out your address.' At the bottom of the form is a green button labeled 'SUBMIT DONATION'.

Getting a one-time gift is great, especially if that gift is a big one. But receiving a monthly recurring gift, even if for a smaller original amount, is so much better!

By getting a new donor to give monthly you’ve done a few things:

1. Grown long-term online fundraising performance.
2. Increased monthly revenue predictability.
3. Improved the odds that you’ll retain that donor over a longer period of time.

Make sure you offer a simple way for donors to opt-in to monthly giving like [charity: water](#) and many other nonprofits do on their online donation form.

Expert tip: Enable monthly giving like @charitywater does to improve online fundraising performance! [\[Tweet It\]](#)!

9) Give People a Way to Stay in Touch

This one is simple.

If a person gets to your online donation form, pulls out their credit card and decides to give you money, it's likely they'd be open to hearing from you again.

It might also be the last *real* opportunity you have in which the person is this eager to interact with your nonprofit.

Take advantage of this opportunity you have to build your email house file by making it easy for people to opt-in when they donate by checking one simple box.

I hate to do it again, but here goes- [charity: water](#) makes opting into their regular email communication simple for donors (see previous section screen shot above).

Expert tip: Build long-term relationships by making it easy for donors to opt-in to your email list like @charitywater. [\[Tweet It!\]](#)

10) Add Social Proof

Welcome to the Donation Page of Hassan Salem

Like Be the first of your friends to like this.



Imagine the impact if we reduce death and disability from cardiovascular diseases and stroke by 20% by 2020! I'm joining the American Heart Association's Heart Walk to promote physical activity to build healthier lives, free of cardiovascular diseases and stroke. Please support me in helping to reach this lifesaving goal by giving a donation today! Thanks in advance for your support.



Join me in my efforts to support American Heart Association - Denver, CO!

GIVE NOW »

\$12,883 Amount Raised

\$20,000 Fundraising Goal

28 Generous Supporters

Honor Roll

From Cedric Buchanan in Memory Of Timothy Buchanan

\$500 From Daniel Yohannes in Support Of Hassan Salem

From Dave Baker

From anonymous

Have you ever done a [fundraising event](#) like the Susan G. Komen three-day walk or the Heart Walk by the American Heart Association? These types of events do an excellent job of exercising social proof.

Essentially, social proof is the demonstration that others have gone before you and done it. They've purchase that book, tweeted that page or shared that photo on Facebook.

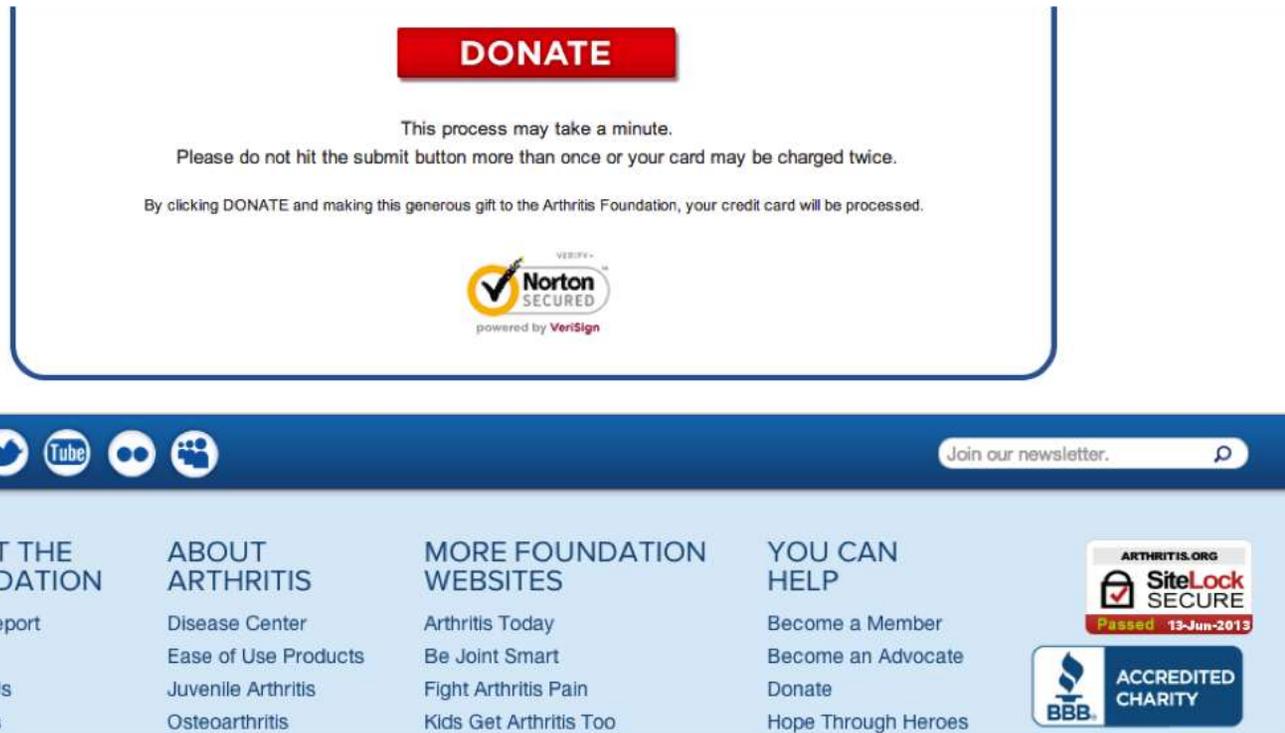
In the context of online fundraising, social proof is showing potential donors that others have supported the cause and that money has been raised.

In the screen shot above, you'll notice that the fundraising goal, amount raised, and number of donors, are visible on the online fundraising page.

How could you take this concept and implement it on your standard donation form?

Expert tip: Use "Social Proof" to help new online donors gain confidence and give that first gift! [\[Tweet It\]!](#)

11) Put Security First

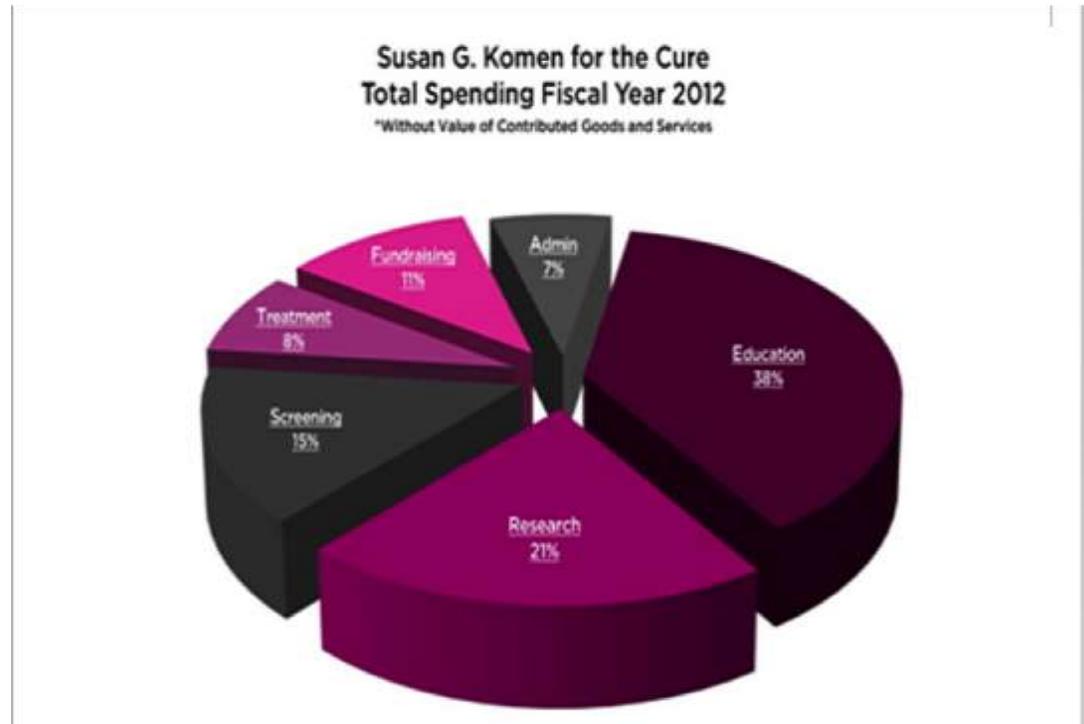


Financial transactions have become commonplace on the internet, but people still like to know that you're taking the appropriate precautions to ensure their information is secure.

The [Arthritis Foundation](#) added a simple Norton/Verisign logo to the bottom of their donation form and a BBB and SiteLock logo in the footer. Potential donors will see these signs of security as they're about to click the donate button, even if they are not intentionally looking for them. Doing this builds trust and confidence.

Expert tip: Prove your website is secure and build trust with online donors like @arthritis_org does. [\[Tweet It!\]](#)

12) Be Transparent



Nonprofits are being called to [a higher standard of transparency](#) because donors want to know how their money is being used and what type of impact your organization is making (Madeline Turner has a few thoughts on [showing your impact](#)).

Instead of placing a blind trust in charitable organizations potential donors can go to folks like Charity Navigator who rate charities and provide information on the percentage of each donation spent on charitable programs versus overhead expenses.

How are you responding?

With the increased call for transparency nonprofits like [Susan G. Komen](#) and [Livestrong](#) have put their financials front and center. As soon as you land on each of their donation forms you'll notice a breakout of their financials that shows you how they allocate money to different areas of their work.

Expert tip: Take transparency in online fundraising seriously like [@livestrong](#) and [@SusanGKomen](#). Share your financials freely. [\[Tweet It\]!](#)

13) Give Donors Something Nice

***Select Donation Amount:**

\$1,000.00
 \$500.00
 \$250.00
 \$100.00
 \$50.00
 \$30.00
 Enter an Amount:
 Make this a monthly donation

Donate \$30 and get a FREE NWF field bag!*

1-year subscription to National Wildlife®, NWF's award-winning, full-color nature magazine.
NWF membership card and decal.
10% discount off all NWF catalog merchandise

Other ways to give

[Donate monthly and make an even bigger difference!](#)
[Give a Leadership Gift](#)
[More ways to give](#)

Select your Gift

***Gift Selector:**

Please do not send me a free gift.
 Field bag
 Please send me the free NWF gift pictured on the right.



Donate by phone:
To donate by phone, or if you have any questions, please call **1-800-822-9919**.

Donate by mail:
[Print this form to donate with a personal check, money order, or credit card and mail to:](#)
National Wildlife Federation

This one can be tricky, but if done well it can have a lasting impact on donors.

Giving donors a gift for making a donation is a great way to show donors (especially new ones) your appreciation while also providing them with a banded piece that will remind them of your nonprofit every time they use it.

[National Wildlife Federation](#) (NWF) has done a great job with their gift. Here's why:

- First off, the gift is something that's inline with their core supporter based. I don't know this first hand, but I'm sure the folks that support NWF love getting outdoors to see and experience nature, wildlife and the beauty on this earth.
- Secondly, the gift is branded with the NWF logo. This ensures that the donor is reminded of NWF every time they use it.

Expert tip: Use gifts that align with you mission (like @NWF) to show appreciate to online donors. [\[Tweet It\]](#)

14) Take Advantage of the Moment

You've got a great opportunity immediately after someone has given you an online donation. They've made a decision to invest in you and they've pulled out their wallet to do so. There are a two key places you can take advantage of this moment:

1. **Confirmation Page** – The confirmation page is the first page a person sees after they've made an online donation. It's the place where you get to tell a new donor thank you while also giving them an idea of what they can do next to support you. You should ask them to join your email list and to give you a shout out on social media. Neither of these takes much time and the person has already said "yes" once. Make sure your confirmation page has these two elements.
2. **Email Receipt** – The email receipt should be used to thank donors while also serving as the receipt for tax and tracking purposes. But don't stop there. You should also remind people to join your mailing list. Let donors know that by joining your mailing list they'll receive information on how their gift was used and the impact it's having.

Expert tip: Ask new donors to opt-in to your email and spread the word via social media right after they give. [\[Tweet It\]](#)

15) Don't Forget About New Donors!

CAMPAIGN NAME	AMOUNT RAISED	WHERE YOUR MONEY WENT
2011 Cask Big Dance Dig	\$1,575.00	Ethiopia

The wait is over.
We're excited to show you exactly where your money went!

YOUR PROJECTS



Komeshga 27 Clinic
15 people served

VIEW >

Showing donors how their money is used can have a huge impact on donor engagement and long-term retention. People want to know how you've made the world a better place.

Take a page from the charity: water online fundraising book and make sure to remind donors how their money is being used (see above), the impact it's having and about your gratitude for their support. Email has made this type of communication extremely simple.

Expert tip: Show donors how their money has been used to make the world a better place. [\[Tweet It\]](#)

Your turn ...

Hopefully the 15 tips above have given you some new ideas and/or sparked thoughts on how you can improve your online fundraising program.

I'd love to hear back from you. Which tip was the most useful to you

Content Ideas for Your Nonprofit Website

Content Remains King

There are so many reasons to have good content on your nonprofit website, but perhaps one of the most important is that it draws the attention of the search engines. Good content that changes regularly will also keep your visitors interested and coming back.

Here are some content ideas. You don't need to pursue all of them, but you should pursue those that make sense for your nonprofit website:

1. Articles

Your nonprofit is an expert on something...an issue, a disease, a social problem, some sort of research. Take advantage of your expertise and provide articles that draw on it. Such content will be indexed by the search engines so readers will be able to find you when they search on the keywords in your content. [Acterra](#), an environmental group in California exemplifies this approach. See the pull down menu in the box labeled "Find Answers" to see a list of topics on which the organization has numerous articles. Similarly, the Living Beyond Breast Cancer website is full of useful information, including this [extensive list of frequently asked questions](#) by women facing this devastating and frightening disease.

2. Images

Great images make your website a draw. Provide images of your clients, the people you serve, and your [volunteers](#). Revolving images are great for keeping your website fresh and interesting. Take a look at the engaging and changing images at [Rise](#), a Minnesota nonprofit that works with the disabled. The [Atlanta Habitat for Humanity](#) features a revolving photo gallery at the top of its page, plus a scrolling list of "news" items right next to it to give the site a wonderful dynamic look.

3. Video

It is very easy to incorporate video on any website now with the use of YouTube. If you are appealing to a young audience, video is really required to entice your young audience to tune in and stay tuned in. See how [Action for Healthy Kids](#) uses a video contest to get videos that

then are accessed through its site. CURE, which supports research into epilepsy, [incorporates a video on its website that brings home](#) the heartbreaking reality of epilepsy victims and their families.

4. **Blog**

A [blog](#) is a great way to make sure that your website has continually renewing content. Besides, search engines love blogs and will visit your site frequently to pick up your latest content. Blogs can be easily incorporated into a website design and work well for organizations that are very active. Don't try this if you can't update the blog frequently. There is nothing sadder than a blog that hasn't been refreshed recently. One of my favorite nonprofit blogs is the Washington D.C. Goodwill [Fashion blog](#).

The African Wildlife Foundation uses [several blogs](#), written by various staff, to keep up with research on leopards, lions, mountain gorillas and zebras in Africa. These blogs are addictive for anyone whose passion is African wildlife conservation.

5. **[News Room](#)**

A news or press room on your website can be a source of renewing content and an absolute blessing to visiting journalists. Post news releases and links to articles that have been published about your organization. See the [American Hiking Society for an example of a vibrant news room](#). [BeadforLife](#), an anti-poverty organization working in Uganda, has an outstanding "[media](#)" room on its lovely site. Even a start-up nonprofit like [Strong Women, Strong Girls](#) successfully uses a list of press coverage about itself on its home page to provide up-to-date content.

6. **User Generated Content**

Get your readers and supporters to provide content for your site. If you can get a steady stream of content flowing from your readers, it will add a wonderful dynamism to your site. Encourage readers to leave comments on your blog and relate their own stories in a special location on your website. A good example of story sharing can be seen at the [Ronald McDonald House Charities](#) where families, children and volunteers relate their RMHC experiences. The [March of Dimes](#) does a wonderful job of inviting parents to tell their baby stories, complete with video and photos...there is even a map of where the stories come from.

Checklist of Content Every Nonprofit Needs to Have on Its Website

Website Content You Need

Robin Jareaux/Getty Images

Everyone says that good content is a must-have on your nonprofit website. But what content is most important? In [*Internet Management for Nonprofits*](#) (Wiley 2010), a wonderful collection of essays, Allan Pressel provides a list of content that one would likely want to see on a nonprofit website. The fact is that many people who come to your site for the first time know nothing about you. Make sure you have everything there that a newcomer would want to know about. Here is the list. Which items does your website have?

- Home page
- [Mission Statement](#)
- Services and programs
- Goals
- What's new
- Accomplishments
- Brief history
- Issues or causes
- Message from executive director
- [Press Releases](#)
- Past and future events
- Urgent action alerts
- Testimonials
- Photo album
- Endorsements or awards
- Donor hall of fame
- Privacy and security policy
- [Annual report](#)

- [IRS Form 990](#)
- Documents to download
- How your organization can help
- Frequently asked questions
- Links
- Staff list and bios
- Board list and bios
- Contact information
- How to donate

There is, of course, an endless list of possibilities for your website, but this list is a good start. Make sure you have most of these items.

Three Nonprofit Website Mistakes

I finally gave up on finding any information online about nearby senior centers for my neighbor. There was next to no information online, and certainly no websites.

I then looked for senior centers in the next county and found wonderful sites for each of the several centers with photos of [volunteers](#), activities, and facilities. My neighbor started going to one that was just over our county line and really not too far away. Our city's senior centers were out of luck.

A website for a nonprofit or a government organization is a given by now. You simply do not exist if you are not findable online. People (of all ages) search for what they want online.

However, some nonprofits think that if they just put up a static site, that will be enough. But, in truth, those may be worse than not having one.

A website should be living, dynamic and energetic. It should reflect your organization's personality and [mission](#) through great photos, copy, and design.

There are three reasons so many websites lack any spark, and they don't have anything to do with bells and whistles such as flash, videos, or [twitter](#) feeds:

1. **Outdated information.** Consider the message you send if your website has not been touched in months. Fresh, lively content should be added at least weekly. New photos should be mixed in at least every couple of months. Blogs should be updated at least twice a week and more if possible.

An easy way to refresh a website without changing everything is to provide a feature area on the home page for a short article and photo of something new at your nonprofit. A preview of an upcoming event; an update of a [fundraising campaign](#); a heart warming [story](#) of a client helped; a profile of a long-time donor. These can all be slotted in at regular intervals while the bulk of your site stays basically the same.

2. **Insufficient contact information.** Just because people find you on the Internet doesn't mean that they might not want to talk with you or email you. Do not - I repeat - do not provide a contact form for someone to fill out. These are cold and impersonal and are often abandoned midway through. Provide a contact list of real people and tell the viewer who can help with what.

I like to see photos and an invitation to email. For instance, there could be a photo of the development person and an email link inviting people to inquire about [donating](#) or a concern they have about a donation already made. A photo of the [volunteer coordinator](#) and an email link will help draw in potential [volunteers](#) and reassure current ones. It goes without saying that these emails must be responded to promptly. Provide phone numbers too as many people prefer to call.

3. **Tired or amateur design.** Websites are worth good design. You may have started with something done by a staff member or a volunteer, but, as soon as you can, hire a professional web designer to give you great color, readability, a clean layout, easy-to-use navigation system, and a simple [content management system](#) that makes it easy for staff to update the site.

Throw in a snappy [logo](#) and [tag line](#) that befits the sparkling personality of your organization and/or the gravity of your mission. Design is not that expensive any more, and there are lots of good designers at the mid-point price levels. It will be the best investment you ever made.

Social Media Marketing Benefits for Nonprofit Organizations

It is no surprise that in a [recent study](#), it was shown that nonprofit organizations have been setting the pace for the use of social media in marketing since 2007. Why? It's easy. Social media is a cost-effective option for Nonprofit organizations to market themselves without needing an exorbitant amount of funding.

The report showed that nonprofits were leading both corporations and universities in the use of social media tools. Nonprofits were more familiar with the tools and were using them significantly more often. Nonprofits had even delved into monitoring attitudes of others with regard to the use of social mediums, which is light years ahead of even some fairly large-sized businesses.

An updated study showed that even today 89% of charitable organizations are using some form of social media in their marketing. This includes the use of blogging, podcasting, message boards, social networking, video blogging and wikis. If this research isn't enough to convince you that social media is a viable tool for your nonprofit organization, consider that 45% of these organizations stated that social media played a very important role in their fundraising strategy.

Why does social media work for Nonprofit organizations?

It's simple, really.

Stakeholders take an interest in causes that relate to them and social mediums create an overall integrated experience with those very same stakeholders.

Additionally, social mediums enable nonprofit organizations to create relationships and engage with their constituents. This allows them to nurture their online communities which, in fact creates, a viral marketing affect with little or no effort. And the costs associated with this marketing effort are often less expensive with better return-on-investment than traditional marketing efforts.

The realm of social media helps equip individuals with an outlet and tool to help in growing their own nonprofit organizations, as well as enabling individuals who have a specific interest in a charitable organization and who want to share it broadly.

Social mediums provide a central place for nonprofits organizations to collaborate and connect. And, as touched on earlier, they help Nonprofits gain feedback from constituents and stakeholders in the organization.

As a nonprofit organization it's important to take the proper steps when delving into social mediums but, as you can see it, has proven to be beneficial to many organizations just like yours.

How can you get started in the social media marketing of your nonprofit organization?

You must create a plan, as well as a social media policy. It's important when entering into social media that if you decide to do it internally you'll want to create a social media policy and a marketing plan that uphold the core principles of your organization. I know it sounds complicated - but it's really not. Your policy and strategy plan should include the following:

- Who will be your spokesperson and the voice of your organization?
- Will the voice of that spokesperson be personal or professional - what does that split look like?
- Who will be in charge of responding to conversation and social media buzz that is created?
- Who will be monitoring the social media effects?
- What, if any, monitoring tools will you or should you use?
- How will you protect the brand of your organization?
- Which vehicles in social media will you use? Your choices include blogging, podcasting, message boards, social networking, video blogging and wikis.

This will get you started in creating your policy as well as your strategy. You will also want to identify any HR issues within this policy, for example what social media activities are permitted on staff time and what is not? Who will be your spokesperson or is everyone allowed to act as the organization's spokesperson?

Your policy must be clearly written and easy for everyone within the organization to understand. Your strategy must identify what tools you will use and how they will be used. You will also want to identify who is responsible for answering conversations and participating in the social media venues. The worst thing that could happen is that you start a social media marketing campaign, but do not interact or engage with constituents and stakeholders.

Follow these simple steps and you're off to a good start!

How to Use Online Press Releases To Bring Visitors to Your Nonprofit Website

Boost Your Nonprofit Website's Traffic with Online Press Releases

Even though the media are more fragmented than ever, with many newspapers going out of business but online news sites flourishing, [press releases](#) can and should be a major component of your media strategy. Put your [press releases](#) online and draw not only the media, but also general readers, potential [donors](#), and [volunteers](#) to your nonprofit website.

Write Press Releases Frequently

Take a page from the business public relations playbook, and write press releases frequently. In *The New Rules of Marketing & PR*, David Meerman Scott suggests that an organization develop a press release strategy, and send press releases at every opportunity. Here is a list of possibilities for a nonprofit organization.

Send a press release when you:

- have a new take on an old problem
- develop a new program
- serve a unique population or [mission](#)
- have interesting information to share (nonprofits should think about any studies they do, or [surveys](#) they perform)
- if your CEO or other prominent staff or [board members](#) speak at a conference
- win an award
- produce a product or a helpful publication
- get a big donation or grant
- reach a goal in a [fundraising](#) campaign
- send volunteers to help with a crisis
- have expertise on a topic in the news

You can probably think of a lot more possibilities. If not, check out the online press rooms of some large national nonprofits to see what they are [writing](#) press releases about.

Distribute Press Releases Widely

Use an online distribution system to send your press releases to a wide audience. This needn't cost a lot and, even if distributed to a limited geographic area, just having the press release on the distributor's website will boost your placement on the major search engines.

Your press release is also likely to be sent out in the alerts that search engines such as Google send to anyone who signs up to receive news that contains keywords that are of interest to the reader. For instance, I receive [Google news alerts](#) on the words, "nonprofit" and "philanthropy."

Popular Press Release Distribution Services include:

- [Business Wire](#)

- [Marketwire](#)
- [PrimeNewsWire](#)
- [PR Newswire](#)
- [AlterNet](#) (focuses on environmental, human rights, civil liberties, and social justice)

Post the Press Releases in Your Online Press Room

Write and post press releases frequently. They will provide a reason for the search engines to crawl your site and index your press releases.

Search engines love frequent updates. In the same way, a frequently updated blog on your website can encourage indexing by the search engines. Be sure to post the press releases in reverse chronological order, but, when you have enough, you can also provide groupings of press releases filed by keyword or topic.

Optimize Your Press Releases by Using Keywords and Keyword Phrases

Search optimization is a highly specialized area, but even the search amateurs among us can learn how to do basic optimization.

Research your keywords to see which would work best for your press release. You can do this at the free version of [WordTracker](#) and at [Google Adwords](#).

You will want to choose keyword phrases in your press releases that do not necessarily receive the most traffic. On the most popular keyword pages, it is very difficult to rank highly (preferably within the first couple of pages of results). Pick a keyword phrase that is a bit less popular and your press releases may rank more highly.

For instance, the phrase, "child abuse" (according to Google Adwords) received 2,740,000 searches in one month. But "child abuse prevention" received 49,500 searches. If you have a free brochure on how to prevent child abuse, you might do better using the latter phrase. You could also optimize for several phrases such as "prevent child abuse," "signs of child abuse," etc, all of which have lower numbers of searches. Think about the various ways someone who was looking for this information would search for it. What words or phrases would he or she put into the search box?

Place your keyword phrase in these key places in your online press release:

- Meta Tag (ask someone familiar with tech issues where this is if it is not obvious within your website system). Look at the top bar of your web browser on any web page to see where that Meta Tag shows up and how it is usually formatted.

- Meta Description
- Meta Keywords
- Title of the press release
- Subtitle of the press release
- First paragraph of the press release
- In the subheads that you use to break up the text of the press release.
- At the end of the press release

This is no time to give up on press releases or to think that you should just send them to a few reporters. These simple procedures involving your press release strategy will result in a surprising increase in Internet traffic to your website. You'll reach reporters, plus a whole lot of other people who can spread the word about your nonprofit.

Sample Press Release for Nonprofit

Both Content and Format are Crucial

Press releases are not just for the press any more. They can be posted on your website for all to read and to help optimize your site for the search engines.

Nonprofit Press releases will vary, but the standard format is usually similar to the example below.

Basic Elements of a Nonprofit Press Release

1. **When the release can be distributed.** Usually, the release will carry the words, **FOR IMMEDIATE RELEASE.**

(This can be put above or below the headline and can be on either side of page)

2. **Headline**

(Centered across top of organization's letterhead or special news release stationary)

3. **Organizational info:**

(Can go above the headline or below. Usually appears on the left side)

- Name of Organization
- Address

- Phone Number
- Website URL

Contact information:

(Can go above or below headline; and on the right or left side of the page. Check out various samples to see the variety of formats)

- Name (can be a person's name or a generic place such as "the Public Affairs Department")
- Email address of person or department
- Phone Number (include office phone and cell phone numbers)

Place, day, date

(Start the first line of release.)

Body of release

Boilerplate information about the nonprofit organization

Repeat contact information

(And/or offer to provide someone to interview.)

###

(These marks are centered just below the content of the release and signal the end of the release.)

How to Decide if You Should Start a Crowd-Funding Campaign for Your Non-Profit

by Joe Garecht

Guest Post by: Sara Choe, [CauseVox](#)

Fundraising professionals are scratching their heads over the meteoric success of many crowdfunding campaigns: How is it possible to raise thousands of dollars in just one day?

It seems as likely as federal counterterrorism agent singlehandedly hunting down and disarming nuclear weapons in 24 hours (read: only on TV).

But it does happen, and quite often – and not just for creative projects like the film adaptation of Donald Miller’s *Blue Like Jazz*, which raised over \$300,000 in 31 days (the campaign even exceeded their first goal of \$125,000). One nonprofit raised over \$23,000 in a day.

There’s no secret sauce that will guarantee results like the ones previously mentioned but successful crowdfunders do have certain things going for them, like knowing when to crowdfund and when to take a different approach.

Nonprofit crowdfunding is not a one-size-fits-all fundraising solution.

In the same way you wouldn’t take an antibiotic for the flu (because the flu is caused by a virus, and antibiotics kill bacteria), not every online fundraising campaign will be a crowdfunding campaign.

So when is a good time to crowdfund and when isn’t it? Here’s a short list of factors to help you decide.

1. Narrow Scope

[The Adventure Project’s](#) goal was to raise funds to fix broken hand-pumps and to train technicians who will maintain and repair handpumps moving forward.

Notice that the goal wasn’t to provide access to clean water, which, while noble, is ambiguous. Donors need an assurance that their gifts will make an impact.

Would a single donation make a dent in providing access in clean water? Hard to say. Could it fix a well that provides clean water for one village? Probably.

Goals that are vague and lofty might intimidate people from joining; on the other hand, bring them down to earth, and donors are more likely to believe they’re making a difference.

2. Fixed Duration

If you’re looking to bolster your nonprofit’s general fund, crowdfunding is not the right fit for you. Supporting the overall operations of an entire organization is too broad (see above); it’s a marathon effort, and crowdfunding is more like a sprint.

Nonprofit crowdfunding campaigns work best when they run for a set period, which could range from one day to three months.

Setting a deadline creates a sense of urgency, and for better or worse, plays up to the fear of missing out — as in, if I want to be a part of this, I need to do it now. Knowing that there’s an end in sight encourages would-be donors to join the crowd.

3. Specific Audience

Isn't it ironic how trying to get everyone's attention will get you none?

Focus your efforts on a particular group of people, not the entire crowd. If your campaign is to build a school in a developing nation, you might focus on recruiting teachers and others who are passionate about education. These folks will then recruit their friends and family, who may not necessarily be as hyped up about the issues, but will care because it matters to them.

It's okay to start with a small crowd because eventually, these people will help you build community by inviting others to join them.

4. Quantifiable Impact

Being asked to give a large sum of money can be intimidating, and since we live in a "all-or-nothing" culture, you may end up getting no responses to your request.

Let's suppose your organization wants to provide post-secondary education scholarships to needy but talented students. On my own, I can't cover someone through a year of college, and feeling incapable of helping would make me withdraw. But if you told me, "\$25 covers the cost of books for one semester for one student," I'd be more likely give.

Show where the money's going by breaking down the campaign into smaller parts: stages of a building project, or cost of summer camp for one student (does this cover food, lodging, activities?), or the number of stoves provided.

This is how you can lower, even eliminate, any perceived barriers to participating. If you're having a hard time doing this, however, it's a sign that crowdfunding is not the best fit for your campaign.

In short, if your fundraising campaign is well-defined — in scope, time, audience, and impact — then crowdfunding will be a good fit. Otherwise, in our humble opinion, crowdfunding is probably not the right fundraising prescription for your campaign.

Your Non-Profit

by Joe Garecht

Of all the innovative advances in online fundraising over the past decade, one of the most impressive has to be the rise of crowd-funding websites.

Some of these sites, like [Fundraise.com](#), [CauseVox](#), [DoJiggy's Pledge](#) software and [Fundly](#) were set up specifically to help non-profits raise money to support their causes. Others, like [Kickstarter](#) and [indiegogo](#), aren't non-profit specific but have been used by charities to raise money to

support their mission. Today, let's talk about crowd-funding websites for non-profits: what they are, and how your organization can use them to raise more money quickly and efficiently.

What Crowd-Funding Sites Are

While features differ from site to site, at their most basic crowd-funding sites are websites that allow your non-profit to set up an online fundraising campaign based around a fundraising page, and accept money directly from that page using the website's own credit card processor. Many of these sites will also allow individuals to set up fundraising pages on behalf of charities they want to support, and others will allow your non-profit to set up a master page for your campaign and then allow your supporters to set up tangential pages that they can use to get their friends and colleagues to donate a portion of the goal of your master campaign.

Some of the sites (like [Kickstarter](#)) are geared more towards producing tangible products, and thus are best used by charities like arts organizations working to fund a play or art exhibition. Others (like [CauseVox](#)) are specifically for non-profits and thus can be used to support a wide-range of organizations.

Crowd-funding sites work best for funding specific projects or campaigns, and do not work well for general fundraising or things like annual giving. Some of the above listed sites work well for raising money through events, as do event-specific websites such as [EventBrite](#).

What Crowd-Funding Sites Are *Not*

Many non-profits that find out about crowd-funding websites get very excited and make the mistake of thinking that these sites are magical cures for all of their revenue woes. Crowd-funding sites can be a huge help, but they are not a fundraising panacea.

For example, one of the great things about these websites is that once you get some traction on your campaign, other people from around the world may decide to donate solely based on the strength of your project. That being said, don't expect to slap up a fundraising campaign, go away for three weeks, then come back to find that you've raise \$1 million. It doesn't work that way. You'll need to get the word out first, get some traction from your own supporters, and then you may get some unexpected help.

The best way to see what crowd-funding sites are all about is to go visit a few of the sites listed above, poke around and kick the tires. Check out projects that are currently listed, and see what types of projects are getting funded, and which aren't. Doing so will give you a good insight into whether or not your fundraising campaign has a good chance of being funded through that site.

Which Crowd-Funding Site will Work For You?

If you're interested in using a crowd-funding site for *your* next fundraising campaign, be sure to shop around. Each site offers different features, costs, and benefits. Here are some of the key things to watch out for:

1. Look and Feel

What do the fundraising pages look like? Are they appealing? Will they be appealing to your donors? How easily can you present your project given each site's constraints and customs? (For example, at [KickStarter](#), a video is required for fundraising success. At [Fundraise.com](#), you'll want compelling pictures, but won't need a video).

2. Ease of Use

How easy is it to set up a fundraising page? Do you need to know HTML or have other technical skills to make your page look great?

3. Payment Processing

What payment methods can donors use to make donations to your organization? Do they take all major credit cards? How about e-checks?

How long does it take for donations made on the site to reach your organization's bank account?

4. Fees

What is the total cost of using this fundraising platform? Is there a monthly fee? Set-up fees? Credit card processing fees? Fees for sending you a check or a statement?

5. Marketing and Social Networking Capabilities

What tools does the site provide to help you spread the word about your fundraiser? How easily is it to link and promote your fundraising page on social networking sites? Can your supporters set up their own pages to support your cause, and have the money funneled back to you and apply to your overall fundraising goals?

6. Traction

Does this site have traction? (In other words, are people using this site to make donations, and are non-profits successfully raising money through this platform?) You want to use a site that at least has a decent amount of traction and traffic. Ideally, people come to the site to browse for causes to support... that way, you may get donations from folks who you don't know, and who simply find you on the site.

Tips for Making the Most from Your Crowd-Fundraising Campaign

In order to maximize revenue from your crowd-funding campaign, be sure your non-profit does the following three things:

#1 – Create a Compelling Page

The best way to get new donors to support your cause through crowd-funding sites is by creating an emotional, compelling fundraising page. Use pictures and videos where possible, tell an amazing story, and explain to people exactly how much you need and what the money will be used for.

#2 – Start With Your Own Network

It's imperative to launch your online fundraising effort by reaching out to your own network. Tell everyone you know about your campaign – including your donors, supporters, staff, volunteers, board, etc. Ask them to e-mail out the campaign to everyone they know, and to ask their entire network to donate to the cause. You won't get donations from others on a crowd-funding site until you have a good amount of traction from your own network showing that you are serious.

#3 – Publicize the Effort

You also want to publicize your crowd-funding campaign as much as possible. Put it on the front page of your website. Link to it on your Facebook page, through Twitter, etc. Try to get your local media involved by suggesting story angles. Take every opportunity to spread the word and get people talking about your project

Getting the Crowd Involved with Participatory Fundraising

by Joe Garecht

Participatory fundraising is the strategy of using dozens, hundreds, or thousands of people, participating in a single even or campaign, to raise money for an organization. Things like walk-a-thons, collecting change (Operation Rice Bowl), and restaurant weeks where a number of eateries all donate a percentage of profits to a charity are all examples of participatory fundraising.

Many schools, churches, and other non-profits focus on trying to raise a small number of large gifts, but forget that raising a large number of small gifts can also help them meet their fundraising goals. Participatory fundraising is definitely hard work, and is always an organizational challenge. But getting 200 people to raise \$50 each for your charity raises the same amount of money as getting one major donor to contribute \$10,000 to your group. How can your non-profit benefit from participatory fundraising?

1. Be Creative!

There is any number of ways to set up a participatory fundraising campaign for your organization. Some common examples include:

1. “A-Thons,” like walk-a-thons, read-a-thons, dance-a-thons, and bike-a-thons.
2. Spare change collections
3. Mass events – where dozens of supporters all hold small events for you in their homes on the same night or weekend
4. Retail Fundraising – Where a chain of stores, or a number of independent stores, all collect money for you, or donate a percentage of sales to your non-profit

These are just a few examples... in reality, the opportunities are limited only by your imagination.

2. Set up a Program

Don’t approach your participatory fundraising efforts willy-nilly. Set up a real program that you want people, or companies, to be involved with. Create a list of benefits that participants will receive and recognition/awards that you will offer, professionally designed marketing materials, and a small booklet that tells interested prospects how to participate (where the walk-a-thon will be, how to run their own small event, etc.)

The best participatory fundraising efforts are run as professionally as possible.

3. Market Your Opportunity

Once you have set up your program, you will need to aggressively market your fundraising opportunity to possible participants. The first year you run your program, it may be hard to find people or companies to be involved. Each succeeding year, it will become easier and easier. For example, I know of one organization that decided to hold a walk-a-thon. The first year, they got 12 people to participate, mostly board members and friends of the staff. The second year, they asked the first-year participants to become a “walk-a-thon committee,” and nine of them agreed. That year, they had over 30 participants. Just five years later, the walk-a-thon had over 500 walkers. As you market your participatory fundraising event year after year, you will hopefully see similar growth.

The best ways to market your opportunity are by appealing to your current supporters, board, and staff, as well as past event participants, and to develop a prospect list of individuals and companies with whom your non-profit has a connection, and approach them and ask for their help for your mission.

Participatory fundraising events can be challenging to start and take lots of time to get rolling, but within a few years, many organizations have been able to make mass fundraising events an integral part of their fundraising plans.



Facebook Updates, Timing and Mobile



I'm not sure there is anything more fascinating to marketers these days than the question of how to get engagement (likes, comments, shares) on Facebook. Nonprofit marketers are no exception.

How and when most people check Facebook may be the key.

An [infographic from the arraenetwork blog](#), provides "10 Wowing Social Media Statistics." One of those stats is that **54% of FB users now access that social network through their mobile devices.**

That certainly supports what [Dan Zarella](#), the social media scientist at [Hubspot](#), says about Facebook. I sat in on one of Zarella's free webinars last week, where he stated that his research shows that FB "likes" spike on Saturday and Sunday. They are lowest on Thursday.

Some of this has to do with the fact that people access their social networks when they are at leisure and usually by way of their mobile devices.

Dan says that brands (and that means nonprofit brands too) should try to reach their followers on the weekends and in the evenings.

Similarly, Ritu Sharma, of Social Media for Nonprofits and guest posting for Beth Kanter, makes timing one of his [three top tips for social media](#).

Sharma says that you should be sending FB updates (and your Tweets) when people are on their way to work (8:45 am), at lunch (12:30 pm), commuting from work (5:30 pm), in the evenings (9:30-11 pm), and on the weekends.

Those are the times when people are also most likely to be on their mobile phones or tablets.

But sending updates during what is leisure time also means that you are competing with other distractions for attention, according to Zarella. He said in his presentation that we should remember the settings in which people are checking their mobile messages on Facebook. In the evenings and on the weekends, they might be in a mall with other people, at a restaurant or at home in front of their TVs.

Zarella says this is no time to be sending out boring, business-like information. People at leisure want to be entertained, not bombarded with information. He suggests light fare, such as photos...if you can work in a cute kitten, all the better!

Your followers are also averse, when they are relaxing, to negative messages, long messages, and updates that aren't fun to share, says Zarella.

So what is a charity to do? Well, actually plenty. Here are a couple of examples of FB updates, one from a small local charity and the other from a large national one.

[*Little Bit Therapeutic Riding Center*](#) thanks a particular volunteer for a donation, using a delightful photo.

[*SmileTrain*](#) asks nothing of us but to enjoy this sweet smile.

There are lots of ways for charities to serve up a little joy to their Facebook followers. Asking a simple "fill-in" question, sharing an inspiring quote or the most heart warming photos of the people you help are all possibilities.

Have some other ideas for those "leisure" moments in your followers' news feed? Have you experimented with the timing of your Facebook updates? Please leave a comment.

Facebook to Let Users Update Twitter Accounts from its Site

People with accounts on both Facebook and Twitter have long been able to update them simultaneously -- but from Twitter to Facebook only. That's about to change.

Christina DesMarais

Sat, 17 Sep 2011 06:48:00 -0700

Facebook is becoming more user-friendly with Twitter as it tries to step up its game and defend against the growth of full-featured Google+.

People with accounts on both Facebook and Twitter have been able to update them both simultaneously for a long time -- but from Twitter to Facebook, and not the other way around. That's about to change.

Facebook says it will soon let you send your status updates to Twitter, a feature it previously only offered for the Facebook pages curated by businesses, bands, celebrities, and other public figures. Soon, average users will be able to update both social networks at once from Facebook, says [ZDNet](#).



The upcoming feature is part of Facebook's new Subscriber functionality, which lets you adjust the amount and type of activity you see from friends, follow the public updates of people on Facebook who are not your friends and opt in to share your public updates with people you don't know but who might be interested in you.

The latest news likely is meant to coincide with F8, the Facebook Developer Conference, which will take place September 22 in San Francisco.

Wanna get started once the feature is rolled out? Here's how you do it, according to Facebook's September update of its [Subscribe for](#)

[Public Figures](#) document.

Go to [facebook.com/twitter](#) and link your profile or page to your Twitter account.

Once you link your accounts, your Twitter account will be updated every time you post a public update to Facebook. Only posts whose privacy you set to Public using your inline controls are eligible for this.

Consider this: Twitter's 140-character blips don't feel quite right on Facebook, which lets people post longer updates. Also, frequent Twitter updates are right in line with [the ethos of the site](#), while they can be annoying on Facebook.



But going the other direction -- from Facebook to Twitter -- might be appealing if for no other reason than providing content for people who struggle to keep their Twitter stream interesting for fickle followers who can unfollow you on a whim.

Getting Started with Social Media: Where Do Nonprofits Begin?

Make a Social Media Splash by Keeping It Simple

From [Marissa Garza, Social Media Maven](#)

We all know that social media can be a powerful tool when it comes to building a community that cares about your organization's mission. Just by using a computer with an Internet connection your message can reach millions of potential donors, volunteers, clients, or even future employees. It's quite amazing when you stop to think about it.

Where to begin? With so many social media sites out there, it might be a little overwhelming when starting out.

Don't worry! In this article, we are going to look at four different places to start building your online presence. By the end of it all you should have a better idea of how to get the social media ball rolling.

1. Your Own Website



Getty Images

Having a website of your own content is extremely important when creating an online identity for an organization. Most times, if people hear about you from a friend and want to learn more, they are going to google you to try and find you. You want them to find you. You don't want them to find someone else talking about you.

Your website should be constantly updated. You want to give people a reason to come back. This is a great place to share success stories, donation news, the volunteer of the month, and more.

Creating your own site doesn't require the work of an expensive web designer. You can have one up and running using a number of different content management systems such as [Wordpress](#), [Squarespace](#), or [Google Sites](#). Each of these options is easy to use, requiring very little technical knowledge of [HTML](#) to make things happen.

Whichever platform you choose, make sure you are able to easily post new content, preferably in the form of a [blog](#). Blogs allow you to interact with readers when comments are enabled. This is an important step in building your community of mission-minded people.

The Bottom Line:

Today, having your own website is critical and easy to do. While updating content on a regular basis can take time, your site is the launch pad into the rest of the social media world.

Recommended Resource: [11 Website Design Best Practices for Nonprofits](#) - Nonprofit Tech 2.0

Ads

DonorScape® ScreeningWealth Screening at an affordable fixed cost!www.donorscape.com

Are you Single?International marriage agency. All services free for ladies.www.rosebrides.com

Find A Foreign HusbandSerious Men Seek Latin Ladies For Dating & Marriage. Join Free.www.InternationalCupid.com

2. Facebook



Getty Images

How many of you thought of [Facebook](#) when reading the words “social media”? If you did, I don’t blame you. It’s everywhere.

Starting out as a social networking site for college students, Facebook has grown to a network of over 800 million users. That’s a lot of people.

For this reason, many [website](#)s have Facebook “like” boxes or even Facebook comments, making it easy for people to interact with you using a site they use every single day. Ensuring your agency has a Facebook page is an easy way to build and maintain a network of interested people.

With its recent changes to [Pages for businesses](#), Facebook even added in powerful analytical software called [Insights](#), to help you see what is working and what is not. This is extremely useful when you are just starting to use social media. By looking at the charts, graphs and numbers on your Insights page, Facebook tells you who your audience is and what they “like.” Having this information can help you better tailor your message to get more interaction with your community.

Granted, the popularity of Facebook is not without its controversy. There are repeated concerns about privacy every time Mark Zuckerberg changes the site. Being aware of how Facebook shares your information is extremely important and should be on the to-do list of whoever is

updating your Facebook Page. However, there is no need to panic once you understand the basics. Luckily, Facebook has improved on providing people with documentation about the changes they are making; so reading up on these things shouldn't be too hard.

Finally, Facebook is a great place to share the content you have created for your website. Simply add a link to your status, and all people have to do is click to see the latest blog post.

The Bottom Line:

Facebook is a well-established network with which people are already familiar. Creating a Facebook page for your organization makes connecting with new people as easy as saying, "find us on Facebook." Because of its popularity, training someone on how to update your Facebook Page is easy because chances are that person uses it every day anyway.

Recommended Resource: [5 Ways to Gain From Links on Your Facebook Page](#) - Razoo

3. Twitter



Perhaps the runner-up in the social media race, [Twitter](#) is also a tool that can be used to spread the word on your agency's mission. The only catch is, you have to do it in 140 characters in messages known as tweets.

Twitter, started as a way to send text messages between friends, has evolved into a network used by so many that it has documented revolutions in the Middle East and let others know that they are ok after natural disasters. Twitter is a powerful tool for nonprofits because many people get their daily news from their Twitter feed.

What makes Twitter different from Facebook, besides the character limit, is the fact that Twitter is much more of a "real time" network. People tweet about stuff as it's happening. While this can happen on Facebook from time to time, it is Twitter's norm. Twitter would be a great tool to document an organization's event as it is happening.

Not all tweets have to be breaking news. Twitter is again a great way to share content from your website. As I said, many people treat their Twitter timelines as a newspaper. Give them something to read and chances are they will read it.

Finally, one unique characteristic of Twitter is the use of [hashtags](#). Hashtags are words with a hash sign (#) in front of them, and are included in a tweet to add context to the message. For example the tweet might read as follows:

What a great event! We raised \$10,000 over our goal! Read more about on our blog. <http://blog.site.com> #specialevent #fundraising

The point of including hash tags in a tweet is that they create an easy way to search for topics. If you asked people to use a hashtag with the name of your event then you could easily pull up all tweets that mentioned your event.

The Bottom Line:

Twitter is another large and established network of people. Finding your organization's voice on Twitter might take some time due to the fast-paced nature of the site. However, using tools such as hashtags to spread your message will encourage others to participate - 140 characters at a time.

Recommended Resource: [10 Ways Your Nonprofit Can Use Twitter](#) - NetWitsThinkTank

4. Pinterest



Pinterest

Perhaps the newest kid on the social media block, [Pinterest](#) certainly has made a name for itself.

Pinterest is like a virtual bulletin board that hangs in your office pinned with all sorts of things like reminders, articles to read, and photos that inspire you.

What makes Pinterest's simple concept such a powerful tool when it comes to social media, you might wonder? Well, Pinterest is the leader when it comes to website referrals. Meaning that sites get more traffic from a pin on Pinterest than they do from a tweet or status update. This fact is amazing because, as of the writing of this article, Pinterest was still an invite only network.

The secret is Pinterest's simple image-focused layout. People like to look at pretty things. If you have a great photo with an easy-to-read snippet of information about something underneath it, chances are someone will click on the photo to be taken to that site and then "repin" it to share it with others.

Many major companies have joined Pinterest because it is so popular with users and helps get more people on their website. Again, let me stress how important it is to use social media to share your own original content.

The Bottom Line:

Pins on Pinterest are mainly focused around images. It is important to keep that in mind when posting to this network. The better the photo, the more "repins" it will get. While still in invite mode only, Pinterest has made its mark in social media by already becoming the top referrer of web traffic to sites

Recommended Resource: [12 ways to use Pinterest for your nonprofit](#) - John Haydon

5. Don't Get Overwhelmed



Ryan McVay/Getty Images

These few sites are just the tip of the social media iceberg. There are other sites out there, such as [Google+](#), [YouTube](#), and [LinkedIn](#). But starting with the networks mentioned above is great if you have no idea where to begin building your organization's social media presence.

Just a few things to keep in mind before you go:

- Don't feel like you have to take on the entire internet. Sometimes it's best to focus on building a strong following on one network before moving onto another.
- Take time to look at which posts are most successful on each site. Not only what message you are sending out there, but at what time. What works for one network might not work for another.
- Keep networks constantly up to date. People like to see that things have been updated recently. If a person comes to your Facebook page and your last status update was 4 weeks ago, they might begin to wonder why.

- Pay attention to comments on all of these sites. Interact with those who are interacting with you. That's how you build a community built around your mission!
- If you create it, people will share it. Make sure your messages paint your organization in a positive light.

How to Write a Successful Fundraising Plan

by Joe Garecht

Many non-profits, particularly smaller charities and start-ups, operate without a fundraising plan. When someone has an idea for an event or a campaign, these organizations simply put together a host committee or volunteer group and go for it. They may send out a letter here and there, and do some donor meetings, and when the bank account seems to be low, they often go into “panic mode” and race around trying to find cash to keep the doors open.

This is definitely not the best way to run your development program. Even if your non-profit is flush with cash, running an un-organized and un-planned fundraising operation is a recipe for stress, headaches, and ultimately... financial ruin.

So, how do you avoid this fate? The best way is by having a written fundraising plan. No matter how small your church, school, or charity is, or how far along you are into your operations, your group needs a comprehensive, well-written fundraising plan. A written plan will allow you to focus your efforts, plan out your yearly fundraising calendar, and give you guidance on strategy and tactics when you are in the thick of events, mailings, and calls. In short, your fundraising plan will keep you sane in the insane day-to-day world of the development office.

Your Plan: Who and When

The first questions you need to answer are: who should write your plan, and when should they write it? I'll answer the second question first... When should you write your plan? How about now! Seriously – if you are operating without a plan, it is worth your time to sit down for a week and write your plan. Ideally, you'll write a plan every year, or will write a 2, 3 or 5 year plan and tweak it at the beginning of every year. As for who should write your plan, if you've got a development staff (like a development director), they should write the plan, in consultation with your charity's CEO or Executive Director (E.D.) as well as the board. If you don't have a development staff, then it is probably best for the E.D. or head person to write the plan, again, in consultation with the non-profit's board of directors. You can also seek help from a qualified development consultant, many of whom specialize in writing fundraising plans.

The Anatomy of a Fundraising Plan

O.k., you know you need to write a plan, you know who is going to write it, and that person has consulted with all of the appropriate stakeholders and is ready to write. What needs to be part of the plan?

1. The Goal

The best starting point for your plan is with the end point in mind: what is your overall fundraising goal? (Even better: what is your overall fundraising goal for this year, and for each of the next four years?). This number should not be drawn out of thin air. It should be based on the needs of the organization. How much money will your group need to raise in order to carry out the activities that you want to carry out?

2. The Mission / Your Message

If the goal answers the question, “How much money do you need?” then the mission answers the question, “Why do you need it?” What is your organization’s mission? What do you plan to do with the money you raise? What is your operating budget, and why is it the amount it is?

3. The Tactics

Once you know how much you need to raise and why you need to raise it, you need to figure out how you are going to raise the full amount. What tactics will you use to raise your goal amount this year? Next year? The year after? Go into detail here, and figure out a goal for each of the tactics that adds up to your total goal. (For example, if you need to raise \$5,000 you may say that you will raise \$3,000 through a major donor group and \$2,000 through an event). Some common tactics include:

1. Individual Giving – Asking major donors to make gifts to your organization.
2. Major Donor Groups – May include board giving, a finance or development committee, etc.
3. Events – Both large and small.
4. [Direct Mail](#)
5. Telemarketing
6. [Online and E-Giving](#)
7. [Grants](#) – Foundations, Corporate, Government
8. Corporate Giving Programs
9. United Way Fundraising

- 10. Minor Donor Groups – Yes, they do exist!
- 11. [Participatory Fundraising](#) – Like walk-a-thons and chili cook-offs
- 12. Annual Giving and Multi-Year Giving Campaign

When it comes to tactics, there are no shortage of ways to raise money, only a limited amount of staff and volunteer resources to implement your ideas. Try to include a good mix of fundraising tactics, and be willing to nix ideas that end up not working, and make up the lost revenue elsewhere.

4. The Timeline

Many organizations stumble here – they come up with a solid budget, have a great mission, and draw up a plan that includes a solid group of fundraising tactics, but fail to set timelines, and thus never seem to get things done.

Some development pros like plans that have only basic timelines: Hold an event in April, send out a mailing in September, run a board giving campaign in November. I actually prefer far more detailed timelines that list not only big picture goals, but also all of the small goals that go into making that big goal a reality (a management consultant might call this a “critical path.”) For example, instead of just listing that we’re having an event in April, I would also list when decisions on venue and entertainment need to be made, when sponsors will be solicited, when invitations will go out, etc.

Which ever type of timeline you include, include one... it will force you to think critically through your fundraising decisions, and provide invaluable guidance on your activities as the year progresses.

- it? Why would they be compelled to share this?

What Videos Work Best?

In writing “[The Starter Guide to Nonprofit Video Storytelling](#),” we described three types of videos that organizations, such as nonprofits, can use to inspire action:

1. Impact Stories

Tell the story of one person whose life has been affected by your organization’s work. Focus on the protagonist’s story, describe the struggle, reveal a moment of change, and end with a call to action.

2. Movement Portraits

Feature a collage of your fundraising and advocacy audiences describing why they care about your vision. Because movement portraits feature your supporters, they are highly shareable.

3. Vision Videos

A vision video is about why you do your work. Vision videos demonstrate your theory of change or core message in a visually arresting manner.

4. Campaign Video

Released at the launch of a fundraising or advocacy campaign, this video often features an impact story or movement portrait, a description of your campaign goal, and an inspiring call to action.

What Plot Structures Can I Use?

The plot is arguably the most important part of a story. In “[Made to Stick](#),” Chip and Dan Heath suggest that there are three dominant plots that inspire people to take action.

1. Challenge Plot

This plot is about a protagonist succeeding against an enemy. Obstacles seem insurmountable, but they inspire us by appealing to our appreciation for perseverance and courage.

2. Creativity Plot

This plot is about someone making a mental breakthrough or solving a problem in a unique way. Creativity plots make us want to try new approaches to solve problems.

3. Connection Plot

This plot is about people who develop a connection across a divide—racial, class, ethnic, religious, demographic, etc. These stories make us want to help others. They are about our relationships with others.

What’s Next?

Instead of telling your audience what you do daily, focus on inspiring your viewers to feel part of something that matters. Tell them a story that appeals not only to who they are but also to who they strive to be.

Reveal to them a new vision of how the world can be, and make their action critical in realizing that vision. When you make your audience see the world in a new way, you can make yourself part of their story and compel them to share your video.

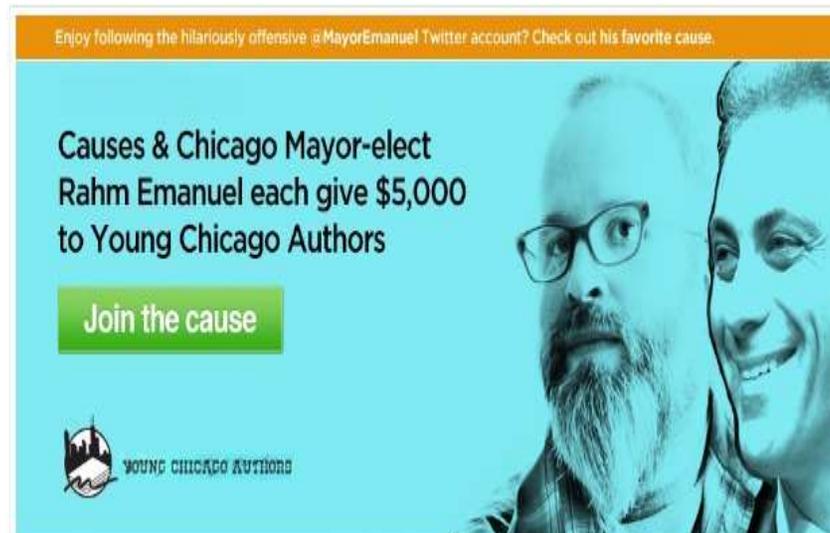
To learn more, download “[The Starter Guide to Nonprofit Video Storytelling](#),” our free 53-page ebook that helps you learn how to create emotionally engaging video stories.

[Top 12 Online Fundraising Platforms for Donors & Non-Profits](#)

Thanks to the social web, each of us has the unprecedented ability to offer not only monetary support but also the reach of our own online networks in support of a cause. Non-profits can also tap into a myriad of sites enhanced by social media to turbo-charge fundraising campaigns and galvanize supporters.

Picking up where [last year’s list](#) left off, here are some of the best funding sites that leverage social networks and online crowds to help you do some (social) good. If there are others that you find worthwhile, please share them in the comments

1. [Causes](#)



Fully integrated into the world’s largest social network, Causes lets [Facebook](#) users launch and participate in online campaigns for collective action, like fundraising, signing petitions and garnering attention for a cause or organization.

For Donors: The Causes application prompts individuals to create grassroots communities or “causes” in support of specific issues or non-profit organizations and then invite their Facebook friends to join them in their efforts.

For Non-profits: Non-profits can use Causes to build communities of supporters, run fundraising campaigns, distribute petitions and build a volunteer base for free. In order to accept donations through Causes, a non-profit must be a [501\(c\)3](#) that is also registered with [GuideStar](#). Non-profits still must pay the 4.75% processing fee via [Network for Good](#).

2. [Crowdrise](#)



Crowdrise offers online tools for personal fundraising, event fundraising, special occasion fundraising, team fundraising and sponsored volunteerism. Star power from co-founder Edward Norton and social media-powered, high-profile fundraisers have helped set this crowdfunding tool apart from others.

For Donors: In addition to starting a fundraising campaign, giving to one, volunteering or interacting within Crowdrise, you can accumulate points for your activities. You’ll earn 10 points for every dollar raised or donated and double points for giving to a featured charity. Top point winners get prizes such as electronics, clothing and giftcards.

For Non-profits: Non-profits can benefit from Crowdrise’s turn-key solution meant to complement their existing fundraising and volunteer activities. Basic accounts are free, and there is a \$299/year cost for a Featured Account. Crowdrise [deducts](#) 5% on donations made through their site with a \$1 transaction fee for donations under \$25 or a \$2.50 transaction fee for donations of \$25 and up.

3. [DonateNow/Network for Good](#)



This site provides a secure donation system that powers the online fundraising efforts of many non-profits. It also has a Volunteer Network to connect individuals across the country with more than 200,000 virtual, local and global volunteer opportunities.

For Donors: Some people may not ever come into direct contact with Network for Good until they make an online contribution to a non-profit that uses DonateNow behind the scenes. But you can go to the Network for Good site and make donations and manage your giving history directly. You can also set up automated monthly giving, buy a charity gift card, or download a badge for your favorite charity to add to your website or blog.

For Non-profits: Using the [DonateNow](#) service, you can select from three plans: “Lite,” for a 5% fee per donation; “Main,” with a one-time account setup fee of \$199.00 and a monthly fee of \$49.95; and “DonateNow Deluxe” for \$99 per month. The latter two plans have a 3% donation fee. They also offer a service called EventsNow powered by givezooks with transaction fees of 5.5% and \$0.99 per ticket or donation and a fee-based e-mail service powered by Emma.

4. [Donors Choose](#)

A screenshot of the Donors Choose website. On the left, a three-step process is listed: '1. You give to a classroom project.', '2. We deliver the materials to the class.', and '3. Kids learn and show it in photos and thank-you notes.' To the right of this list are logos for 'THE WALL STREET JOURNAL', 'CNN', 'npr', and 'CHARITY NAVIGATOR'. Below the list are two buttons: 'Teachers Post project requests' and 'View Projects Help a classroom in need!'. At the bottom left, statistics are shown: 'This Week: 8,419 donors, 1,628 projects completed, 65,493 students reached'. On the right side, there is a video player with a blue character icon and the text 'Donors' and a quote: 'As the local Horace Mann agent, I believe in'.

This site vets every classroom project request submitted by teachers and processes donor transactions. They then purchase all related classroom materials, ship the items directly to the schools and notify the principal of the pending shipments. They close the loop by providing photos of each project taking place with teacher and student letters and a cost report showing how donations were spent.

For Donors: You can donate to the [classroom project](#) of your choice and then invite your social network friends, fans and followers to join your efforts.

For Non-profits: [Teachers](#) are encouraged to submit classroom projects to the site and to use social media to garner support. Projects less than \$400 have the best chance of being funded.5. [FirstGiving](#)



This site empowers individuals to raise money for causes easily and provides non-profits with fundraising campaign management tools.

For Donors: The site provides individuals with the tools to raise money or donate to a cause. Donors can choose to cover the fees that are normally passed on as a transaction fee to the non-profit.

For Non-Profits: FirstGiving partners with non-profit organizations so they can plan, execute and measure their online fundraising campaigns.

Non-profits can [sign up](#) for an account and receive donations weekly, less a 5% fee. Non-profits can also let their supporters know that anyone can create fundraising pages on behalf of the organization.

6. [Givezooks!](#)



Givezooks! is geared toward non-profits and provides them with tools to manage fundraising efforts. Fundraisers on givezooks! can be promoted using e-mail, widgets and through social media channels.

For Donors: While not specifically geared toward the individual donor, givezooks! provides a grassroots fundraising tool for non-profits. In turn, non-profits can encourage people like you to create grassroots fundraising campaigns on their behalf and individuals can tap into their own personal social networks for additional support.

For Non-profits: To [get started](#), non-profits pick a plan, create a custom givezooks! fundraiser: a campaign, event or wish list. Organizations also select their payment gateway: Sage, PayPal, CyberSource, Authorize.net or AmazonPayments. The givezooks! Social Fundraising platform starts at \$129 per month. Their Events product is priced separately based on a transaction fee starting at 2%.

7. [Help Attack!](#)



HelpAttack! wants to make it easy and fun for anyone to “turn social actions into social good.” Anyone can pledge any amount of money for each action they take online (currently on [Twitter](#) and [Facebook](#)) and give it to their favorite non-profits. There’s a gaming and discovery component so users can unlock coins and learn about new non-profits and causes to support.

For Donors: Sign in to HelpAttack! with your Twitter or Facebook ID, choose a non-profit from the site’s database to support and pledge a specific amount per action for a 30-day period. Then simply go about your tweeting, commenting, uploading photos to Facebook, and engaging with your friends online. At the end of 30 days, the site tallies your social activities, and you can return to the site to make good on your promise.

For Non-profits: Any 501(c)(3) can be included in the site’s database and cultivate philanthropists from their fans and followers. The fee for non-profits is 4.75% via Network For Good. [HelpAttack!](#) has a freemium model with the paid upgrade costing \$25 at sign up and an additional 4% from the donation stream.

8. Jumo



Jumo, a registered 501(c)(3) organization, considers itself a social network that connects individuals and organizations. Created by Facebook co-founder Chris Hughes, its functionality is linked closely with Facebook.

For Donors: You must have a Facebook account to sign up and use. As a donor, you can find issues and projects to support, follow related news and support those causes. In some cases, you donate to an organization through a donate button on their Jumo page.

For Non-profits: Jumo is open to all organizations or groups with a charitable mission. Non-profits can add their organizations or projects by clicking on “Add a Project” at the bottom of every site page. In some cases, a page may already be set up in an organization’s name, and they can

click “Become the administrator” on the page to claim it. To receive donations through Jumo, non-profits must provide their organization’s EIN. Donations on Jumo are processed via Network for Good so there is a 4.75% fee per transaction.

9. [JustGive](#)



Founded 11 years ago, JustGive was created to help individuals find charities to support. The JustGive Guide narrows a database of over 1.5 million charities (from Guidestar) down to the 1,000 organizations that meet stringent requirements and then groups them into 19 categories. The site also offers various ways individuals can support their causes, such as charity gift cards, charity wedding registrations and charity gift collections.

For Donors: The minimum donation through the site is \$10 and payments can be made via American Express, Discover, MasterCard, or Visa. You can also set up recurring donations to process on a monthly basis. Track the donations you make through your giving history, which helps at tax time.

For Non-profits: To [create](#) or correct their listing on JustGive, a non-profit needs to first register with Guidestar. Organizations can set up a JustGive donation page and download a “Donate Now” button to put on their website or blog and lead donors to JustGive to process donations. JustGive provides a record of donations downloadable as a CSV or PDF file. There are no setup costs but there is a 3% fee per donation

10. Razoo



Razoo provides tools to search for and donate to charities, create an online fundraiser with no setup fees or monthly subscriptions and collaborate through social media.

For Donors: You can [find and support](#) your favorite cause or non-profit or [set up](#) your own fundraiser. You can also organize a team or join someone else's to raise money including races and mission trips.

For Non-profits: With Razoo, [non-profits can](#) accept online donations and create fundraising campaigns for specific projects or start a fundraiser for a good cause. You can also claim access to your organization's listing (based on the IRS Business Master File) to share your stories for free on your fundraising page and use the DonateAnywhere widget to accept donations through Razoo. Razoo's per donation transaction fee is 2.9% with an additional 2.0% for team fundraising tools.

11. [SocialVibe](#)



SocialVibe is part of the social offerings from branding agency Svnetwork. The company refers to SocialVibe as a "social media utility" that connects people with brands in support of causes.

For Donors: By interacting with brands who have set up campaigns on SocialVibe, you can contribute to non-profit organizations partnered with the site. Each time you share branded content on your social media channels and blogs, you earn points that translate into micro-donations for

the cause of your choice. The more social media accounts you connect to SocialVibe, the greater your impact. You can also add the SocialVibe [app](#) to your Facebook profile.

For Non-profits: SocialVibe is limited in how it works specifically with non-profits. It is currently affiliated with 40 charitable partners in the areas of education, environment, health, hunger and poverty, animals, arts and culture, and peace and human rights.

12. [Sparked](#)



Sparked is an online-only volunteer network that incorporates crowdsourcing principles to bring talented individuals together in support of non-profits.

For Donors: Instead of donating money, you're giving time and in-kind contributions. And if you have a spare moment, Sparked will help you fill it. You provide the site with your specific skills, such as copywriting or graphic design. Specify what types of causes interest you such as environmental or health. You'll then start receiving requests from the site to help non-profits on relevant projects such as developing copy and designing a new direct mail piece for a conversation project.

For Non-profits: Any non-profit can [create](#) a profile specifying their sector and needs. They can then post challenges that are distributed to the vast volunteer network. Note that this site does not provide fundraising tools.

Conclusion

Before heading to any of these sites, take a look at the [trends in social fundraising](#) outlined by Geoff Livingston and then go forth and do social good. Hopefully, these resources will help you be strategic about your asking and giving