

**LA OBTENCIÓN DE RECURSOS PARA  
INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO  
(*Organizaciones* de Desarrollo Social)**

**MANUAL INTRODUCTORIO**

**Carmen Cecilia Mayz**

## PARTE I.

### INTRODUCCIÓN

Las instituciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales y fundaciones de desarrollo social y cultural públicas llevan a cabo actividades de planificación, de ejecución y de operaciones administrativas y financieras que le permitan financiar sus programas.

Requieren apoyo financiero para lo cual realizan actividades, entre las cuales se destacan:

- Recaudación de fondos en forma profesional
- Prestación de servicios con cobro
- Comercialización de productos registrados
- Asociación con empresas lucrativas
- Gerencia de empresas para obtener ganancias

Los recursos que se pueden obtener además de los financieros, se destacan también donaciones en especies, incorporación de personal voluntario, obtención de subvenciones institucionales en la prestación de servicios. Se deben incluir como apoyo financiero las oportunidades en la formación de sus recursos humanos, como participaciones en eventos, congresos, concursos y la publicidad o imagen de la institución a nivel público.

Solicitar fondos no es buscar plata... Es ... permitir a una persona (donante) que, con su dinero (aporte, donación, servicio, tiempo) pueda compartir el placer de llevar a cabo un proyecto de bien común beneficio de una determinada comunidad...

Existe en el ser humano una orientación pro-social, una conducta dirigida a la búsqueda del bien común:

- Altruismo
- Caridad

- Filantropía

Son conceptos universales, no únicamente incorporados a las culturas cristianas occidentales modernas:

En el mundo actual oriental se destacan:

- *Gotong royong*: ayuda mutua en período de desastre o enfermedades: aldeanos de Indonesia
- *Tsu-Chi Foundation*: víctimas de inundaciones en China continental: Monjes Budistas de Taiwán
- *Zakat*: uno de los pilares del Islam: ayuda a los necesitados, especialmente huérfanos y pobres.

Históricamente se pueden mencionar ejemplos de apoyo como el Mecenazgo en las culturas de Grecia, Roma, la Edad Media y Renacimiento.

En el mundo moderno se destacan diversas formas de asistencia a organizaciones de desarrollo social:

- Petición
- Colectas
- Campañas
- Subvenciones y Convenios de Servicio
- Oficinas de Promoción o Desarrollo

## **PARTE II**

### **CONCEPTOS BÁSICOS**

Los siguientes conceptos se consideran ser básicos y deben guiar toda la planificación con el objetivo de lograr apoyo para la ejecución de proyectos de desarrollo social:

- La gente apoya programas, proyectos, causas concretas presentados por personas responsables.
- No financian a la institución por ella misma, sino por ser el ente responsable de la ejecución de un programa.
- La recaudación de fondos es una labor de personas, no de instituciones.
- Se venden los resultados, las soluciones, no los problemas.

Existen una serie de barreras y errores que impiden el desarrollo de programas de recaudación. Estos deben tenerse en cuenta y enfrentarlos directamente:

- Miedo al rechazo
- No estar claro, a quién, cuánto ni para qué se pide
- No pedir
- Usar solamente material escrito
- No investigar
- Desconocer factores externos
- No cultivar nuevos donantes
- Olvidarse de los viejos
- No trabajar en equipo

Las donaciones, aportes y apoyo se obtienen por diversas razones, entre las cuales se destacan:

- Vanidad y Sentimiento
- Afiliación y Poder y....
- PORQUE SE SOLICITA en forma organizada y planificada.

### PARTE III

#### CAPITULO III.

#### RECURSOS HUMANOS

<i>VIRTUDES:</i> <i>Esfuerzo</i> <i>Creatividad</i> <i>Paciencia</i> <i>Dedicación</i> <i>Motivación</i> <i>Compromiso</i> <i>Involucramiento</i>
<i>PECADOS:</i> <i>Facilismo</i> <i>Rutina</i> <i>Inmediatez</i> <i>Intermitencia</i> <i>Indiferencia</i> <i>Apatía</i> <i>Desconocimiento</i>

#### **Gobernabilidad:**

Proceso mediante el cual se rige una organización sea empresa lucrativa o institución sin fines de lucro.

La gobernabilidad de una ODS comprende la autoridad y control institucional, la toma de decisiones de la política de la ODS, responsabilidad de mantener la misión y guiar las acciones requeridas para lograr los objetivos.

La gobernabilidad institucional de una ODS está a cargo de un cuerpo integrado que se puede llamar junta, consejo o comité directivo según lo indicado en los estatutos fundacionales.

#### **Pautas para un gobierno corporativo de una ODS.**

Fijar dirección, asegurar recursos, proveer supervisión. Estar muy bien informados. Traer la opinión externa en cuanto a tendencias, nuevas ideas y donantes.

Se sugiere una reunión una vez trimestralmente para revisar y guiar las actividades. Cultivar nuevos donantes dentro de su ambiente social, político,

económico. Deben creer en la institución y su obra. Al igual que el voluntariado, forman redes. Deben opinar sobre impacto externo de proyectos. Pueden trabajar con consultores externos y organizarse en comités según su área de experticia. La información que otorgan debe ser fluida y transparente. No se pueden mantener secretos. Compartir experticia.

Una directiva debe tener un perfil variado con profesionales que conozcan el área de especialización de la ODS. No debe ser una Junta perenne; debe reestructurarse periódicamente. Sugerencia: (1/3) cada uno por tres años. Sin reelección inmediata, pero podrían formar parte de un comité de asesores.

Algunas acciones del ámbito de la directiva son las siguientes:

- Orientar la misión, visión y programas. Son responsables de la declaración y aplicación de la misión y valores institucionales.
- Identificar destrezas, conocimientos, conexiones internas que permiten diseñar el plan estratégico.
- Cultivar nuevos donantes y recomendar estrategias para acceder a estos.
- Reclutar, invitar, provocar interés en causa y en la ODS a personas responsables y líderes para que se vinculen.
- Educar, proveer información sobre la situación socioeconómica, política y financiera del momento. Estar capacitados en actividades de ODS y ser líderes en formación gerencial.
- Evaluarse como equipo e individualmente según la experticia los resultados de gestión de la ODS.

### **Consejos Directivos:**

Son los consejeros, líderes sociales, financieros y cívicos, que tengan acceso de información de o relación directa con éstos. Deben estar muy bien informados de los programas, de los presupuestos y de las ventajas de cada caso. Su rol es importante porque es la persona atenta, quien está en contacto con el grupo de toma de decisión en los diversos ámbitos.

Se consideran como potenciales donantes, con contribuciones iniciales y deben ser los primeros en dar su aporte a cualquier iniciativa, campaña o proyecto. Una persona que ya ha contribuido tiene AUTORIDAD para PEDIR.

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

La profesionalidad de la gestión de las ODS hacen necesario el estudio de la responsabilidad del directivo en su actividad como gestor de una entidad sin fines de lucro.

El término directivo es un vocablo empresarial utilizado para designar a todas aquellas personas que, dentro de una empresa, tienen funciones de dirección y de gestión.

Las funciones de dirección y gestión son, entre otras: realizar contratos mercantiles, contratar personal, organizar departamentos o divisiones, asignar funciones a los subordinados que dependan del directivo, representar a la empresa en un juicio, etc. Esta una enumeración ejemplificativa.

Las obligaciones generales de un buen directivo son:

- Actuar como un ordenado empresario, lo que significa que:
  - No arriesga en operaciones descabelladas el patrimonio de ODS, sino que actúa calculando las probabilidades de éxito y asumiendo un riesgo razonable, nunca riesgos innecesarios.
  - Planifica, sin tomar decisiones apresuradas sino meditadas; es decir, si el administrador ha actuado con la diligencia debida, no es responsable de que no se produzca el resultado deseado; éste sería un riesgo normal asumido por la sociedad.
  - Cumple todas las obligaciones específicas para el logro de la misión.
    - Actuar siempre en interés de la ODS que representa, no en interés propio o en interés de familiares o amigos. Este deber de fidelidad impone la obligación de anteponer siempre los intereses de la entidad a los suyos propios; y, en caso de conflicto debe atender antes a los intereses de la sociedad que a los suyos propios ; ha de ser coherente con la filosofía que preside la entidad.
    - Guardar secreto sobre las informaciones de carácter confidencial que conozca en virtud de su cargo, aun después de cesar en sus funciones.

Uno de los elementos mas importantes en la gerencia de la ODS para el logro de sus metas radica en la actividad efectiva de los directivos.

A continuación algunos puntos importantes de las directivas y sus miembros.

#### **A. Miembros**

1. No es fácil identificar “nuevos” miembros para una directiva de ODS o miembros fundadores para una “nueva ODS”:

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

## **B. Reclutamiento**

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

## **C. Descripción de Roles y Responsabilidades**

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

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

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

## **D. Metas y Expectativas de las Juntas Directivas**

Las tres razones básicas de estar en la Junta son:

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

Las 7 cualidades que se requieren son:

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

#### **E. Entrenamiento de Juntas Directivas**

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

#### **F. Evaluación de Desempeño**

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

#### **G. Tiempo de Servicio y Retiro de Miembros**

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

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

#### **H. Código de Ética de la Junta**

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

#### **I. Funcionamiento**

Una buena directiva ejecuta su responsabilidad trabajando en equipo y distribuyendo las principales labores a través de comités específicos, los cuales serán integrados y presididos por el miembro de la directiva de mayor experiencia y experticia en el área determinada. A continuación un ejemplo de los cuatro comités que deben dirigir una ODS; en algunas organizaciones especificas, se incorpora un comité técnico (salud, educación, ambiente), que tiene como responsabilidad aprobar los proyectos y propuestas.

##### **1. Comité de Relaciones Institucionales**

- Incorporar a la labor de *fund raising*, el mayor número posible de voluntarios-aliados de la ODS.
- Estimular a los aliados para trabajar y respaldar los objetivos, metas y actividades diseñadas por la Directiva en las áreas donde sus habilidades y talentos se adecuen mejor con el fin de lograr el éxito del proyecto.
- Motivar y agradecer la labor del voluntariado.

- Aprobar y hacer el seguimiento al Plan Estratégico de Recaudación

## **2. Comité Legal**

- Asesorar a la ODS en todas las actividades que ésta realice para cumplir los trámites y requerimientos legales referentes a recaudación, de acuerdo al normativa legal vigente del país.
- Revisión de que todos los documentos legales de la ODS estén vigentes y actualización de los que sean necesarios según cambios legales registrados.
- Asegurar que se cumpla con todos los requisitos legales y fiscales para operar como organización sin fines de lucro.
- Asesorar en relación a los permisos legales y documentos necesarios para recibir aportes por parte del ODS.
- Velar porque todos los procesos que lleva a cabo la ODS, referentes a recaudación, estén apegados y cumplan con todas las exigencias jurídicas establecidas para cada caso.

## **3. Imagen - Promociones - Relaciones con los Medios**

- Apoyo al diseño de un plan de estrategias de comunicación e imagen con el fin de proyectar al ODS con una Imagen Institucional sólida, competitiva y que produzca impacto por el contenido de su misión, valores establecidos y resultados alcanzados (historia del ODS).
- Apoyo y asesoría en la realización de material impreso para promocionar al ODS.
- Promover actividades con el fin de convocar y establecer relaciones más directas con personalidades del mundo empresarial, social y político para captar potenciales inversores.
- Búsqueda de apoyo en los medios de comunicación para promocionar eventos, proyección de imagen a través de cortos videos que definan la identidad y misión de la ODS.

## **4. Administración y Finanzas**

- Supervisar, controlar y dirigir directamente las actividades del recaudación de fondos de la ODS.

- Determinar indicadores de gestión, diseñar un plan de acción y solicitar informes de resultados que le permita hacer evaluaciones objetivas de los mismos.
- Contratar la Auditoria Externa y servir de contraparte a la empresa que lleve a cabo la Auditoria.

### **Organización de una oficina de Fund Raising**

Uno de los aspectos fundamentales es la organización de una oficina, departamento o coordinación que lleva a cabo las funciones de planificación, diseño y ejecución conjuntamente con la directiva y el grupo gerencial las acciones tendientes a la obtención de los recursos financieros.

El personal de esta oficina debe tener algunas características entre las cuales se destaca una actitud mental positiva y una motivación al logro en la ejecución de su labor. No es un trabajo es una cruzada, hay un compromiso por la institución y por la causa.

Se presentan las funciones y responsabilidades de acuerdo a los niveles dentro de la organización:

#### **Personal Ejecutivo y Técnico:**

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

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

Gerencia de Promoción y Desarrollo

#### ***Responsabilidades:***

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

*Propósito:*

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

*Funciones:*

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

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

*Nivel Intermedio o de Ejecución*

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

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

### *Propuestas*

#### *Funciones:*

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

#### *Tareas:*

- Verificar los requerimientos que han motivado la presentación de una propuesta en la fase de diagnóstico y garantizar la claridad en la definición del alcance de la misma.
- Identificar la viabilidad de la propuesta.
- Determinar requerimientos contractuales que deben ser establecidos.
- Revisar y aprobar el presupuesto de la propuesta.
- Conducir un análisis de riesgos y definir un plan de contingencia
- Definir los mecanismos de control de la propuesta (evaluación, supervisión y rendición de cuentas, hitos e indicadores)
- Mantener la relación con la(s) instancia(s) responsables de la toma de decisión y aprobación de la propuesta sobre todos los aspectos relativos a la propuesta.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Propuestas de la OSC.

### ***Prensa y Comunicaciones***

#### ***Funciones:***

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

#### *Tareas:*

- Ejecutar las acciones relacionadas con la proyección de la imagen institucional, entre ellas: atención al público, correspondencia, imagen impresa, avisos, publicidad, producción de folletos, afiches, tarjetas, papelería, carpetas y hojas membreteadas.

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

### Mercadeo

#### *Funciones:*

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

#### *Tareas:*

- Evaluar constantemente la oferta de instituciones y personas que potencialmente puedan financiar proyectos de la OSC.
- Preparar, conjuntamente con los responsables de cada área, el material informativo para el mercadeo de las propuestas que requieren fondos.
- Concertar entrevistas con personajes claves en empresas privadas y otras instituciones internacionales realizando el cabildeo necesario para la obtención de recursos.
- Asistir a reuniones y eventos para establecer contactos con potenciales patrocinantes.
- Organizar citas y reuniones en la sede de la OSC para que posibles donantes conozcan directamente la labor que realiza la institución o conozcan de cerca sus programas, proyectos y propuestas o directamente en los lugares donde se llevan a cabo.
- Hacer el seguimiento de patrocinantes que han financiado anteriormente en propuestas de la OSC a fin de mantenerlos informados de las actividades.
- Preparar informes periódicos, trimestralmente, para la Junta Directiva y rendir cuenta mensualmente a la Gerencia de las labores realizadas.
- Al concluir la realización de los proyectos, preparar informes de resultados para las empresas, instituciones y/ o personas patrocinantes, sobre la utilización de los recursos obtenidos.
- Planificar y coordinar la programación de eventos conjuntamente con los diversos departamentos de la OSC que tienen la responsabilidad del área.
- Organizar la programación y las actividades de eventos especiales, con el apoyo de los departamentos respectivos.
- Llevar el control de los eventos especiales (asistencia, tipo de público, fecha, hora, patrocinio, etc.)
- Atender las solicitudes de otras instituciones similares para realizar eventos conjuntamente.
- Coordinar la utilización de espacios para la realización de los eventos especiales.
- Atender a los invitados especiales que participan en los eventos: presentación, invitación y agradecimiento.
- Supervisar los trabajos de fotografía para el registro de eventos.
- Redactar informes y exposiciones a la Directiva y Gerencia para determinar sobre los avances en relación a la necesidad de redimensionar estrategias de recaudación de fondos u otras contribuciones.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Mercadeo OSC.
- Agradecer, con la debida prontitud, los aportes recibidos y otorgar el reconocimiento adecuado a nombre de OSC.

## *Base de Datos*

### *Funciones:*

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

### *Tareas:*

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

## *Relaciones Institucionales y Cooperación*

### *Funciones:*

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

### *Tareas:*

- Analizar los convenios bilaterales y multilaterales suscritos por Venezuela que tengan claras repercusiones en el desarrollo de la OSC.
- Implementar los acuerdos suscritos en las conferencias internacionales para promoción y desarrollo de la OSC.
- Analizar los programas y proyectos implementados por organizaciones internacionales, organizaciones y fundaciones de acción internacional para acceder a potenciales beneficios.

- Planificar el Programa de Asistencia a CODSresos, Seminarios y Talleres del área objeto de la OSC nacional e internacionalmente.
- Realizar un estudio exhaustivo acerca de las empresas transnacionales, grandes corporaciones, otras empresas privadas, ODS, fundaciones, instituciones públicas internacionales que pudiesen convertirse en benefactores o patrocinantes de OSC, e informar a la Coordinación de Mercadeo.
- Formular, conjuntamente con la coordinación de Propuestas y de Mercadeo las solicitudes de subvenciones obedeciendo estrictamente a los criterios metodológicos establecidos por las instituciones oferentes a nivel nacional e internacional.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación de Relaciones Institucionales OSC

#### *Tienda*

##### *Funciones:*

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

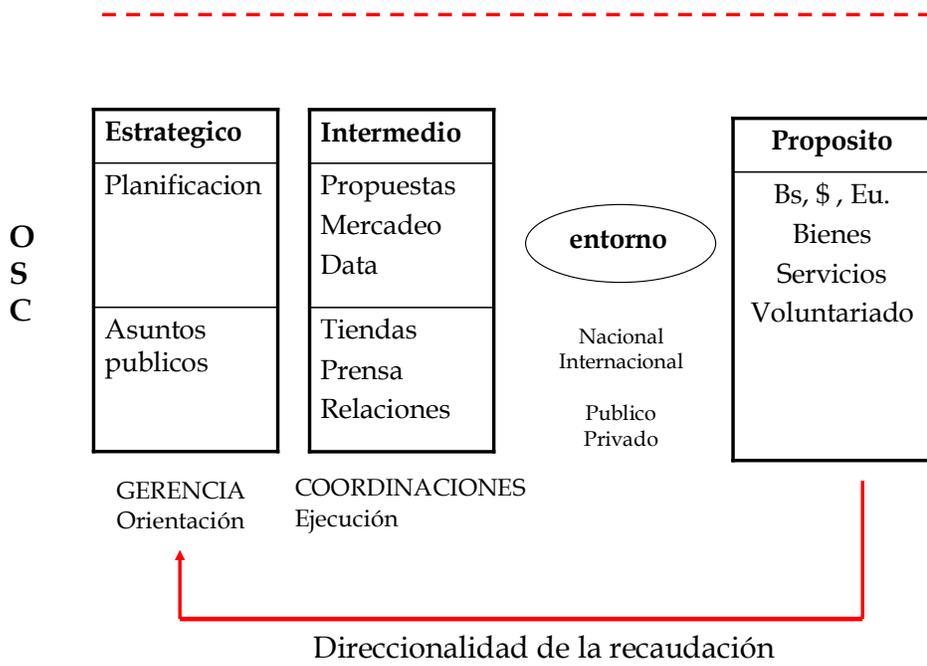
##### *Tareas:*

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

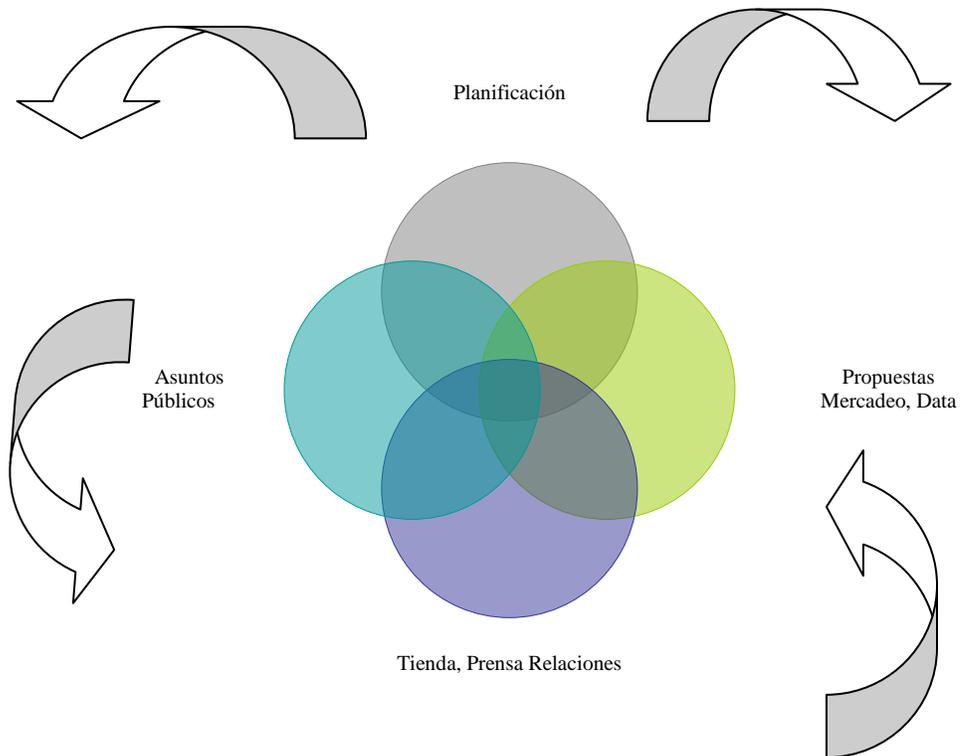
A continuación se presenta un esquema de integración de las interrelaciones de las diversas coordinaciones de la Gerencia de Promoción y Desarrollo, con el objeto de destacar que todas las áreas trabajan en equipo para lograr las metas institucionales en cuanto a la recaudación.

#### ***Modelo de la direccionalidad de funciones en una gerencia integral de Fund Raising***

Direccionalidad de las actividades



***Interacción entre las diversas actividades de la gerencia***



**Voluntariado:**

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

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

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

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

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

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

*Tomado de NSFRE News . January / February 1998*

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

Estos principios incluyen lo siguiente:

- 1.** Muestre interés acerca de su organización y sus programas. Tenga un sueño. Piense acerca de la visión de un dirigente. Comprenda y aprecie el hecho de que los donantes están interesados en afectar la vida de otros de una manera positiva. Asegúrese de que usted ha creado la oportunidad para que ellos logren llevar a cabo ese interés de ayudar a los demás.
- 2.** Reconozca que el dinero es del donante y no suyo. El donante no tiene porque darlo, a excepción de las fundaciones. Y aún en el caso de las fundaciones, estas pueden hacer su propia elección. Debemos respetar el derecho del donante a elegir y debemos demostrar que apreciamos y valoramos la confianza que tiene en nosotros.
- 3.** Considere a cada uno con quien se encuentra como un futuro donante. Demasiado a menudo la riqueza de este país se halla oculta debido a que muchos de los que controlan extraordinarias sumas de dinero no lo muestran o no lo ponen a disposición. Por lo tanto es importante que uno esté siempre alerta y a la búsqueda de individuos que puedan ser futuros donantes.
- 4.** Escuche a sus donantes y considere cuáles son sus prioridades. ¿Cuáles son sus preocupaciones? ¿Cuál, según la percepción de ellos, será el impacto de sus donaciones? Preste atención a la manera en que ellos desean transformar la vida de la gente.
- 5.** Concéntrese en ver la razón por la cual un proyecto determinado trae un resultado determinado. Enfoque su atención en ver por qué este proyecto es importante, por qué afecta a determinadas personas de manera positiva. Enfoque, enfoque, enfoque.
- 6.** Descubra maneras de demostrar el impacto que puede tener el proyecto y el rol que el donante puede desempeñar. Un amigo mío me dijo cierta vez que una presentación sin una demostración se reduce meramente a una conversación. Si usted quiere obtener las donaciones, debe demostrarle a los donantes el grado del impacto que su donación puede tener.
- 7.** Reconozca, aprecie, agradezca y valore la oportunidad de compartir la información que usted posee referente al proyecto con los donantes potenciales. Es importante que los donantes comprendan que se reconocen su tiempo, comprensión y valores tanto como el dinero que dan.
- 8.** Muestre creatividad en cuanto a la manera en que los recursos de los donantes pueden ser representados. A todos nos gusta recibir \$100.000 cuando pedimos \$100.000. Sin embargo, es importante recordar que hay una variedad de maneras que pueden ayudar a los donantes a que les resulte fácil dar la

donación.

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

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

Si nosotros lo podemos hacer, usted lo puede hacer...

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

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

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

¿Cómo se mantiene uno al tanto de los avances en la profesión de recolección de fondos? ¿Cómo se mantiene uno productivo y eficiente? ¿Cómo se mantiene uno al día con los rápidos cambios de la tecnología? Estas son algunas de las preguntas que NSFRE News hizo a varios ejecutivos de recolección de fondos y miembros del NSFRE que muestran tener un éxito mayor al ordinario. A pesar de la creencia popular, *hay*

suficiente tiempo en el día para dominar la situación, como lo implican los comentarios que mencionaremos a continuación: todo radica en organizarse y en mantener una actitud flexible.

### **La Clave es la Organización**

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

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

-*E. Ramone Segree*

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

-*Simone Joyaux*

Yo bosquejo mis objetivos y trato de que el directorio haga lo mismo, de manera que todos estemos concentrados en los mismos asuntos. Además coloco medidas de acción junto a cada objetivo, lo cual es especialmente efectivo para el director, porque así puede ver que se necesita hacer. Esto se aplica también a los asociados de la oficina. -*Alphonse Brown*

### **Sobre la Marcha**

Mi denso programa de viajes me ha forzado a aprender a administrar mi tiempo más eficientemente. Mientras viajo, cada minuto cuenta y trato de utilizar el tiempo en el que estoy en el avión para ponerme al día con mi lectura o en la preparación para reuniones futuras. Además, cuento con la ayuda de un equipo extraordinario que se esfuerza en atender las diversas tareas y los proyectos y a quien he autorizado a tomar decisiones.

-*Emilio Alonso Mendoza*

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

-*Simone Joyaux*

### **Expandiendo nuestros horizontes**

Creo que el mundo de las entidades sin fines de lucro, en general, proveen muy poco entrenamiento y presión para ser efectivas y eficientes, y como recolectores de fondos

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

*-Rolando Rodríguez*

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

*-Claudia Looney*

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

*-Simone Joyaux*

### **Educación Continua**

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

*-Alphonse Brown*

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

*-Emilio Alonso-Mendoza*

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

*-Rolando Rodríguez*

### **Experimentación**

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

*-E. Ramone Segree*

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

*-Simone Joyaux*

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

*-Rolando Rodríguez*

## CAPITULO IV

### CÓDIGO DE ÉTICA

Se reconocen una serie de conceptos éticos que deben aplicarse en todos los programas de recaudación que realicen instituciones no lucrativas.

#### Valores Éticos

Responsabilidades éticas hacia los beneficiarios:

- No explotar la miseria o sufrimiento humano.
- No recurrir a la exageración o a imágenes distorsionadas.
- No degradar o humillar al beneficiario

Respeto al deseo del donante = usar honesta y adecuadamente los recursos recibidos, aplicarlos para lo que fueron solicitados.

→ Normas para la practica profesional / Los derechos del donante

#### A. Bill of Rights (derechos del donante)

Esta declaración fue producto de una investigación que durante dos años llevaron a cabo el consejo de la Asociación Americana de Recaudación de Fondos (AAFRC), la Asociación para la Filantropía (AHP) y el Consejo para el desarrollo de la Educación (CASE) y la NSFRE.

Esta carta de derechos defiende la transparencia e integridad del proceso filantrópico, demostrando la firme creencia que quienes contribuyen a causas caritativas tienen el derecho de saber como serán utilizadas sus donaciones.

Los miembros de las Asociaciones de Recaudadores deben conducirse éticamente en toda su labor profesional.

Dando la información correcta y a tiempo al donante de sus derechos ganamos su confianza y ayudamos a fortalecer la propuesta.

Se debe informar al donante si su aporte le trae beneficios: ej: membresía en Museo /Teatro, Amigos de... , facilidades en entradas , visitas guiadas , asistencia a charlas , conferencias, folletos informativos, descuentos en compras , asistencia a eventos sociales y no beneficiosos.

A continuación se reproducen tres artículos que destacan los valores éticos en el ejercicio de la recaudación de fondos.

## **Normas para la Práctica Profesional**

*Adoptada y reincorporada en el Código de Principios Éticos de la NSFRE, noviembre de 1992. Enmendado en marzo de 1993, octubre de 1994, noviembre de 1997 y enero del 2000*

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

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

## **Los Derechos del Donante**

*Este material fue realizado por las siguientes instituciones: American Association of Fund Raising Counsel (AAFRC), Association for Healthcare Philanthropy (AHP), Council for Advancement and Support of Education (CASE) y National Society of Fund Raising Executives (NSFRE) y es aplicado por todos sus miembros en su ejercicio profesional.*

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

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

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

*Traducido de: The official News of the World Fundraising Council Number 1, 1994*

Los diez consejos de miembros de recaudadores de fondos organizados tienen códigos de ética y normas de práctica. Su extensión varía desde específica con una docena de principios generales hasta cuatro páginas detallando la conducta aceptable de un miembro.

Los códigos escritos formalizan lo que es considerado como un buen comportamiento. El ímpetu por desarrollar códigos han restringido las prácticas de algunos recaudadores de fondos cuestionándolas. Todos los códigos de los miembros de la WFC aseveran que las compañías recaudadoras de fondos deben brindar crédito a la profesión con su conducta pública.

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

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

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

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

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

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

Una, el acto de solicitar un regalo viene al final de un largo proceso de formación de una relación. Muchas personas están involucradas en la vía. ¿Por qué debería ser el profesional solicitador de fondos ser el que se lleve la ganancia? ¿Todos los involucrados en el proceso se deberían llevar un porcentaje?

Dos, las comisiones pueden distorsionar groseramente la estructura de salarios en una organización, particularmente en una organización pequeña sin fines de lucro. ¿Es el trabajo del profesional solicitador de fondos más importante que el del director ejecutivo o que el de otro personal mayor?

Tres, se debe ver siempre el punto de vista del donante. Estudios sobre la motivación de los donantes consistentemente reportan que personas dan para ayudar a otros. ¿Cómo el donante podría pensar que un porcentaje de su regalo se uso para pagar a una persona del staff?

Los miembros de la organización WFC expresan la prohibición de la aceptación de "costos del hallador". El instituto de recaudación de fondos de Australia define costos del hallador como "pagos en efectivo u otro parecido a cualquier empleado, fideicomisario, o consejero de cualquier organización como un incentivo que compromete el servicio del miembro." Patadas en la espalda están aprobadas similarmente, definida como "ganancia directa o indirecta desde un pago alterado en efectivo u otro parecido por ofertantes de bienes o servicios como un incentivo para ganar un contrato con una organización."

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

El código de "The National Society of Fund Raising Executives" (USA) afirma: "Los miembros deben adherirse a los principios de que toda la información de los donadores y de los prospectos de donantes creadas por, o para ayuda de, una institución, es propiedad de esa institución y no debe ser ni transferida ni removida." Acorde con el "Club des Fundraisers", "Los miembros deben mantener confidencialmente y dejar intacta todas las listas, registros y documentos adquiridos en el servicio de los clientes y empleados actuales.

Muchos de los miembros de las organizaciones de WFC establecen un estándar de "confianza en anuncio". Las recaudaciones de fondos y el material promocional de

reflejar precisamente a la organización y el uso de los fondos solicitados.

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

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

Las organizaciones de la WFC requieren que las donaciones sean usadas para el propósito que el donador propone. "Excesivos" costos de la organización de recaudación de fondos también son desalentados. Organizaciones como la FIA especifican un porcentaje razonable a niveles que son considerados como "naturaleza de la causa, el estado de desarrollo de la agencia y el tipo de programa de recaudación de fondos utilizado. "Por ejemplo, los costos de recaudar fondos que apelan que son mayores que el 20% del capital son considerados excesivos."

¿Qué tienen en común los procuradores de fondos profesionales y asociados a los gremios en Australia, Inglaterra, Canadá, Francia o Estados Unidos?

- Un código de conducta, de ética a través del cual se garantiza la confianza del público en la organización para la cual labora el profesional. La extensión de los códigos de ética varía desde una específica docena de principios generales, hasta 4 páginas detallando la conducta aceptable de un miembro asociado. Los códigos escritos formalizan lo que se considera un buen comportamiento.

La confianza es básica –credibilidad –accountability- -transparencia – para la filantropía y para lograr un voluntariado. “Nosotros no somos dueños de nada; mas bien somos administradores de todo lo que recibimos y debemos usar estos recursos responsablemente” Conferencia Nacional de Desarrollo Católico de USA.

La mejor práctica es aquella que lleva a cabo todo el esfuerzo posible para lograr el éxito dentro de los límites legales y éticos.

Ley de Sapin en Francia: juicio contra un agente de recaudación por práctica fraudulenta.

<i>Código para Miembros WFC</i>	AAFRC	AHP	CdF	CSFRE	EUCO	FIA	ICFM	NCDC	NSFRE	SAIF
<i>Existencia de los Códigos</i>										
<b>Código de ética y/o práctica</b>	☺.	☺.	☺.	☺.	☺.	☺.	☺.	☺.	☺.	☺.
<b>El Código dirige técnicas específicas</b>						☺.	☺.	☺.	☺.	☺.
<i>Remuneración</i>										
<b>Comisión / Porcentaje por fondo conseguido</b>	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Pago a quien consigue el donante (por asistencia en asegurar una organización como cliente)</b>	P		P	P	P	P			P	P
<b>Divulgación en avance de costos del servicio</b>	D		R	R	R	R	R	R		R
<b>Remuneración de los patrocinantes</b>	P				P	P		P		
<i>Protección de derechos del donante y cliente</i>										
<b>Verdad en propaganda</b>	P		P	P	P	P	P		P	P
<b>Reclamos exagerados de logros pasados o futuros</b>						R		R	R	R
<b>Divulgación de potencial conflicto de intereses</b>	R		R	R	D	R	R		R	R
<b>Respeto de la confidencialidad</b>		D	R	R		R	R	D	R	R
<b>Uso de las donaciones solo para las intenciones del donante</b>			R	R		R	R	R	R	R
<i>Regulación propia</i>										
<b>Procedimientos disciplinarios escritos</b>							☺.	☺.	☺.	☺.

☺ Información Existente  
D Desanimado  
A Animado  
P Prohibido  
R Requerido

AAFRC American Association of Fund-Raising Counsel (USA)  
AHP Association for Healthcare Philanthropy (USA)  
C d F Club des Fundraisers (Francia)  
CSFRE Canadian Society of Fund Raising Executives  
EUCON EUCONSULT

FIA Fundraising Institute Australia  
ICFM Institute of Charity Fundraising Managers (UK)  
NCDC National Catholic Development Conference (USA)  
NSFRE National Society of Fund Raising Executives (USA)  
SAIF Southern Africa Institute of Fundraising

*Fuente: The Official News of the World Fundraising Council Number 1, 1994*

## **PARTE V.**

### **PROPUESTAS**

Los proyectos deben ser presentados en forma de propuesta ante los posibles entes financiadores. Para determinar cuales proyectos podrían convertirse en propuestas, se recomienda hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles serían financiados por entes fuera de nuestra organización?
- ¿Cuáles están identificados con la misión y la visión de nuestra organización?
- ¿Qué otras instituciones desarrollan proyectos similares?
- ¿Qué necesidad o necesidades de la comunidad será (n) solucionada(s)?
- ¿Quiénes en la comunidad apoyarían este proyecto?

La redacción de la propuesta debe incluir los siguientes puntos:

1. Identificación de la necesidad. Responde la pregunta: ¿Qué será solucionado con este proyecto?.

- Citar estadística real, no asumir datos sin documentación
- La estadística debe ser clara y precisa apoyando los argumentos de la necesidad

- Si se puede usar estadística comparativa
- Se debe tener el respaldo de la estadística
- Use ejemplos de “casos reales”(testimoniales)
- Centre la necesidad a una sola comunidad.

2. Objetivos. Responde la pregunta: ¿Cómo cambiará la comunidad al finalizar el proyecto?

- Las metas y los objetivos deben tener relación directa con la identificación y solución del problema.
- Incluir todos los elementos relevantes de la comunidad a afectar.
- Espaciar temporalmente el inicio, el desarrollo y el fin. Se tarda más de lo pensado lograr los objetivos.
- Objetivos no describen los métodos. Los objetivos describen el resultado deseado, no el cómo.
- Determine cómo se medirá el cambio que se logrará con el objetivo. En caso de que no sea mensurable, debe replantarse el objetivo.
- UN BUEN OBJETIVO SE REDACTA CON LA FRASE INICIAL: *Para reducir, para aumentar, para disminuir, para expandir.....*

3. Metodología. Responde la pregunta: ¿Qué hará la ISFL?

- Relacione los métodos, los objetivos con el problema.
- Asegúrese que los métodos son congruentes con los recursos financieros presupuestados y solicitados.
- Explique racionalmente los métodos escogidos: resultados de investigaciones, opiniones de expertos, experiencia previa en proyectos similares, propia o de entes similares.
- Declare las instalaciones y equipo que ofrecerá al proyecto.
- Presente un CRONOGRAMA de actividades y objetivos.

- Explique como fue escogida la comunidad y quienes serán los beneficiarios directos.

4. Presupuesto. Responde la pregunta ¿Cuánto costará el proyecto?

- Establecer el período del presupuesto.
- Estimar gastos a costos de mercado: salarios, beneficios, equipos, impresos, rentas, indirectos.
- Decidir si se incluyen costos adicionales (inflación).
- Estimar bienes y servicios que se obtendrán por otras fuentes.
- Estimar beneficios financieros (auto gestión) u otras donaciones.
- Revisar detalladamente el presupuesto para analizarlo globalmente.
- Obtener la asesoría de un contable para su presentación.

5. Identificar el financiamiento actual y futuro. Responde la pregunta ¿Cómo se mantendrá?

- Indicar los recursos existentes: montos, procedencia.
- Indicar los recursos para la continuidad del proyecto: montos, procedencia.

6. Presentación de la ONG. Responde a la pregunta ¿Quiénes somos?

- Se describe la organización solicitante para dar a conocer la credibilidad y la responsabilidad en la opinión pública.
- Breve historia de la institución, citar la misión, ejemplo de actividades.
- Debe indicar que la organización solicitante es financieramente responsable, bien gerenciada, ofrece importantes servicios a la comunidad.
- Documentar los datos con estadísticas, comentarios de terceros e impresos.

7. Documentación exigida. Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra imagen pública?

- Estatutos y Acta Constitutiva.
- Documentos de excepción de impuestos.

- Lista de la directiva y de sus áreas de trabajo.
- Presupuesto del año en curso y del año anterior.
- Análisis financieros auditados de los últimos dos años.
- Impresos de la Institución (presentación y hojas mensuales).
- Plan Estratégico de los próximos 5 años. En caso de no tenerlo, una lista de las metas del próximo año.
- Información sobre otros financiamientos externos: recibidos para otros proyectos, montos y fechas, solicitados para el proyecto, indicando a quién y cuánto.
- Cartas de apoyo de personas o instituciones de reconocida solvencia financiera y moral.

PLANTILLA DE UN CUADRO RESUMEN DE TODA LA INFORMACION REQUERIDA EN UNA PROPUESTA.

I	<b>RESUMEN: (Resume clara y concisamente la solicitud)</b>	
1	Aparece el comienzo de la propuesta	
2	Identifica el solicitante	
3	Incluye al menos una frase sobre credibilidad	
4	Incluye al menos una frase sobre el problema	
5	Incluye al menos una frase sobre los objetivos	
6	Incluye al menos una frase sobre métodos	
7	Incluye costo total, fondos ya obtenidos y monto solicitado en la propuesta.	
8	Es breve	
9	Es clara	
10	Es interesante.	

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

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

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

<b>IV</b>	<b>OBJETIVOS DEL PROGRAMA/PROYECTO (Describe los resultados de la donación en términos mensurables)</b>	
1	Al menos un objetivo por cada problema o necesidad mencionada en la presentación del problema.	
2	Lo objetivos son productos concretos	
3	Describe la población a ser beneficiada	
4	Los objetivos no son métodos	
5	Establece el tiempo en el cual los objetivos serán alcanzados	

6	Los objetivos son mensurables si es posible	
---	---	--

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

<b>VI</b>	<b>EVALUACIÓN: (ESTABLECE CREDIBILIDAD) (Expone un plan para determinar en qué grado los objetivos son realizados y los métodos cumplidos)</b>	
1	Expone un plan para evaluar el logro de objetivos	
2	Expone un plan para evaluación y modificación de métodos durante el curso del programa / proyecto	
3	Indica quienes estarán realizando la evaluación y como fueron seleccionados	
4	Expone claramente el criterio empleado para determinar el éxito del programa / proyecto	
5	Describe como se recopilaran datos	
6	Explica los instrumentos de prueba ó cuestionarios que se usarán	
7	Describe el procesos de análisis de datos	
8	Describe los reportes de evaluación que serán producidos	

<b>VII</b>	<b>FINANCIAMIENTO FUTURO: (Describe un plan de continuidad que va más allá de la donación y/o la disponibilidad de otros recursos necesarios para implementar la donación)</b>	
1	Describe un plan específico para la obtención de futuro financiamiento, en caso de que el programa /proyecto continúe	
2	Describe como los costos de mantenimiento y futuros programas serán obtenidos (si se trata de una donación en el área de la construcción)	
3	Describe como serán obtenidas otras donaciones, en caso de ser necesarias para implementar la donación	
4	El programa / proyecto propuesto tendrá mínima necesidad de futuras donaciones	
5	Está acompañada de cartas de compromiso, en caso de ser necesarias	

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

12	La información es suficientemente para ejecutar las tareas definidas en la narrativa.	
----	---	--

## **PARTE VI:**

### **PLANIFICACIÓN**

Para llevar a cabo un plan de recaudación de recursos - financieros, en especie o de voluntarios-, se requiere una planificación estratégica que permita cierta base cierta. Es un proceso estructurado y técnico. Los elementos básicos para planificar son:

- Imagen de la Institución.
- Misión, Visión y Valores
- Análisis FODA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
- Recursos humanos comprometidos
- Identificación completa de Donantes Posibles
- Situación de otras Instituciones (competidoras y aliadas)
- Material impreso y de apoyo (proyecto y propuesta)
- Presupuesto
- Cronograma

Se debe tomar en cuenta la orientación del mercado. Estas tendencias pueden ser de la agenda mundial y local o del interés particular del donante.

Los donantes se dividen de acuerdo a su personalidad: Naturales- individuos y Jurídicos-instituciones.

Se clasifican de acuerdo a potencialidad económica o su historial como financista de proyectos de interés social.

Toda institución debe tener un directorio de donantes con una serie de informaciones, entre las cuales se destacan los siguientes puntos:

- Nombre (si es jurídico: cada miembro de directiva y gerentes)
- Dirección, tel., fax. E-mail, pág. Web

- Relación con Institución. (contacto y responsable)
- Interés del donante
- Donaciones anteriores
- Rango de donación (esperado, posible, real)
- Plan de acción

A continuación, un modelo de planilla que permite llevar un Registro de Donantes, con la información mínima requerida. Actualmente esta información se incorpora dentro de un programa de informática que puede hacerse directamente en la propia institución o adquirir cualquier base de datos que pueda incluir toda la información sugerida en la planilla.

**Registro de Donantes Actuales y Potenciales  
Persona Natural**

<b>MODELO BÁSICO PARA BASE DE DATOS DE PERSONAS NATURALES</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Sobrenombre:</b>	
<b>Empresa:</b>	<b>Tipo:</b>
<b>Dirección completa de la compañía, (incluyendo teléfonos):</b>	
<b>Nombre de la Secretaria:</b>	
<b>Dirección completa de su casa (incluyendo teléfonos):</b>	
<b>Nombre de su esposa e hijos:</b>	
<b>Grupos Cívicos</b> (Antecedentes, posiciones dentro de la organización, relación con las mismas, etc.):	
<b>Organizaciones</b> (Antecedentes, posiciones dentro de la organización, relación con las mismas, etc.):	
<b>Clubes</b> (Antecedentes, posiciones dentro de la organización, relación con las mismas, etc.):	
<b>Deportes y aficiones:</b>	
<b>Lista de amigos cercanos, contactos con.....:</b>	
<b>Historia de contribuciones a otras organizaciones caritativas</b> (si es posible indique montos):	
<b>Antecedentes sobre sus intereses:</b>	
<b>Actividades sobre captación de fondos:</b> Posición ocupada en campañas previas:	
<b>Contribuciones:</b>	
<b>Número de Referencia Correspondencia:</b>	

:

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

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

Nota:

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

## PARTE VII

### 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.

#### MODELO 1.

*CAMPAÑA ESCRITA DIRIGIDA A UN GRUPO DE RELACION AFECTIVA CON LA CAUSA O LA INSTITUCIÓN.*

*Ciudad, --- de ---- de 2005*

Doctor

Juan Muñoz G.

Despacho de Abogados

Calle 4 entre Av. Bolívar y Av. Miranda

*Ciudad.* Estado .....

Estimado Dr. Muñoz:

Me es grato dirigirme a Usted en ocasión de saludarle muy cordialmente y en mi carácter de Presidenta de la Fundación -----, solicitar su valiosa colaboración para hacer realidad el sueño de María Luisa Pérez, niña de nuestro estado y de 9 años de edad, de pasar unos días de vacaciones en la playa.

La Fundación-----, institución privada sin fines de lucro, que lleva a cabo actividades en beneficio de la niñez venezolana, desde hace -- años, ha organizado un plan de campamentos vacacionales a nivel nacional. A través de este plan, se da la oportunidad a niños, provenientes de escuelas ubicadas en zonas rurales, populares y marginales, que han tenido un excelente rendimiento académico en el presente año escolar, a disfrutar de unos días de asueto fuera de su ambiente cotidiano.

María Luisa estudia tercer grado en la U.E. Cristóbal Colón, ubicada en ----- Su promedio, desde que inició sus estudios, ha sido excelente alumna y le gusta ayudar a sus compañeros en la lectura, área donde se ha distinguido desde el primer grado. Le anexo el dibujo en el cual dio la respuesta dada a la pregunta *¿Por qué deseo conocer el mar?* Su respuesta fue un requisito para participar en la escogencia del grupo que irá al campamento vacacional.

Tal vez, Usted recuerde la primera vez que vio el horizonte, que sintió la arena en sus pies descalzos y que saltó las olas. En esta ocasión Ud. tiene la oportunidad de que, con un aporte Bs. -----, hacer que esta niña disfrute de unos días frente al mar Caribe, así como Ud. lo hizo cuando niño.

El costo total de enviar a María Luisa al campamento Marina Grande, ubicado en el Litoral Central, será de Bs. -----, ya que ella pasará allí, ocho días. La Fundación está aportando Bs. ----- por cada niño, de tal manera que su contribución será para completar el monto total del costo de las vacaciones (traslado, mantenimiento en el campamento y gastos de otros paseos). Los padres de María Luisa le comprarán su primer traje de baño.

La Fundación----- le otorgará un recibo por el monto de su colaboración, la cual la puede enviar a nuestra sede : Calle Principal # 32, (*ciudad*), junto con la planilla anexa llena con los datos solicitados, o nos puede llamar por teléfono ----- o informarnos por el fax 3567 o por el correo electrónico [-----@-----](mailto:-----@-----) [-----.net](http://-----.net) para mandar a recoger su aporte.

A nombre de María Luisa y en el mío, le agradecemos de antemano su valiosa colaboración. Sin otro particular, quedo de Ud. muy atentamente,

FIRMA AUTOGRAFIADA

## 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 Mejicano 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, estos entes son:

- 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

*MODELO 1.*

*CAMPAÑA ESCRITA DIRIGIDA A UNA EMPRESA- DEBE IR ACOMPAÑADA DE LA PROPUESTA O DEL PROYECTO, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES*

*Ciudad , ----- de ----- de 2005*

Doctor

Pedro Velasco

Presidente

Compañía .....

*Ciudad. Estado*

Estimado Dr. Velasco:

Me es grato dirigirme a Usted en ocasión de saludarle muy cordialmente y en mi carácter de Presidente de la Fundación -----solicitar la valiosa colaboración de (*compañía*) para la dotación del salón anexo a la sala de hospitalización pediátrica del Hospital Central de (*ciudad*).

La Fundación-----, institución privada sin fines de lucro, que lleva a cabo actividades en beneficio de la niñez venezolana desde hace -- años, tiene seccionales en cada estado del país y de acuerdo a las necesidades locales, ofrece soluciones a problemas puntuales.

El Hospital Central, remodelado conjuntamente por la Gobernación del Estado y el Ministerio de Salud es el primer centro de salud de nuestra región, pero dado el crecimiento de la población infantil hospitalizada se ha hecho necesario incorporar esta sala con el fin de apoyar el proceso de adaptación al medio hospitalario, facilitando el desarrollo de sentimientos de seguridad, confianza y aceptación de las limitaciones impuestas por la situación de enfermedad o 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 el Hospital Central.

La valiosa colaboración de (*compañía*) sería de Bs. -----y se usarán para la dotación. La Fundación -----será el ente responsable de ejecutar los programas pedagógicos, psicológicos y de juegos que se ofrecerán al niño hospitalizado.

El costo total del salón de clases es de Bs -----, en la hoja explicativa anexa se especifican los gastos por renglones. La Fundación -----, está incorporando en su presupuesto anual el pago de un psicólogo a medio tiempo y de una orientadora pedagógica para hacerse cargo de esta sala y la Gobernación del Estado aportará anualmente todo el material lúdico requerido para el mantenimiento del programa.

Para (*compañía*), empresa vinculada a nuestro estado desde que inició sus actividades en nuestra región, podría ser una nueva oportunidad ayudar a los niños de nuestra región, que por razones de salud se encuentren hospitalizados, a reincorporarse de nuevo a sus estudios.

A nombre de los niños de -----, le agradecemos de antemano su valiosa colaboración. Sin otro particular, quedo de Ud. muy atentamente

FIRMADO POR EL MAS ALTO EJECUTIVO  
DE LA INSTITUCION SOLICIANTE

MODELO 2:

FORMATO DE UN ORGANISMO INTERNACIONAL PARA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE DONACIÓN

1. INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN

FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

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

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

## 2. INFORMACIÓN SOBRE LA PROPUESTA

1. Título
2. Descripción del problema. Pertinencia con los objetivos de VICC
3. Objetivos
4. Actividades que se desarrollarán
5. Estrategia de ejecución (metodología)
6. Número y tipo de beneficiarios estimados (directos e indirectos). Indicar género
7. Resultados esperados e impacto
8. Duración del proyecto
9. Fecha de inicio del proyecto
10. Mencione otros grupos con los cuales operará la institución para la ejecución de las actividades

## 3. PRESUPUESTO

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

3. CAMPAÑA ANUAL

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

#### *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.

#### *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.

#### *TIPS PARA REALIZAR UNA RIFA PUBLICA Y MASIVA A NIVEL NACIONAL*

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.

#### 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.

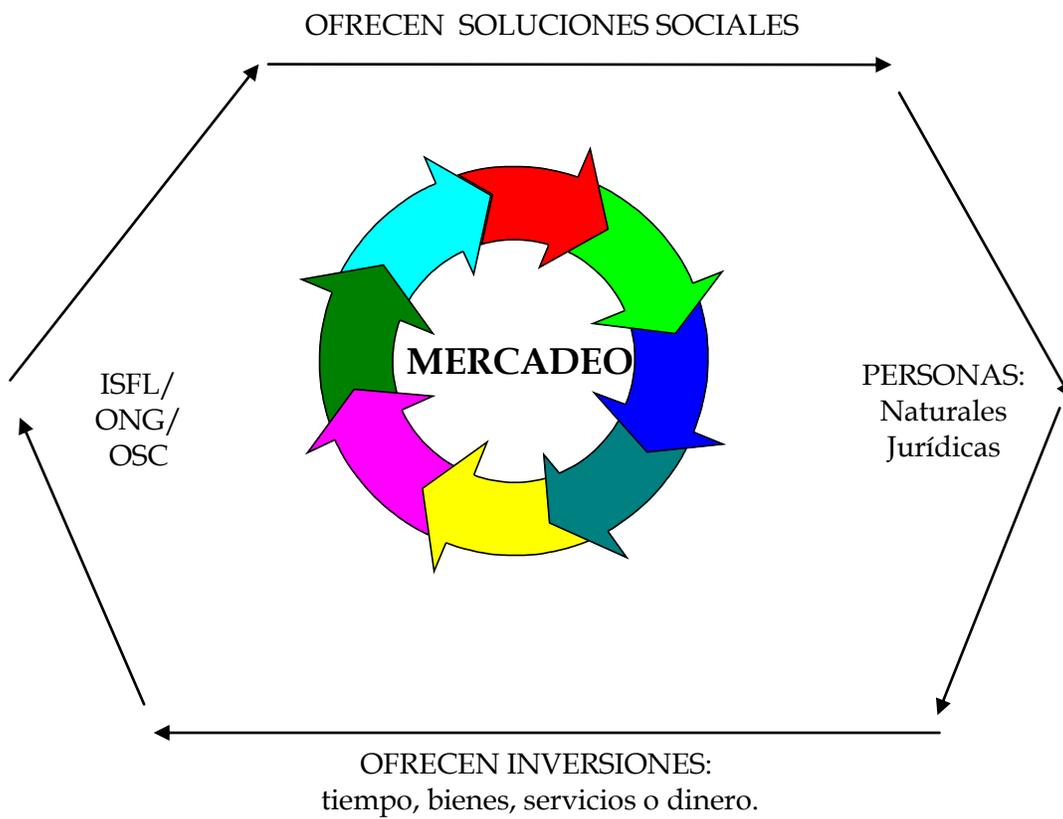
### **EL CIERRE**

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.*

**PARTE VIII**

**ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MERCADEO APLICADO A LA OBTENCION DE  
RECURSOS**



---

MERCADERO EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

*RELACION HISTORICA*

La idea de aplicar el mercadeo en organizaciones no lucrativas pareciera tener su origen en un artículo publicado por Benson Shapiro en Harvard Business Review en el año 1973, titulado "Marketing for non profit organizations". En este y otros artículos sobre el tema se enunciaba: "el mercadeo es una actividad que va mucho más allá de vender pasta de dientes, jabón y acero. La política nos recuerda que los candidatos son mercadeados al igual que el jabón; el reclutamiento de estudiantes en la universidades nos recuerda que la educación superior es mercadeada; la recaudación de fondos nos recuerda que las "causas nobles" son mercadeadas. Pero, al parecer no se han hecho intentos de examinar si los principios mercadeo de productos tradicionales son transferibles al mercadeo de servicios, personas e ideas".

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

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

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

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

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

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

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

de las instituciones dedicadas al arte en la antigua Unión Soviética, las cuales desaparecieron junto con el gobierno socialista.

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

1. Los presupuestos de los gobiernos se han reducido dramáticamente y los primeros recortes han afectado a las organizaciones sin fines de lucro, muchas de las cuales están a punto de desaparecer, o han desaparecido.

2. Las donaciones que daban las corporaciones también se han visto notablemente reducidas, por la necesidad de dar mayores utilidades a sus inversionistas; ante la amenaza de inversiones más rentables.

3. Reformas significativas en las Leyes de Impuesto a la Renta que han reducido los incentivos para individuos que hacen donaciones a instituciones sin fines de lucro.

#### *RESUMEN CRONOLOGICO DE ETAPAS*

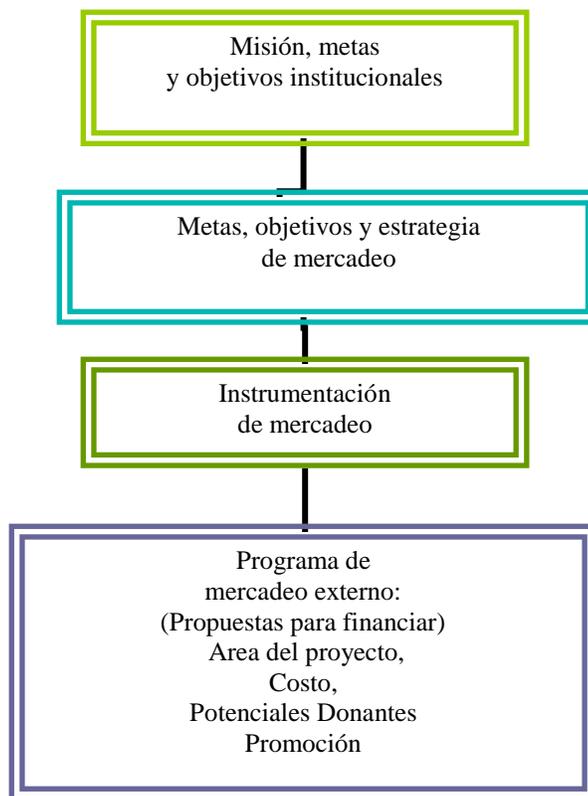
Se puede determinar tres etapas bien definidas:

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

las ISFL. Gerentes y Voluntarios usan abiertamente las técnicas de mercadeo.

## PLANIFICACIÓN PARA EL USO DEL MARKETING.

### PROCESO INTERNO PARA EL DESARROLLO DEL MERCADEO



Adaptado de Nigel F. Piercy , *Market-Led Strategic Chance* ,  
(Stoneham, MS: Butterworth-Heinemann, 1992), pág. 371

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

*En cuanto a la ORGANIZACIÓN:*

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

*En cuanto a la ESTRATEGIA*

- ¿Cómo se puede lograr el nivel de aportes dada la situación socio económica del país?
- ¿Cuál es la imagen institucional ante los actuales y “potenciales” donantes?
- ¿Cuales son programas para los cuales se requiere financiamiento?
- ¿Cual es la prioridad de los mismos?
- ¿Cuál es la estructura existente para la ejecución de la política comunicacional y el material de apoyo existente? Pág.Web?

**ORIENTACION DEL MERCADO:**

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

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

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

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

## INTRODUCCIÓN AL MERCADEO

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

Philip Kotler –Alan R. Andreasen:

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

## DEFINICIONES BÁSICAS DEL MERCADEO

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

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

- Mercadeo relacionado con una causa (MRCC) es el mercadeo a través del cual una organización lucrativa, usando el nombre de la ISFL o su causa/objetivo promueve sus productos y con ello provee de apoyo financiero a la organización, de acuerdo a una fórmula pre- determinada basada en compras y ventas de los productos.

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

## EVOLUCIÓN DE LA FILOSOFÍA DEL MERCADEO

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

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

## ¿POR QUE MERCADEAR?

La misión de cualquier ISFL es hacer el Bien, pero Buenas Intenciones no sustituyen a una Buena gerencia. Hoy es esencial incorporar las técnicas de Mercado

para alcanzar los objetivos de la ISFL exitosamente. Se aplican las metodologías, las herramientas y técnicas del Mercadeo, adecuándolas a cada una de las organizaciones:

Es una herramienta gerencial que tiene como objetivo:

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

#### USO DEL MERCADEO EN ISFL

Con el uso del Mercadeo, se logra:

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

#### USO DE LA INTERNET

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

## EL PROCESO DE MARKETING EN LA ISFL

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

### *1.- DETERMINACIÓN DE LAS METAS*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## *2.- POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN*

### *¿COMO SOY O COMO QUIERO QUE ME VEAN?*

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

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

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

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

- Lista de los factores determinantes para el éxito, incluyendo tanto las oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.
- Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante) a 1 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.

- Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplicación del peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

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

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

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

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

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

### 3. AUDITORIA DE MERCADO:

#### *¿QUE ESTAMOS HACIENDO?*

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

- i. PRODUCTO: ¿Cual es mi oferta?
- ii. PUBLICO: ¿Con quiénes deseo intercambiar? Donante. ¿Quien utiliza mi producto? Usuario/Beneficiario
- iii. PRECIO: ¿Cuanto cuesta?
- iv. PUNTO DE UBICACIÓN: ¿Donde se ofrece el producto?
- v. PRODUCCIÓN: ¿Como enfrento la demanda?
- vi. PROMOCIÓN: ¿Que hago para motivar a la gente a responder?

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

#### 4. DESARROLLAR UN PLAN DE MERCADEO

##### *¿QUE PUEDO HACER?*

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

Permite tomar decisiones en cuanto a la ejecución del plan:

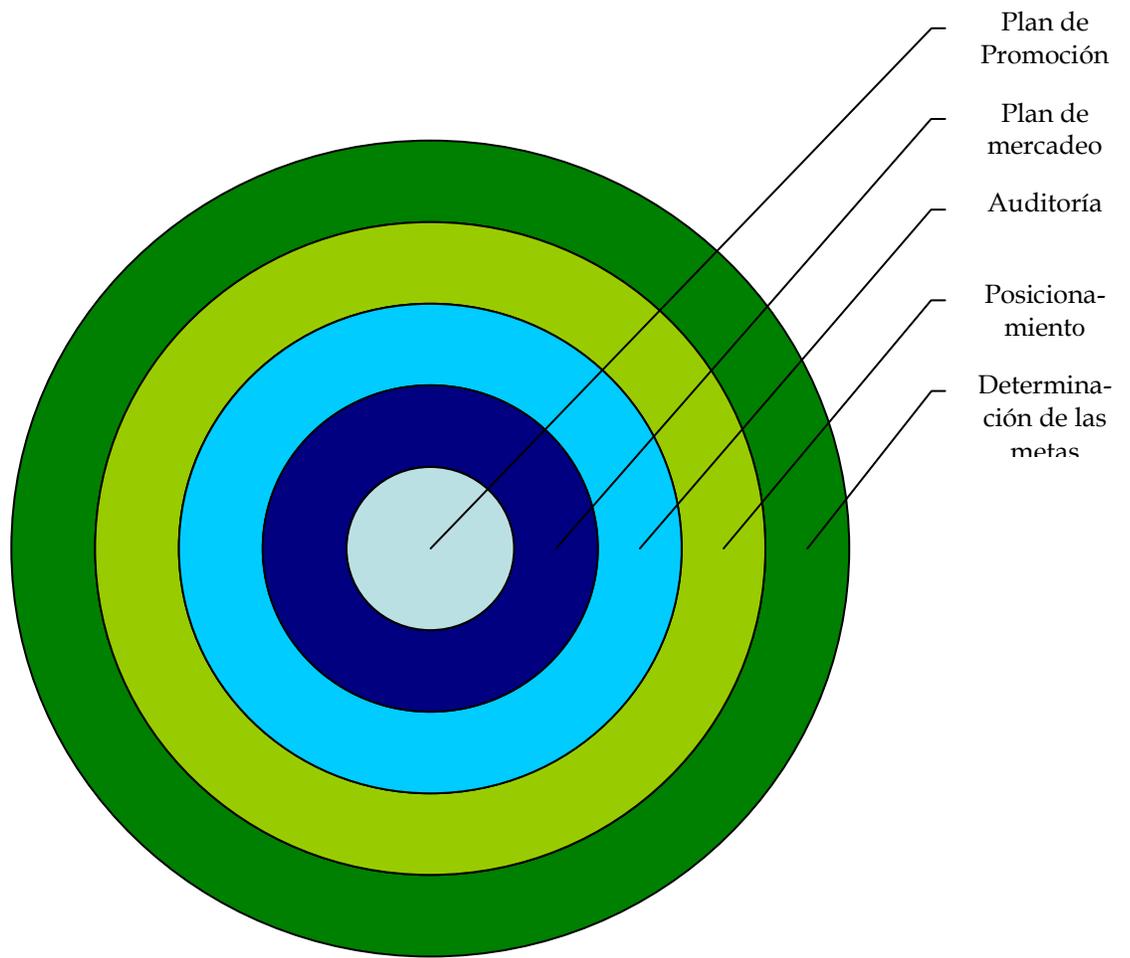
- ¿quien será responsable?
- ¿que actividades se deben realizar y en que orden?
- ¿para cuando?
- ¿cuanto cuesta?
- ¿quien lo apoya? quien lo usa?

#### 5. DESARROLLAR UN PLAN DE PROMOCIÓN

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

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

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



PARTE IX

SEGUIMIENTO Y AGRADECIMIENTO

Dentro de la planificación del trabajo para realizar la solicitud, tenga respuesta positiva o negativa, debe incluirse el agradecimiento. Debe redactarse una carta con recibo al entrar la donación, enviarse una invitación al iniciar la actividad financiada, al terminar el proyecto con algo de recuerdo.

Relación de inversión. Especialmente a personas jurídicas.

## LO MÁS IMPORTANTE DE LA RECAUDACION DE FONDOS

Debe existir una relación posterior y permanente con el donante.

- Quien da una vez, da la segunda y... cada vez puede ser mayor la donación.
- Enviar información acerca del destino de su aporte. A ser posible, acompañado con una fotografía y en fechas especiales enviar felicitaciones.
- Invitarlo a los actos oficiales de la institución.

El artículo siguiente contiene excelentes sugerencias para realizar diversas formas de agradecimiento.

### **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 "datos de baja" habrán cuando su meta sea de buscar que aumenten las cantidades. Cuanto más corto sea ese historial, más serán los "datos 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 "datos 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 -minuyendo así las bases de donantes y la cantidad de respuestas, que por otro lado significa un incremento en los "datos 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:

1. Agradezca las donaciones por escrito, especialmente al nivel de \$10.000 o más. Varíe las cartas. Controle los resultados.
2. Seleccione cartas de agradecimiento e incluya en ellas posdatas escritas a mano.
3. Reconozca las donaciones incrementadas con cartas especiales. Esto genera una enorme buena voluntad.
4. Agradezca las cartas y notas de donantes con observaciones breves como "mantenga una buena labor".
5. Cumpla con lo que solicitan los donantes. Pero trate de no tomar su "no" como respuesta.
6. Haga llamadas sorpresa de agradecimiento.
7. Envíe pequeños regalos sorpresa de reconocimiento, como pendientes, placas y artículos especiales.
8. Invite a sus donantes a asistir a su reunión anual. Tenga un programa como un acto de reconocimiento para cuando lleguen.
9. Pida a los donantes venir a una recepción anual.
10. Reconozca el número de años de donaciones constantes.
11. Reconozca el número de años de donaciones continuos.
12. Envíe reportes especiales anuales a sus donantes. Incluya carta de presentación. En el reporte describa su programa de envío de envíos de peticiones y sus logros, También alabe a grupos donantes. Mencione el número de donantes que integra cada grupo. Comparta algunas estadísticas. Incluya un sobre de respuesta.
13. Agradezca nuevamente a sus donantes en cada petición que envíe.

14. 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".

## EJEMPLOS DE CARTAS

### CAMPAÑA ESCRITA DIRIGIDA A UN GRUPO DE RELACION AFECTIVA CON LA CAUSA, LA INSTITUCIÓN.

*Ciudad*, --- de ---- de 2001

Doctor  
Juan Muñoz G.  
Despacho de Abogados  
Calle 4 entre Av. Bolívar y Av. Miranda  
*Ciudad*. Estado .....

Estimado Dr. Muñoz:

Me es grato dirigirme a Usted en ocasión de saludarle muy cordialmente y en mi carácter de Presidenta de la Fundación -----, solicitar su valiosa colaboración para hacer realidad el sueño de María Luisa Pérez, niña de nuestro estado y de 9 años de edad, de pasar unos días de vacaciones en la playa.

La Fundación-----, institución privada sin fines de lucro, que lleva a cabo actividades en beneficio de la niñez venezolana, desde hace -- años, ha organizado un plan de campamentos vacacionales a nivel nacional. A través de este plan, se da la oportunidad a niños, provenientes de escuelas ubicadas en zonas rurales, populares y marginales, que han tenido un excelente rendimiento académico en el presente año escolar, a disfrutar de unos días de asueto fuera de su ambiente cotidiano.

María Luisa estudia tercer grado en la U.E. Cristóbal Colón, ubicada en ----- . Su promedio, desde que inició sus estudios, ha sido excelente alumna y le gusta ayudar a sus compañeros en la lectura, área donde se ha distinguido desde el primer grado. Le anexo el dibujo en el cual dio la respuesta dada a la pregunta *¿Por qué deseo conocer el mar?* Su respuesta fue un requisito para participar en la escogencia del grupo que irá al campamento vacacional.

Tal vez, Usted recuerde la primera vez que vio el horizonte, que sintió la arena en sus pies descalzos y que saltó las olas. En esta ocasión Ud. tiene la oportunidad de que, con un aporte Bs. -----, hacer que esta niña disfrute de unos días frente al mar Caribe, así como Ud. lo hizo cuando niño.

El costo total de enviar a María Luisa al campamento Marina Grande, ubicado en el Litoral Central, será de Bs. ----- , ya que ella pasará allí, ocho días. La Fundación está

aportando Bs. ----- por cada niño, de tal manera que su contribución será para completar el monto total del costo de las vacaciones (traslado, mantenimiento en el campamento y gastos de otros paseos). Los padres de María Luisa le comprarán su primer traje de baño.

La Fundación----- le otorgará un recibo por el monto de su colaboración, la cual la puede enviar a nuestra sede : Calle Principal # 32, (*ciudad*), junto con la planilla anexa llena con los datos solicitados, o nos puede llamar por teléfono ----- o informarnos por el fax 3567 o por el correo electrónico [-----@-----.net](mailto:-----@-----.net) para mandar a recoger su aporte.

A nombre de María Luisa y en el mío, le agradecemos de antemano su valiosa colaboración. Sin otro particular, quedo de Ud. muy atentamente,  
FIRMA AUTOGRAFIADA

**CAMPAÑA ESCRITA DIRIGIDA A UNA EMPRESA- DEBE IR ACOMPAÑADA DE LA PROPUESTA O DEL PROYECTO, DE ACUERDO A LAS INDICACIONES DEL ORGANISMO**

*Ciudad* , de julio de 2001

Doctor  
Pedro Velasco  
Presidente  
Compañía .....  
*Ciudad. Estado*

Estimado Dr. Velasco:

Me es grato dirigirme a Usted en ocasión de saludarle muy cordialmente y en mi carácter de Presidente de la Fundación -----solicitar la valiosa colaboración de (*compañía*) para la dotación del salón anexo a la sala de hospitalización pediátrica del Hospital Central de (*ciudad*).

La Fundación-----, institución privada sin fines de lucro, que lleva a cabo actividades en beneficio de la niñez venezolana desde hace -- años, tiene seccionales en cada estado del país y de acuerdo a las necesidades locales, ofrece soluciones a problemas puntuales.

El Hospital Central, remodelado conjuntamente por la Gobernación del Estado y el Ministerio de Salud es el primer centro de salud de nuestra región, pero dado el crecimiento de la población infantil hospitalizada se ha hecho necesario incorporar esta sala con el fin de apoyar el proceso de adaptación al medio hospitalario, facilitando el desarrollo de sentimientos de seguridad, confianza y aceptación de las limitaciones impuestas por la situación de enfermedad o 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 el Hospital Central.

La valiosa colaboración de (*compañía*) sería de Bs. -----y se usarán para la dotación. La Fundación -----será el ente responsable de ejecutar los programas pedagógicos, psicológicos y de juegos que se ofrecerán al niño hospitalizado.

El costo total del salón de clases es de Bs -----, en la hoja explicativa anexa se especifican los gastos por renglones. La Fundación -----, está incorporando en su presupuesto anual el pago de un psicólogo a medio tiempo y de una orientadora pedagógica para hacerse cargo de esta sala y la Gobernación del Estado aportará anualmente todo el material lúdico requerido para el mantenimiento del programa.

Para (*compañía*), empresa vinculada a nuestro estado desde que inició sus actividades en nuestra región, podría ser una nueva oportunidad ayudar a los niños de nuestra región, que por razones de salud se encuentren hospitalizados, a reincorporarse de nuevo a sus estudios.

A nombre de los niños de -----, le agradecemos de antemano su valiosa colaboración. Sin otro particular, quedo de Ud. muy atentamente

## **BIBLIOGRAFIA**

- 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 LIJENSTOPLE, Carl: "Recruiting Volunteers", Crisp Publications, Inc. Menlo Park, California, 1992
- BURKE, Mary Ann y LIJENSTOPLE, 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, Harold: "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 INTERES**

Canadian Gift Planning, con subscripción a [listproc@listserv.mcmaster.ca](mailto:listproc@listserv.mcmaster.ca)  
International fund raising, con subscripción [majordomo@list.uoregon.edu](mailto:majordomo@list.uoregon.edu)  
CAF's corporate community involvement resource center  
[www.charitynet.org/caf/cafcompanies/corpgive.html](http://www.charitynet.org/caf/cafcompanies/corpgive.html)  
The Contact Center Network: [www.contact.org](http://www.contact.org)  
European Foundation Center: [www.poptel.org.uk/aries/efc/](http://www.poptel.org.uk/aries/efc/)  
The Foundation Center: [www.fdccenter.org](http://www.fdccenter.org)  
The Council of Foundations: [www.cof.org](http://www.cof.org)  
Philanthropy Links: [www.duke.edu/~ptavern/Pete.Philanthropic.html](http://www.duke.edu/~ptavern/Pete.Philanthropic.html)  
American Philanthropy Review, con subscripción a [majordomo@tab.com](mailto:majordomo@tab.com)  
Non-Profit Resources Catalogue: [www.clark.net/pub/pwalker/home.html](http://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](http://www.city.ac.uk/~bh543/fundraising.html.g)  
Changing Our World: [www.changingourworld.com](http://www.changingourworld.com)  
The American Cancer Society: [www.endcancer.org](http://www.endcancer.org)  
Save Rain Forest: [www.saverainforest.net](http://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](http://www.ecologyfund.com/dynahtml/ecology/index.html)  
World Fund Programme: [www.thehungersite.com](http://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 Commisioner for Refugees:  
[www.peaceforall.com](http://www.peaceforall.com)  
Orissa CM's Relief Fund: [www.causeanffect.org](http://www.causeanffect.org)  
Cross-Cultural Solutions: [www.thehumanitariansite.org](http://www.thehumanitariansite.org)  
American Red Cross: [www.charityfrogs.org](http://www.charityfrogs.org)  
International Adoptions: [www.international-adoption.org/Orphans.html](http://www.international-adoption.org/Orphans.html)

Free Donation: [www.freedonation.com](http://www.freedonation.com)  
Click for a Cause: [www.clickforacause.com](http://www.clickforacause.com)  
Prize Window: [www.prizewindow.com](http://www.prizewindow.com)  
On Giving: [www.OnGiving.com](http://www.OnGiving.com)  
Detalles de más de 56000 fundaciones privadas: [www.guidestar.org](http://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](mailto:afp@afpnet.org)

[www.afpnet.org](http://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.ed](mailto:Vcada@smumm.ed)

National Planned Giving Institue. College of William and Mary, Willambsburg, VA.

[npgi@facstaff.wm.ed](mailto:npgi@facstaff.wm.ed)

[www.wm.edu/npgi](http://www.wm.edu/npgi)

On line Certificate in Fund Raising

[www.fundwell.com](http://www.fundwell.com)

1-800-360-3759

#### **INFORMACION SOBRE SOFTWARE IN FUND RAISING**

[www.blackbaud.com](http://www.blackbaud.com)

[www.Econtributor.com](http://www.Econtributor.com)

[www.etapestry.com](http://www.etapestry.com)

[www.MyAssocation.com](http://www.MyAssocation.com)

[Info@MyAssocation.com](mailto:Info@MyAssocation.com)

[www.iSignUpNOW.com](http://www.iSignUpNOW.com)

[www.WealthKnowledge.com](http://www.WealthKnowledge.com)