

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 sinnúmero 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 un 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 Hastia Menon, quien dirige la cátedra de comercialización de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago ha realizado 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 público 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 alta 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, prácticas laborales y de producción socialmente responsables y programas de voluntariado corporativo en las comunidades.

El patrocinio de las 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 de las empresas deberían llevar a un aumento en las percepciones que tienen 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, 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 la 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, previendo 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 - TECNOLOGICO 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

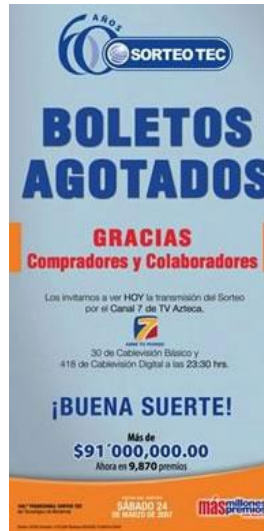
Para 1996 se unifican los sorteos de Monterrey, Guadalajara y D.F. para ofrecer 3 premios millonarios y automóviles para cada sorteo. En 1998 el ingeniero Arturo Soltero Curiel fue nombrado director de Sorteo Tec.

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 renowned designer Irene Zingg of the firm SAZINGG.

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.



Donation \$75.00 – Raffle: May 6, 2011

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

*Contacts: John N De Souza (305) 299-4413 john@seflvenezuelanlionsclub.com
George Habib (954) 648-7682 · Molecys Morales (786) 223-8035 · Luis A Guinan (786) 290-8081
Ideobox ArtSpace: (305) 573-9878*



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.



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.



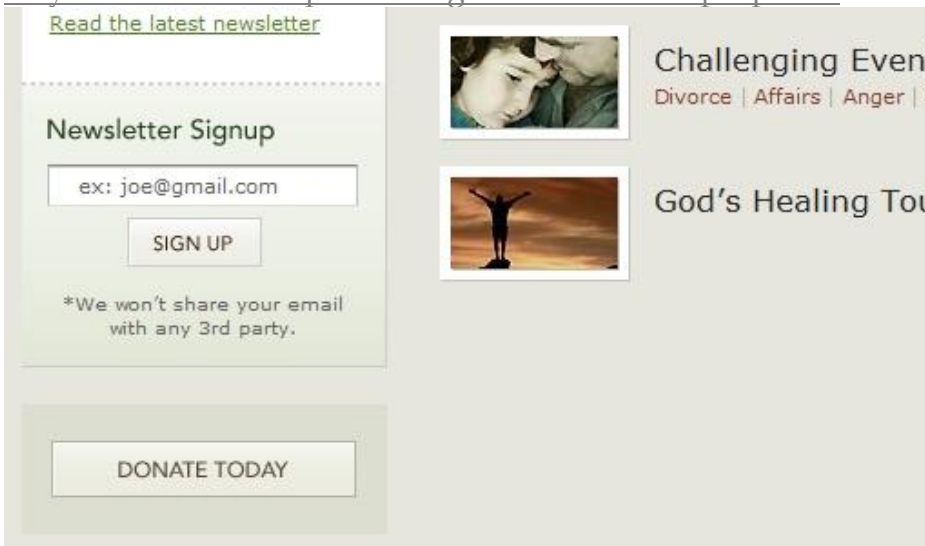
8. Design that Fits with the Organization's Culture

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.



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](#)

<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

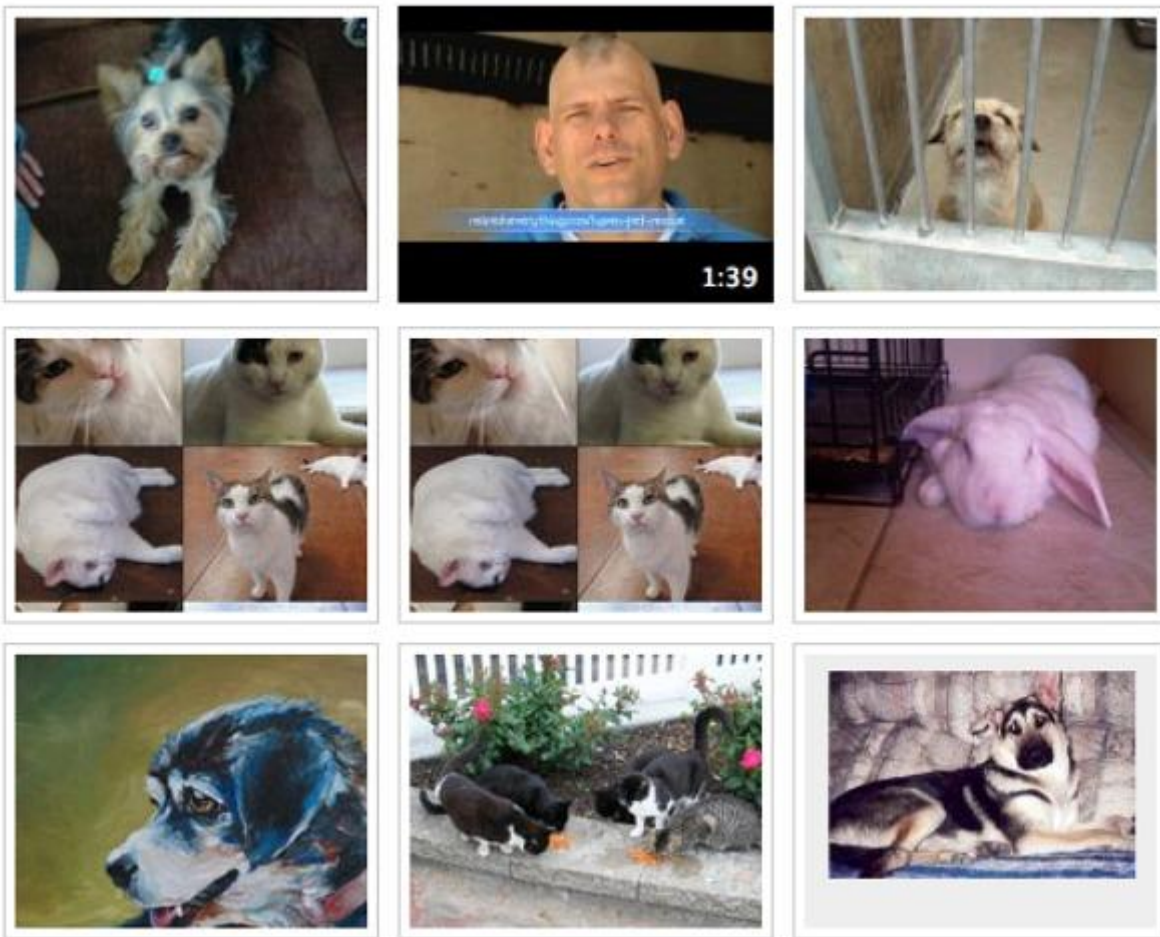


Too many numbers and conditions? Don't worry, there's a way to launch a campaign without all the paperwork. Take a note from Livestrong and start a forum on your Facebook Page. Livestrong has used [its page](#) to create a safe space for cancer survivors to share their stories and offer support.

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



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 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 Impresos del Hospital	Listado de Niños Escogidos Programa de Actividades Folleto Informativo de la ONG	Presupuestos de Diseño, Imprenta y Mercadeo.
AGRADECIMIEN	Al recibir la donación carta	Al recibir la donación	Indicado en el propio

TO	con recibo de Reconocimiento publico Placa en la Sala en acto Inaugural.	carta con recibo Carta del niño, ¿con foto? al regresar de vacaciones	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

BIBLIOGRAFIA

TALLER FINANCIAMIENTO PARA INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

ALLBRIGHTON, Frank: "Open Daze", Conference of University Administrators (CUA), Manchester, Inglaterra, 1992

ANDREASEN, Allan y KOTLER, Phillip: "Strategic Marketing for Non-Profit Organizations", Prentice Hall, New Jersey, 1991

BALTHAUSER, William: "Publicity Portafolio", Fund Raising Institute (FRI), Ambler Pa. 1978. BARRY, Bryan, W.: "Strategic Planning Workbook for Non-Profit Organizations", Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minn., 1991

BINNS, Alison y DOVE, Giles: "Alma Matters", CUA, Manchester, 1990

BURKE, Mary Ann y LILJENSTOPLE, Carl: "Recruiting Volunteers", Crisp Publications, Inc. Menlo Park, California, 1992

BURKE, Mary Ann y LILJENSTOPLE, Carl: "Creative Fund-Raising", Crisp Publications, Inc. Menlo Park, California, 1993.

CARLSON, Mim: "Winning Grants, step by step", Support Centers of America, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.

DEVNEY, Darcy C., "Organizing Special Events and Conferences", Pineapple Press, Inc. Sarasota, 1990.

DI MAGGIO, Paul: "Non-Profit Enterprise for the Arts" Oxford University Press, New York, 1986

DRUCKER, Peter: "Managing the Non-Profit Organization- Principles and Practices", Harper Collins Publishers, New York, 1990.

DRUCKER, Peter: "The Five Most Important Questions, Workbook and User Guide", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993

GINGOLD, Diane y WEIL, Elizabeth: "The Corporate Patron", Fortune Publisher, New York, 1991.

GRAHAM, Christine: "Keep the Money Coming", Pineapple Press, Inc. Sarasota, 1992

KING, George V.: "Deferred Gifts", FRI, Ambler, Pa. 1980.

KOTLER, Phillip / ANDREASEN, Alan: "Strategic Marketing for NonProfit Organizations", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.

KUSHNER CICONTE, Barbara/JACOB, Jeanne G: "Fund Raising Basics: A Complete Guide", Aspen Publishers, Gaithersburg, Maryland, 1997.

MELLON BANK CORPORATION: "Total Resources", Pittsburgh, Pa. 1985

MILKEN, Howard: "The Complete Fund Raising Guide", Public Service Materials Center, 1975.

NICHOLAS, Ted: Non-Profit Corporation, Enterprise Dearborn, Chicago, 1993

O' CONELL, Brian: "Board Overboard", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.

SEYMOUR, Haarold: "Design for Fund Raising", Mc Graw Hill Book, Co. New York, 1976

SHEPPARD, William E.: "Annual Giving Idea Book", FRI, Ambler, Pa. 1977

SHEPPARD, William E.: "Fund Raising Letter Collection", FRI, Ambler, Pa. 1978

SMITH, BUCLIN & ASSOCIATES: "The Complete Guide to Nonprofit Management", John Wiley & Sons, Inc., New York 1994.

STERN, Gary: "Marketing Workbook for Non-Profit Organizations", Amherst H. Wilder Foundation, 1992

TAFT INFORMATION SYSTEM: "Foundation Reporter", Washington, D.C., 1985

THE NATIONAL SOCIETY OF FUND RAISING EXECUTIVES: The NSFRE Fund-Raising Dictionary, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.

ULLEBERG, Allan: "Museum Trusteeship", American Association of Museums, 1981

PUBLICACIONES PERIODICAS

Advancing Philanthropy
 Observations in Philanthropy
 Inside Corporate Philanthropy
 Soaring - Philanthropy
 Changing our World
 NSFRE News
 NSFRE Emploment Opportunities
 FRI Monthly Portafolio

DIRECCIONES DE E-MAIL DE CENTROS DE FILANTROPÍA.

Canadian Gift Planning, con subscripción a listproc@listserv.mcmaster.ca
 International fund raising, con subscripción majordomo@list.uoregon.edu
 CAF's corporate community involvement resource center
www.charitynet.org/caf/cafcompanies/corpgive.html
 The Contact Center Network: www.contact.org
 European Foundation Center: www.poptel.org.uk/aries/efc/

The Foundation Center: www.fdcenter.org
The Council of Foundations: www.cof.org
Philanthropy Links: www.duke.edu/~ptavern/Pete.Philanthropic.html
American Philanthropy Review, con subscripción a majordomo@tab.com
Non-Profit Resources Catalogue: www.clark.net//pub/pwalker/home.html
Internet Resources for Non-Profit Public Service Organizations:
[//asa.ugl.lib.umich.edu/chdocs/nonprofits/nonprofits.html](http://asa.ugl.lib.umich.edu/chdocs/nonprofits/nonprofits.html)
UK Found raising: www.city.ac.uk/~bh543/fundraising.html.g
Changing Our World: www.changingourworld.com
The American Cancer Society: www.endcancernow.com
Save Rain Forest: www.saverainforest.net
The Nature Conservancy: [www //rainforest.care2.com](http://www.rainforest.care2.com)
Wilderness Land Trust and World Land Trust in the United States and South America:
www.ecologyfund.com/dynahtml/ecology/index.html
World Fund Programme: www.thehungersite.com
[www//wotch.com/hungerwotch/hunger_wotch_spons.htm](http://www.wotch.com/hungerwotch/hunger_wotch_spons.htm)
US Association for the United Nations High Commissioner for Refugees:
www.peaceforall.com
Orissa CM's Relief Fund: www.causeanaffect.org
Cross-Cultural Solutions: www.thehumanitariansite.org
American Red Cross: www.charityfrogs.org
International Adoptions: www.international-adoption.org/Orphans.html
Free Donation: www.freedonation.com
Click for a Cause: www.clickforacause.com
Prize Window: www.prizewindow.com
On Giving: www.OnGiving.com
Detalles de más de 56000 fundaciones privadas: www.guidestar.org
<http://www.onPhilanthropy.com>
Inside Corporate Philanthropy <http://www.insidegiving.com>
Changing our World: <http://www.changingourworld.com>

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS O TELEFONOS DE OTRAS INSTITUCIONES DE INTERES

Asociation of Fund Raising Professionals (AFP)
afp@afpnet.org
www.afpnet.org

The Fund Raising School, Indiana University Center on Philanthropy. 1
-800-962-6699

Master of Arts in Philanthropy and Development, Saint Mary's University of
Minnesota

Vcada@smumm.edu

National Planned Giving Institute. College of William and Mary, Williamsburg, VA.
npgi@facstaff.wm.edu
www.wm.edu/npgi

On line Certificate in Fund Raising
www.fundwell.com
1-800-360-3759

INFORMACION SOBRE SOFTWARE IN FUND RAISING

www.blackbaud.com

www.Econtributor.com

www.etapestry.com

www.MyAssociation.com
Info@MyAssociation.com

www.iSignUpNOW.com

www.WealthKnowledge.com

indica que el costo anual por suscripción es de \$ 200 para no miembros y \$ 175 para miembros de la AFP.

Carmen Cecilia González de Mayz. ccm@cantv.net)

TÍTULOS Y DIPLOMAS OBTENIDOS:

Licenciado en Letras (mención Cum-Laude). UCAB, 1964

Administrador Cultural, OEA- Escuela Nacional de Administración Pública, 1975

Gerencia de Instituciones de Educación Superior, Univ. de Salford, Inglaterra, 1992

Gerencia de Proyectos, UCAB, 1993.

CURSOS DE EXTENSIÓN:

The Fund Raising School, Boston, Mass. USA. 1979

Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales, CEPAL-FEGS, Caracas, 1995.

Campañas Políticas y de Interés Público, IESA, 1998

Seminario de Gestión Financiera, Banco Mundial, Caracas, 1998

Taller de Herramientas y Tendencias Gerenciales, CIED, 1998

Seminario para Líderes de Universidades Latinoamericanas: Evaluación y Mejoramiento de Calidad, Universidad de Harvard, Cambridge, Mass. USA., 1998

Introducción a la Gerencia de Proyectos, PNUD/Centro de Capacitación de NU, 1998.

Taller: Cierre de Proyectos, Banco Mundial, Washington, D.C., 1999

Gerencia del Cambio, BESA, 2000

IDIOMAS:

Inglés y Francés.

ACTIVIDAD DOCENTE:

Profesor Escuela Comunicación Social, UCAB: "Historia de la Cultura I,II y III" (1964-94)

Profesor de "Formulación y Ejecución de Proyectos Sociales", IESA Caracas y Zulia (1998-2004)

Profesor de "Financiamiento para Instituciones sin fines de Lucro", IESA, (1996-2001)

ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA:

Director de la Oficina de Promoción UCAB (Relaciones Institucionales y de Desarrollo) 1974-94.

Comité de Finanzas y Comité Ejecutivo de la Fundación Museo de los Niños, 1979-1984.

Asesoría al Ministro de Educación para la implantación de nuevos modelos de gerencia en la educación, responsable del proyecto Convenio AVEC, 1989-1993.

Junta Directiva de la Fundación del Niño, Tesorera 1994-1999 (ad honorem).

Coordinador del Proyecto de Reforma de Crédito Educativo FGMA-Banco Mundial, 1995-1999.

Coordinador del Proyecto de Apoyo a la Emergencia del Gobierno de Italia a Venezuela, administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, 2000-2001.

Consultor de Gerencia para Organizaciones de la Sociedad Civil para el Programa de la Fundación Venezuela sin límites y el Banco Interamericano de Desarrollo (2003-2004)

PUBLICACIONES:

Índice de la Revista Cosmópolis 1894-1895 en Revista Montalbán, Centro de Investigaciones Literarias, UCAB, Caracas, 1972

Private Enterprise and Cultural Development in Venezuela en New World Conference, San Antonio, Texas, 1975

La relación Estado-Iglesia en Educación: El Convenio AVEC-ME, Revista Educación Hoy, CIEC. Bogotá, Colombia. 1991.

Relación entre la Industria y la Educación Superior, Revista Relaciones Industriales y Laborales, UCAB, 1992.

El Crédito Educativo: una Alternativa para el Financiamiento de la Educación Superior, en la publicación *La Universidad ante el Siglo XXI*. UNIMET-Universidad de Harvard, 1999

Notas para la Recaudación de Fondos en Instituciones sin Fines de Lucro, en la publicación Alianza Social de Venamcham, Caracas, 2001

Manual de Gestión y Formulación de Proyectos para Organizaciones de la Sociedad Civil, Fundación Venezuela sin límites-Banco Interamericano de Desarrollo, Caracas, 2003.

MIEMBRO DE ASOCIACIONES PROFESIONALES

Miembro Asociado del Association of Fund Raisers Professionals, antes National Society of Fund Raisers Executives, desde 1993

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 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".

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.

*NOTE: This is **Full Version** of a four-part cover story from the September/October 2002 issue of Advancing Philanthropy.*

Parts [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [Full Version](#)

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."

Resources for Learning More

Here are just a few of the many resources available for researching planned-giving programs that are most promising for your own nonprofit's circumstances:

Resources from AFP

- [AFP Audioconference](#) Audiotape (KRM Code: FRE5996-0). "There Are More Planned Gifts Than Ever--How Can You Get Your Share?" Available for purchase from KRM Information Services, Inc., 800-775-7654.
- [AFP Resource Center](#). Contains a large variety of material on planned giving, and staff can answer specific questions or perform a bibliographic search to develop a list of potential resources.
- [AFP International Conference on Fundraising](#). The 2003 Conference in Toronto will feature an entire track on planned giving, including sessions that cover estate planning, managing an integrated planned giving program, annuities, bequests, and legacy marketing.
- [AFP Marketplace](#). Numerous volumes about planned giving are available online from AFP.

Books and Periodicals

An asterisk indicates books available at [AFP Marketplace](#).

- * *Planned Giving Essentials: A Step by Step Guide to Success* by Richard D. Barrett and Molly E. Ware (2nd edition, 2001, Aspen). This book provides the basic information that the general fundraiser would need to get started.
- *Planned Giving for Canadians* by Frank Minton and Lorna Somers (2nd edition, 2000, Somersmith).
- *Planned Giving for Small Nonprofits* by Ronald R. Jordan and Katelyn L. Quynn (2002, Wiley). The authors have also written a much larger book, *Planned Giving: Management, Marketing, and Law* (2nd edition, 2000, Wiley). Quynn says she and Jordan wrote this book focusing on small nonprofits because those were the questions they got when they made presentations and talked to fundraisers around the country.
- *Planned Giving: Making It Happen* by Edward Pearce and Sheree Rodney Kushner (Strategic Ink Communication).
- *Planned Giving Today*, monthly newsletter with U.S. and Canadian versions (www.pgtoday.com).

Websites of Planned-Giving Organizations

- National Committee on Planned Giving, www.ncpg.org
- Canadian Association of Gift Planners, www.cagp-acpdp.org
- European Association for Planned Giving, www.plannedgiving.co.uk

NOTE: This is **Part Two** of a four-part cover story from the September/October 2002 issue of *Advancing Philanthropy*.

Parts [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [Full Version](#)

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?).

Go to [Part Three](#)»

Determinants of U.S Donor Behaviour: The Case of Bequests

By

Adrian Sargeant and Elaine Jay

This research has been kindly sponsored by the Association of Fundraising Professionals (AFP) and Mal Warwick & Associates, Inc.

June 2004

Determinants of U.S Donor Behaviour: The Case of Bequests

Introduction

There are more than 1.2 million nonprofits and churches in America, with the number of registered nonprofits growing by 5 to 6% each year. The sector is a large and growing part of the nation's economy, employing nearly 11 million workers (Independent Sector, 2000). Nonprofits are increasingly a part of daily life - the scope of their work has widened to the point where they are involved with almost every aspect of human endeavor.

Over 75% of all contributions come from individuals, with 85% of households donating to charity each year. Americans are continuing to contribute generously, with giving levels at 2.1% of personal income. However, there are signs that giving patterns may be changing. There are indications that economic recession is beginning to slow growth in individual giving, where philanthropic decisionmaking is based on both income and assets. Demographic and social change is impacting on the ways that people give and is causing fundraisers to review the communications they use to attract and retain their various donor audiences.

As nonprofits face slowing levels of growth in giving, increasing levels of competition and changes in donor audiences and expectations, organizations will have to work ever harder to solicit the desired levels of support. An understanding of how the decision to donate is made and an identification of the key variables that might have the propensity to influence that decision, is therefore now of particular significance and interest. Nonprofits clearly need to understand far more about the factors that can impact on giving behaviour and to tailor their approach to ensure that as wide as possible a segment of society can be persuaded to give.

Bequest giving has historically been an important income source for American nonprofits representing 7.5% of all contributions from individuals in 2002. Since 1971, bequest giving has increased steadily at an average of 6.8% annually. However, in 2001 the revenue from bequests dropped by 4.5% to \$16.33 billion - (AAFRC Trust for Philanthropy 2002). It is pleasing to note that this decline now appears to have been arrested with bequest giving increasing by a modest 0.4% (inflation adjusted figure) from 2001 to 2002. Indeed, in 2002 bequest giving reached an estimated \$18.10 billion (AAFRC Trust for Philanthropy 2003). Despite the significance of bequest income for the sector, it remains grievously under-researched with few serious academic studies of the subject being

conducted in the past ten years (see for example, Schervish and Havens 2001). As a consequence we presently understand very little about why individuals might choose to leave a bequest, how they select the organizations they wish to support and importantly, what triggers the decision to include a charity beneficiary in their will. This latter point is particularly crucial as the sector spends millions of dollars each year on bequest fundraising, the effectiveness of which has yet to be measured. Organizations remain unsure whether such marketing activities actually trigger pledges and of these, how many individuals actually make a change to their Will. Charities also remain unclear on the best form of approach, whether this should be segmented in some way and the nature of the marketing channels that would be most effective. It is these issues that have prompted the current research.

It is also the case that many nonprofits in the US continue to regard bequest giving as a component of planned giving and thus consider it as a function of what might be termed 'major gift' fundraising. The UK experience has been that even those individuals offering relatively small donations through the direct mail program can often offer significant gifts through the medium of bequests when they die. Indeed this has generated over \$2.7 billion a year in income to the sector in the UK with an average gift of \$18K. Since only 5% of those who die leave a bequest to charity, compared to over 85% who give in their lifetime (Radcliffe 2002) the market has great growth potential and it is important to understand more about the manner in which such gifts could be solicited right across a typical nonprofit's database.

References

- . AAFRC Trust (2003) Giving USA, Indianapolis, Indiana.
- Radcliffe R (2002) 'Where Now For Legacy Fundraising?' in Walker C and Pharoah C (Eds), A Lot of Give, Hodder and Stoughton, London, pp60-64.
- Schervish P.G. and Havens J.J. (2001) 'The New Physics of Philanthropy: The Supply Side Vectors of Charitable Giving', The CASE International Journal of Educational Advancement, 2(2), pp95-113.

The Current Study - Objectives and Methodology

To investigate these issues we assembled a panel of five US nonprofits currently engaged in the solicitation of legacy gifts. Working with these five partners we designed a quantitative research study with the following objectives, namely to

- a) Identify factors that prompt an individual to offer a bequest.
- b) Identify the environmental triggers that might prompt an individual to offer a bequest (e.g. prompting by a professional, prompting by a charity, loss of a loved one etc.)
- c) Identify the best prospects for legacy/bequest 'asks'.
- d) Identify how various categories of 'bequest ask' communications are perceived by donors.
- e) Identify the relationship between stated intentions to pledge and actual bequests made. It is interesting to note that the direct marketing agencies

working with lower value bequests in the UK estimate that over 80% of pledgers are lying and fail to follow through on their promise. In our own academic study conducted in the UK, the figure was found to be much smaller. We could identify no related studies on this topic to date in the US. Following an initial review of the giving behavior literature the model depicted in Appendix 1 was developed. The model highlights each of the relevant factors (or constructs) with the capacity to influence legacy giving. Measurement scales were developed to gather data on each of these dimensions and a draft questionnaire designed to include these alongside questions designed to gather demographic data.

To test the impact of each factor it was decided to compare the attitudes of those who had been motivated in the past to pledge a legacy gift with those who have been asked but have so far not made such a commitment. It was felt that this would provide a sense of the key factors most likely to influence legacy giving. Each partner to the research was therefore asked to supply a sample of individuals who had pledged to offer a legacy gift and a sample of supporters who had recently been in receipt of a legacy solicitation. An appropriately tailored postal survey was then despatched to each sample.

What follows is an analysis of the aggregate results across the five nonprofit partners to the research. The results are presented for both legacy pledgers and general supporters, with comparisons drawn where appropriate between the two groups. Legacy pledgers are individuals who have communicated to the nonprofit that they have made a legacy bequest in their Will to that organisation. The decision on which supporters to select to receive a legacy communication was made by the nonprofits. Many nonprofits elect to target loyal supporters, with a long association with the charity. Some also target older givers in legacy promotion work.

The overall response rate achieved amongst legacy pledgers was 26.4 %, and amongst supporters 25.2 %. These results are therefore based on the responses of 1290 individuals in total.

Results

Profile of Respondents

The total sample achieved contained a good balance of male and female respondents. A slight bias in favour of female respondents was identified, but this merely reflects the gender balance evident on many charity donor databases and thus the population surveyed. Table 1 presents the gender profile:

Table 1: Gender of Respondents

Gender %

Male 44.6

Female 55.4

Legacy pledgers were found to be significantly more likely to be female than supporters. 68.05% of legacy pledgers were found to be female compared with only 43.53% of supporters.

The income profile of the respondents is depicted in Table 2. As the table clearly

indicates, the organizations participating in the study attract donors across a range of income levels. No clear pattern emerges from the data and there were found to be no significant differences between pledgers and supporters.

Table 2: Income Profile of Respondents

Income Category %

Up to \$20,000 5.9
 \$20,000 – \$39,999 15.3
 \$40,000 – \$59,999 22.9
 \$60,000 – \$79,999 18.2
 \$80,000 – \$99,999 11.2
 \$100,000 and over 26.5

The remaining demographic data gathered in the questionnaires is displayed in Tables 3 and 4. The majority of supporters surveyed are married. As one might expect legacy pledgers were found to be significantly more likely to be widowed than supporters.

Table 3: Marital Status

Marital Status %

Single 15.3
 Married 59.5
 Separated 4.5
 Divorced 3.2
 Living With Partner 2.9
 Widowed 14.6

Table 4: Profile of Respondents

Variable Supporter

Mean

Pledger Mean

Age 65.7 68.7*
 Level of Education Degree Degree
 Number of Children 2.21 1.29**
 Number of Grand-Children 2.85 1.52**
 Mean amount donated to nonprofits
 each year
 \$6,960.74 \$4,865.38*

Importance of religion in your life Important No Opinion**

* = Significant at the 0.05 level of significance

**= Significant at the 0.01level of significance

Table 4 highlights that a typical supporter is aged 66 and educated to degree level. They have 2 children and 3 grandchildren and donate in excess of \$6,900 to nonprofits each year. It should be noted, however, that the mean in this case is distorted by the presence of a small number of individuals offering substantial gifts to the sector each year. In such circumstances the median (or middle) gift is a more reliable average and this was found to be \$3,500 per annum.

Legacy pledgers were found to be significantly older than supporters. Indeed, the

legacy pledgers in our sample are on average 3 years older than supporters. They are typically College graduates and donate approximately \$5,000 to nonprofits each year. Once again the median figure is somewhat lower – \$2,500 in this case. They have smaller numbers of children and grand-children.

Attitudes To Nonprofits and Charity Giving

The questionnaire then gathered data in respect of the attitudes of pledgers and supporters to nonprofits and their own charitable giving. To gather this data respondents were asked to indicate the extent to which they agreed or disagreed with a series of attitudinal statements, where 1 = strongly disagree and 5 = strongly agree. In the analysis that follows we have reported the mean scores for each statement for both pledgers and supporters. We have also indicated where the views of the two groups were significantly different.

The first group of statements was designed to measure altruism, empathy and negative state relief. The results of this analysis is reported in Table 5:

Table 5: Attitude of Respondents To Giving

Statement Supporter

Mean

Pledger

Mean

I often give to nonprofits because I would feel guilty if I didn't

2.16 2.18

If I never gave to nonprofits I would feel bad about myself

2.91 3.10*

I feel it is my duty to make the world a better place 4.01 4.13

It is right to use any resource you have to advance society

3.41 3.47

It is important to give money to nonprofits to help others

4.09 4.20

When I give I expect nothing in return 4.49 4.28**

People in need should receive support from others 4.12 4.03

I feel I understand the needs of others 3.37 3.39

I find it easy to imagine how others might be feeling 3.29 3.45**

I can empathize with those in need 3.76 3.86

* = Significant at the 0.05 level of significance

**= Significant at the 0.01level of significance

The differences emerging between pledgers and supporters in this instance is that pledgers are significantly more likely to agree that if they never gave to nonprofits they would feel bad about themselves, are significantly less likely to agree that they expect nothing in return for their giving and more likely to agree that they find it easy to imagine how others might be feeling. While these

differences at statistically significant it is important to recognise that in none of these cases do the aggregate views of each group differ (i.e. agree, disagree, no opinion etc).

Respondents were then asked to indicate how they selected particular nonprofits for support. The results of this analysis are supplied in Table 6:

Table 6: How Organizations Are Selected For Support

Statement Supporter

Mean

Pledger

Mean

I compare between organizations to find the one most likely to have an impact on the cause

3.68 3.94**

I only support the best performing nonprofits

3.33 3.45

I look for nonprofits that spend a high proportion of their income on the cause

4.36 4.49*

I give to organizations that have been helpful to me or to someone I know

3.06 2.67**

When I support a nonprofit I look to receive some form of benefit in return for my gift

1.64 1.82**

When I support nonprofits the recognition they offer is important to me

1.76 1.92*

I only support nonprofits that are managed professionally

3.14 3.21

I support nonprofits that have assisted me in the past

2.14 1.79**

I give to nonprofits that have good professional reputations

4.04 4.21**

I support nonprofits that approach me in a professional manner.

3.66 3.82*

* = Significant at the 0.05 level of significance

**= Significant at the 0.01level of significance

The results indicate that both supporters and pledgers place a high degree of importance on performance and professional reputation. They tend to look for organizations that spend a high proportion of their income on the cause.

The significant differences between the two groups here were that pledgers are

significantly more likely to agree that they compare between organizations to find the one most likely to have an impact on the cause when selecting a nonprofit for support and more likely to agree that they look for nonprofits that spend a high proportion of their income on the cause. Pledgers are significantly less likely to look for organizations that have helped them or someone they know.

Both groups do not think that benefits and recognition are important factors in their choice of nonprofit, with pledgers feeling more strongly than supporters on this issue. Both groups feel that professionalism is important in the nonprofits they support; with pledgers feeling significantly more strongly than supporters that this is the case.

Respondents were next asked which aspects of a relationship with the nonprofits they support are most important to them. The results of this analysis is reported in Table 7:

Table 7: Importance of Components of Relationship

Statement	Supporter	Pledger
I expect to be kept informed about how my money is being used	3.73	3.97**
I expect any nonprofit I support to respond promptly to requests I might make for information	3.58	3.85**
I expect nonprofits I support to respond to my needs and preferences as a donor	2.52	2.78**
I expect my gifts to be appropriately acknowledged	3.35	3.65**
I expect nonprofit employees to be courteous in their dealings with supporters	4.25	4.46**
I expect some choice over the communications I receive	3.51	3.71**
It is important that nonprofit communications are timely	3.61	3.79**
It is important that nonprofit communications are courteous	4.17	4.37**

scores between the two groups are not large, pledgers are significantly more demanding than supporters in *every* area. These findings suggest that pledgers should be developed with an especially differentiated standard of care as they appear to be more demanding in respect of the quality of service received. Indeed, this is an intuitive finding given the significance of the gift they have planned to leave to the nonprofit.

To summarize the attitudinal data, the statements used to measure the constructs in Appendix 1 were isolated and an average score calculated for each respondent. A mean score for altruism, empathy, performance etc. was calculated for each respondent. A comparison was then undertaken of the scores obtained for pledgers and supporters. The results of this analysis are reported in Table 8:

Table 8: Construct Scores

Construct Supporter Pledger

Negative State Relief 2.54 2.62

Altruism 4.01 4.01

Empathy 3.46 3.56*

Performance 3.78 3.96**

Reciprocation 2.14 2.06

Professionalism 3.61 3.75**

Responsiveness 3.30 3.57**

Communication 3.89 4.09**

* = Significant at the 0.05 level of significance

**= Significant at the 0.01level of significance

As the table shows, pledgers are significantly more concerned on several dimensions including responsiveness, professionalism, performance and communication. This simply reinforces the earlier observation that they are significantly more demanding of the organizations they support than typical supporters.

Legacy Solicitation

The survey then gathered data in respect of whether respondents had made a Will and elected to leave a gift to a nonprofit in that Will. The results of this analysis are reported in Table 9:

Table 9: Percentage of Individuals Making A Will / Leaving A Gift

Action Supporter

(%)

Pledger

(%)

Made A Will 85.3 96.6**

Left A Gift To A Nonprofit 35.9 90.2

**= Significant at the 0.01level of significance

It is interesting to note that a very high proportion of supporters have created a Will, but that less than 40% of these individuals have elected to offer a gift to a nonprofit. While almost all legacy pledgers claim to have made a Will, not all of

these appear to have left a gift to a nonprofit despite having pledged to do so. 88.7% of supporters indicated that they believe it is appropriate for nonprofits to ask for a legacy gift. The figure for legacy pledgers was even higher. In this case 91.9% of individuals felt that it was appropriate for nonprofits to solicit such gifts. The survey also asked an additional question of supporters, namely that if they were to offer a legacy gift to a nonprofit, whether they would notify them that they had been included in their Will? Only 67% of supporters overall would notify the nonprofit of their intentions.

Both groups were asked to name the nonprofits they were currently planning to support with a legacy gift. In every case a wide range of organizations were named, suggesting that the nonprofits in our study compete with causes in both similar and different fields for bequest income. In many cases local causes were named alongside large national charities.

The sample was evenly split on the notion of whether it was appropriate for them to be offered recognition in return for a legacy pledge. 52.6% of supporters felt this was appropriate and 57.7% of pledgers (a significant difference in opinion between these two groups). Clearly a high proportion of individuals are not interested in receiving recognition for this category of gift. When asked to tell us what form of recognition would be most appropriate the most common suggestion was that a simple letter of thanks would be sufficient.

Respondents were then asked which channels of communication they felt to be most appropriate in the promotion of legacy giving to supporters. A 5 point scale was once again employed ranging from 1 = very inappropriate to 5 = very appropriate. The results of this analysis are reported in Table 10 (See Section II).

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

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

Noticias Venezuela

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, 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.

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”.

Por: Pablo Rincón y Kayled González

Publicado en edición 8 de Revista RSE Venezuela

[Compártelo](#)

@revista_rsevzla

http://twitter.com/revista_rsevzla

© RSE Venezuela - www.rsevenezuela.com

<http://vandelaydesign.com/blog/design/non-profit-organization-websites/>

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.

Aldersgate
Camp & Retreat Center

HOME ABOUT US SUMMER CAMP CONFERENCES & RETREATS MINISTRY OPPORTUNITIES

A place where lives are changed.

A History of Life-changing Ministry at Aldersgate

The History of Aldersgate is as interesting as the Site is Beautiful

In 1943, the Executive Secretary of the Board of Education, Rev. S. Foster Walker took a map of New York State, located the section for the boundary lines of the Northern NY Conference and pinpointed the center with a 10 mile radius. He found it included Brantingham Lake and a small lake nearby named Pleasant Lake.

Conference Layman DeWitt C. LaFevre reminisced: the land was, "located on a small lake with sandy beaches, containing a good cement block farm house (built before 1940 and still being used today) and some small barn buildings, having large groves of tall pine trees and acres of flat, sandy land. This farm seemed ideal for our camp. All the time we were sleepily acting on faith, faith that this camp project, long planned and dreamed of would become a reality. Our mission was successful."

Purchased by the Incorporated Board of Education of the Northern New York Conference of The United Methodist Church (now the North Central New York Conference) in 1946, the King Farm property at Brantingham, NY, fulfilled the dream of a place where lives could be changed. The property became Camp Aldersgate.

During the year 1946-1947, the details of the master plan were drawn up and buildings designed and located. Between 1947 and 1948, the original Aldersgate buildings were erected. These included the dining hall and kitchen, four cabins and a washhouse for Unit A for the boys; seven cabins and a washhouse in Unit B for the girls. The first units housed 14 campers and 2 counselors each.

HISTORIC PHOTO ALBUM
Click a thumbnail to enlarge.

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.



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](#)

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!

*Tim Kersten serves as the Senior Vice President/Executive Creative Director at Grizzard, Inc. He can be contacted at tim.kersten@grizzard.com

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?

[Read the HBR In Brief](#)

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](#).

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

MANUAL DE FUND RAISING DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD BUSSINESS SCHOOL

Message from HBS Fund Chair Michael F. Cronin, MBA 1977..... 1
Fundraising Handbook

<http://volunteer.hbs.edu> 1

Dear Friends,

As we all know, one of the amazing aspects of Harvard Business School is its powerful alumni network. Each year thousands of alumni return for reunions, they stay in touch through the *Bulletin's* Class Notes, and they show their support for the School's mission through financial contributions.

Alumni volunteers like you are crucial to the School. By acting as a liaison between your class and HBS, you ensure that alumni stay connected with each other and with the work of the School. You play a vital role in the School's continued success by helping your class achieve its fundraising goals, by recruiting other volunteers, and by setting an example with your enthusiasm for HBS as well as with your own gift. Because of you, the School continues to shape the development of business education and of business itself. On behalf of the entire HBS community, thank you for your service to Harvard Business School.
Michael F. Cronin, MBA 1977
HBS Fund Chair

<http://volunteer.hbs.edu> 3

Why Give to HBS

Alumni gifts to HBS provide crucial support for teaching and research that shapes the practice of business around the world. Support from our alumni sustains the excellence of the HBS educational experience, enables important faculty research, and ensures that the School attracts and educates the most promising students who will have a positive impact on society.

The Dean's Fund is the vehicle for unrestricted giving to HBS. In FY08, unrestricted gifts to the Dean's Fund totaled over \$14 million. We are committed to growing this source of funding, which is crucial to keeping HBS nimble in a rapidly changing world. Simply put, unrestricted gifts enable the School to foster innovation and operate on a global scale.

The School's Core Strengths

Alumni

More than 70,000 strong, alumni of Harvard Business School can be found leading a wide variety of organizations throughout the world, from entrepreneurial start-ups to small nonprofit organizations to major corporations. Whether volunteering for the School, running a company, or giving back to their local food bank, the global community of HBS alumni fulfill the School's mission of making a difference in the world.

Students

Each year about 900 new students arrive at Soldiers Field from all over the world, bringing with them a rich diversity of perspectives from the public, private, and non-profit sectors that enhance the HBS experience for all members of the community. Linked by a common desire to have a significant impact on business and society, our students are attracted by the School's case method of instruction, its powerful alumni network, and its world class faculty. Both inside and outside the classroom, they learn from each other, forging relationships that last a lifetime.

4

Global Research

HBS has a distinguished history of conducting research that has farreaching impact on business worldwide. These efforts are often multiyear and multi-disciplinary, and they are supported by the School's network of research centers in India, the Asia-Pacific, Europe, Latin America, and California. HBS supports research almost exclusively with internal funds which enables faculty to pursue ideas with the greatest potential for impact, without the burden of external constraints. Virtually 100 percent of the MBA curriculum is developed from our own faculty's research and casewriting, and HBS cases are the backbone of management teaching throughout the world.

Faculty

HBS faculty are internationally recognized for their pioneering research and contributions to management thinking and practice. Through programs directed to practitioners and leading business faculty, HBS has a direct impact on emerging industries, economies, and teaching methods, thus strengthening business around the world. The leader in participant-centered learning, the School conducts research on casemethod teaching and helps new faculty to hone their classroom skills and experienced faculty to refine their craft.

Cases

HBS remains the single most influential source of ideas for business and business leaders around the globe. Approximately 80 percent of the cases used at business schools worldwide

are developed by HBS faculty. In the MBA Program, about one third of the cases taught are new each year.

Technology

HBS's cutting-edge use of technology sets the standard for business education. The School uses technology to deepen the learning experience and broaden its reach, be it by employing satellite technology to bring students to the factory floor, developing multimedia tutorials so that students can learn at their own pace, or writing software that simulates a supply chain.

<http://volunteer.hbs.edu> 5

Talking to Your Classmates

The Dean's Fund: Supporting HBS Today

Unrestricted annual gifts are directed to the Dean's Fund to support all areas of work at the School. Put simply, the Dean's Fund provides flexible support so that HBS can invest in new ideas and advance its strategic priorities, many of which are not secured by endowed funds. Unrestricted giving works like venture capital for promising ideas, enabling the School to act quickly and put new ideas and programs in place. Past examples of activities that these gifts have supported include expanded outreach through the School's global research centers, developing January MBA immersion programs, establishing the HBS Healthcare Initiative, and supporting junior faculty. Gifts to the Dean's Fund do not go into the HBS endowment.

It is important to let your classmates know that more than one-fifth of the School's operating budget is sustained by alumni giving. This figure includes annual gifts and the income from the endowment (which is the product of past gifts). Alumni giving is especially important when viewed in the context of the School's other sources of revenue, more than half of which comes from market sensitive sources of HBS Publishing and Executive Education.

The HBS Endowment

The HBS endowment is an aggregation of approximately 1,000 separate funds established by individual donors, corporations, foundations, and reunion classes. Approximately 93 percent of the HBS endowment is restricted to purposes specified by donors. This leaves about 7 percent of the endowment to fund new programs and emerging initiatives in research and teaching.

The University targets an annual distribution of between 4 and 5 percent of the endowment's market value, consistent with the target range for many other nonprofit organizations. This approach provides level funding for current needs, and ensures that the endowment

maintains

its long-term purchasing power.

HBS only has access to its own endowment funds, not those of the entire University. Roughly speaking, the HBS funds are less than 10 percent of the University total.

Donor Motivations

Alumni and friends support HBS for many reasons:

- Loyalty and gratitude – a desire to give something back
- Respect and admiration for HBS's standard of academic excellence
- A desire to keep HBS on top – an endorsement of the School
- Belief that investing in HBS is an opportunity to have an impact on society as a whole
- An interest in staying connected to the intellectual progress and values of the School
- Confidence in HBS's management of the funds entrusted to it

Addressing Donor Concerns

I just don't think HBS needs my money.

Great organizations require great resources. HBS is a large organization whose scope is larger than any business school in the world.

Our network of research centers, necessary to knowledge creation in the 21st century, spans five continents. The research conducted by our faculty is the foundation of the MBA Program and sustains management teaching worldwide. HBS is committed to strengthening business and local economies around the globe and conducts faculty-training programs in case-method teaching at minimal cost. Viewed from the perspective of the School's scope and impact, and the world we are working to serve, the School's resources do not appear as large.

Why should I contribute to HBS when there are many worthy causes in need of support?

HBS takes pride in the fact that our alumni are deeply involved in and support a wide range of causes and organizations. The School does not want to compete for those charitable dollars. Given the role that HBS has played in shaping our graduates' values and success as well as the impact of the School's work on the world, many alumni believe that HBS also deserves support. A gift to HBS has broad impact on society. It leverages the School's unique ability to educate leaders and to develop ideas and initiatives that effect substantial change around the globe. For HBS to continue its pioneering work, the School relies on alumni support.

For alumni, the question is not whether to support HBS instead of another organization, but how to balance a range of priorities that

includes giving to the School. A gift to HBS helps sustain the flow of new ideas and people who will shape solutions to the concerns we share about the world.

8

Will my small gift make a difference?

Every gift matters! Gifts at all levels have a significant impact in the aggregate. One way to think about annual giving is in terms of its power relative to the endowment. If HBS raises \$10 million in unrestricted funds this year, for example, it will be equivalent to the annual payout from an endowment of approximately \$200 million. The School does not rely exclusively on donors who make large gifts. To ensure HBS's continued success, each graduate is asked to contribute.

The current state of the economy has made this a difficult time for me and my family.

A gift in any amount makes a difference: The endorsement and participation it represents are both important. The School hopes alumni will give at whatever level they feel comfortable in order to be part of their section and class effort and to demonstrate their belief in the School.

I can't support the School right now, but I might be able to in the future.

There are many gift strategies that enable alumni to support the programs that are important to them and receive recognition now with their section and class. HBS is able to work with a wide range of assets – restricted securities, real estate, and intellectual property to name only a few – in addition to gifts of cash and appreciated securities. For certain gift vehicles, donors can invest charitable trust assets in the Harvard endowment, which has historically achieved outstanding returns. HBS's Gift Planning team is a great resource for alumni.

The new campus facilities are terrific but they make me wonder if HBS really needs my support.

The School's residential campus is an ideal setting for learning; each part of it – residence halls, classrooms, communal gathering spaces, for example – contributes to the transformational educational experience. The School is committed to designing, constructing, renovating, and operating all of its campus buildings and grounds in a resource efficient and environmentally responsible manner. In May 2005, HBS Operations kicked off a sustainability initiative designed to promote environmental stewardship while realizing cost savings through conservation measures. The School is striving for the Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) gold certification or better on all its new buildings. After its recent extensive renovation, Hamilton Hall was selected as one of "Boston's Greenest" buildings by the American Institute of Architects.

Best Practices

Responsibilities for HBS Fundraisers

Set the bar by giving at an appropriate level • early in the year.

- Work with HBS staff to set and achieve aggressive yet attainable goals.
- Educate your classmates and fellow volunteers, answering their questions, spreading the word.
- Make personal contact with classmates to ask for a gift.
- Recruit your successor before stepping down.

Be HBS's Eyes and Ears

- Help us get to know your class.
- Tell us what questions your classmates are asking.
- Keep us informed of any changes in your classmates' employment or contact information (home/work address, phone numbers, e-mail addresses).

Guidelines for Soliciting

Prioritize Your Calls and E-mails

Contact LYBUNTs (gave Last Year But Unfortunately Not yet This year) first. Monthly gift reports will help you prioritize your time. LYBUNT contact usually results in a very high success rate. Next, concentrate on SYBUNTs (gave Some Year[s] But Unfortunately Not yet This year).

Don't leave out non-donors. Some classmates may not have given because they were never asked.

Get in Touch and Make the Ask

Make the initial contact. Be positive and upbeat in your e-mails and conversations. Discuss the important work HBS is doing. Answer your classmate's questions. Explain why you believe his or her participation is important to the class effort. (Your HBS liaison can be a resource on all aspects of the School.)

Be Personal

Explain why you are giving to HBS this year and why the School is particularly important to you. Your willingness to discuss your own gift and your vision for HBS will help convince your classmate to play a more substantial role.

Be Direct

Discuss gifts already reported to the class or raised by the committee. This may help raise your classmate's sights.

Ask for a Specific Gift

You may want to use language such as:

"I gave _ to the School."

"Would you be willing to join me in giving a gift of \$ _?"

"Can I count on your help? Would you consider a gift of \$ _?"

Help Your Classmate Find Ways to Make a Gift

Credit cards are great vehicles to close a gift immediately (and are especially convenient for international alumni). HBS staff are available to receive credit card gifts or pledges over the phone during regular business hours and can be reached at 1-877-GIVE-TO-HBS (toll-free) or 617-495-6881. Gifts can also be made online through the School's secure Web site: <http://give.hbs.edu>.

Gifts of securities or other assets are also ways that classmates can make a special gift and receive tax benefits. You can suggest your classmate spread his or her gift over time if he or she is considering a large pledge. Call your HBS liaison for more information.

Mention the Benefits of Matching Gifts

Matching gifts can increase the size of a classmate's gift to HBS. You or your classmate can search the School's database of companies with a matching gift program:

www.alumni.hbs.edu/giving/matchinggifts.html.

Included are procedures for making matching gifts. Once received, all matching gifts will be counted in the donor's total giving.

Listen

Don't expect an immediate commitment for a large gift. Your classmate may need time to think it over or to consult with others.

Ending a Call or E-mail

End each call or e-mail with an agreement about a specified next step. Keep the ball in your court by suggesting that you will get in touch again on a specified day to continue the discussion if applicable.

After the Gift

Contact HBS

As soon as you have confirmed a gift or a pledge, e-mail, call, or fax your HBS liaison so that a thank-you letter and gift envelope can be sent to your classmate. Be sure you have captured the amount and the terms of the payment accurately. The School would also welcome any contact updates you have for your classmates.

Say "Thank You"

Acknowledge classmates personally. Write a thank-you note to each classmate on your solicitation list when they make a pledge or a gift. Although donors are thanked by the School, a personal note from you will mean a great deal. Your HBS liaison can provide you with thank-you note cards.

Making a Gift

Online

The easiest way to make a gift is through the School's secure Web site

<http://give.hbs.edu>

Checks

Checks payable to Harvard Business School should be mailed to:

Harvard Business School

Development Operations

Teele Hall

Soldiers Field

Boston, MA 02163

Credit Card Gifts

HBS accepts all major credit cards including MasterCard, Visa, American Express, and Discover.

There are four ways to make a credit card gift:

1. Online at **<http://give.hbs.edu>**
2. Contact HBS at 617-495-6881, or 1-877-GIVE-TO-HBS (toll free). Donors can call directly, or you can call with the donor information.
3. Call your HBS liaison.
4. Fill out the necessary information on the pledge card and mail it to the School.

Matching Gifts

Matching gifts are an important source of support for HBS and a great way for alumni to increase the size of their gift. Donors can search the School's database of companies with matching gift programs and find information on how to take advantage of their company's matching gift program. All matching gifts will be counted in the donor's total giving once received.

To search the database of companies that match gifts, visit

www.alumni.hbs.edu/giving/matchinggifts.html

Gifts of Stock, Unique Assets, and Planned Gifts

Stock

When donating stock to the School, alumni may take a standard charitable deduction for the mean fair market value of the stock on the date of the gift while also avoiding capital gains tax on appreciated securities. For more information, contact your HBS liaison or the Harvard Management Company at 866-845-6596 or **security_gifts@hmc.harvard.edu**

Unique Assets

Alumni may want to consider making a gift of tangible personal property such as real estate or art. The tax benefits for these kinds

of gifts vary, and the prospective donor will need to provide HBS with a recent qualified appraisal prior to making the gift.

Planned Gifts

The Gift Planning team at HBS can show alumni how an investment in the School can also provide financial benefits to donors and their families. For more information on unique assets or planned gifts, contact your HBS liaison, call 617-495-6881, or e-mail planned_giving@hbs.edu.

Pledges

Donors to HBS, particularly those in reunion classes, can make pledges to be fulfilled at a later date. Pledges for major gifts – i.e. those exceeding \$10,000 – need written confirmation. Contact your HBS liaison for more information.

Guidelines for payments differ for reunion and annual giving pledges.

Reunion Giving

Reunions may be on a 12- or an 18-month calendar, thus payment for pledges will have one of two different deadlines. Alumni receive full credit for pledges made during their reunion campaign at the time of the pledge, regardless of payment schedule, unless they request to be recognized for payments as they are made over more than one fiscal year.

Pledge payments received in subsequent fiscal years will not count towards the current class participation and giving totals. If donors wish to be recognized for a gift during the fiscal year in which they are making a pledge payment, they should consider making an additional small contribution.

Reunion pledge payment terms as of July 1, 2008, follow:

12-month reunion campaigns: beginning • July 1 and ending June 30 (usually 5th, 10th, 15th, 20th, 50th, and up)

Pledges must be made by June 30 and should be fulfilled by the following December 31.

- 18-month reunion campaigns: beginning July 1 and ending December 31 (usually 25th, 30th, 35th, 40th, and 45th)

Pledges must be made by December 31 following the reunion and should be fulfilled by June 30 of the subsequent year.

Annual Giving

Annual donors are strongly encouraged to make outright gifts.

Those who wish to make pledges can do so. Annual giving pledges must be paid by the end of the fiscal year, June 30, to be counted and recognized.

Special Payment Plans

HBS continues to accommodate special payment plans for large gifts.

To arrange a payment plan, contact your HBS liaison or Kerry Cietanno in Donor Relations at 617-495-6889 or kcietanno@hbs.edu.

International Giving Vehicles

Residents of France, Germany, and the United Kingdom may give through international giving societies and receive tax credit within their home country. Contributions will receive full HBS credit.

For more information on these charitable entities, contact your HBS liaison or visit www.alumni.hbs.edu/giving/europe.html

Many alumni chose to make a gift through a wire transfer from their bank directly to HBS.

Bank wiring instructions are as follows:

Bank of America

100 Federal Street

Boston, Massachusetts 02110

President and Fellows of Harvard College, RSO Account

Account number: 9429263621

Arch ABA: 011000138

Wire ABA: 026009593

Swift Code: BOFAUS3N

Attention: Harvard Business School

Donor: (Please specify name and class year.)

Purpose: (Please specify that the gift is to benefit HBS.)

If you have questions or need help making a wire transfer, contact the Recording Secretary's Office at 617-495-1750 or rso_wiressec@harvard.edu.

To ensure proper and timely crediting, it is strongly suggested that you notify HBS of your wire transfer by e-mailing hbs_fund@hbs.edu or contacting your HBS liaison.

Recognition Levels

Recognition levels are as follows:

Leadership Associates

\$1,000,000 or more

\$500,000 to \$ 999,999

\$250,000 to \$ 499,999

\$100,000 to \$ 249,999

Leadership Fellow

\$50,000 to \$ 99,999

Leadership Donor

\$25,000 to \$ 49,999

Benefactor

\$10,000 to \$ 24,999

Patron

\$5,000 to \$ 9,999

Sponsor

\$ 2,500 to \$ 4,999

Sustainer
\$1,000 to \$ 2,499
Supporting Donor
\$ 500 to \$ 999
Subscribing Donor
\$ 250 to \$ 499
Participating Donor
Up to \$ 250

HBS at a Glance

Links at a Glance

Volunteer fundraising information, including class specific online reports:

volunteer.hbs.edu

Alumni Web site: **www.alumni.hbs.edu**

Alumni *Bulletin* site: **www.alumni.hbs.edu/bulletin**

You may also want to periodically visit the MBA Program website for updates and news of the School:

MBA Program: **www.hbs.edu/mba**

Contact Information

Your HBS liaison can answer all of your questions. Please begin by contacting your liaison.

You can also call 617-495-6881 or e-mail hbs_fund@hbs.edu.

Make a Gift

1-877-GIVE-TO-HBS (toll-free) or 617-495-6881

hbs_fund@hbs.edu

Planned Giving

617-495-6881

planned_giving@hbs.edu

Gifts of Securities

Harvard Management Company

866-845-6596

security_gifts@hmc.harvard.edu

Address Changes

617-495-6438

alumni_records@hbs.edu

Notes

MBA Program

Applications for MBA Class of 2010 8,661

Percent Admitted 12 %

Yield 91 %

Enrollment 913

MBA Class of 2010

Women 38%

Minority 27 %

International 33 %

Total Countries 71

Doctoral Programs

Applications, 2007- 08 595

Percent Admitted 6 %

Yield 84 %

Enrollment 108

Executive Education

Enrollment (programs range from 2 days to 9 weeks) 9,345

Faculty

Faculty Positions (full-time equivalent) 219

Teaching Materials Produced 647

Research Articles Published 152

Books Published 24

Staff

Staff Positions (full-time equivalent) 1,146

Publishing

Cases Sold 8,240,000

HBR Circulation 246,000

HBR Reprints Sold 3,123,000

Harvard Business Books Sold 2,025,000

Campus

Number of Buildings 33

Square Feet 1,512,753

HBS Financial Overview

Income:

18 % MBA Tuition& Fees

24% Executive Education Tuition

31 % Publishing

24 % Endowment

Distribution & Unrestricted Current Use Gifts 3 %

Housing, Rents, Interest, & Other Revenues: \$451 million

49 % Salaries & Benefits

12 % Publishing & Printing

10 % Space & Occupancy

6 % Fellowships

2 % Supplies & Equipment

7 % Professional Services

2 % Debt Service

3 % University Assessments

9 % Other

Expenses: \$423 million