

Recaudación de
fondos locale
**Hagamoslo
juntos**



Publicación

Cordaid, La Haya marzo de 2005

Texto

Willem Hooglugt

Traducción

Dolores Caeiro Mouzo

Fotografía

Contrapartes de Cordaid

Diseño e impresión

Diseño: SO creatief, Den Haag

Impresión: Hoonte Bosch & Keuning, Utrecht

Distribución

Los ejemplares de esta publicación pueden ser adquiridas a través de Cordaid

t 0031 70 313 6 333

externe.communicatie@cordaid.nl

Pedidos también pueden ser realizados vía

www.cordaid.com

Cordaid, junto con Memisa, Mensen in Nood, Vastenaktie y Kinderstem forman una de las más grandes organizaciones para la cooperación al desarrollo. Apoyado por medio millón de personas en Holanda, Cordaid trabaja con más de mil organizaciones contrapartes por el mundo entero en favor de una existencia digna para los pobres y desposeídos de sus derechos.

Mama Cash se esfuerza para un mundo pacífico y justo donde las mujeres son libres para tomar sus propias decisiones. Mama Cash apoya financieramente a grupos de mujeres que tienen la disposición de iniciar proyectos. Mama Cash apoyo actividades, en los grupos de mujeres, en los temas de : integridad física, arte, cultura y los medios, justicia económica, paz y seguridad, empoderamiento y participación.

1	Prólogo	3
2	Lo que entendemos por Recaudación de Fondos Locales	5
3	Cultura de donación	7
	3.1 Resultados del debate	8
	Case 1 Kazakhstan:	10
	Case 2 Peru: La "cena de pan y vino: del Hogar de Cristo	12
	Case 3 India: Como una iniciativa individual conllevó a un gran éxito	14
4	Recaudación de fondos locales y la misión de la organización	15
	4.1 Cuestionarios	15
	4.2 Resultados del debate	15
	Case 4 Filipinas: Postales de Navidad y Arte como medio de comunicación y Recaudación de Fondos	17
	Case 5 Mexico: Invertir en cambios sociales	18
5	Comunicación y medios para la recaudación de fondos	19
	5.1 Cuestionarios	19
	5.2 Resultados del debate	20
	Case 6 Holanda: Cordaid y la importancia de "estigmatización"	22
	Case 7 Suráfrica: Como WHEAT sorprende al mundo empresarial de Suráfrica Con una caja de...	24
6	La organización de la recaudación de fondos	25
	6.1 Cuestionarios	25
	6.2 Resultados del debate	25
	Case 8 Tanzania: Una cena para huérfanos y viudos	26
	Case 9 Filipinas: La base principal del éxito de recaudación de fondos	28
7	Recomendaciones	30
8	Epílogo	33
	Lista de participantes	34
	Bibliografía	35

◀ Cubierta: Carlinhos Brown es un cantante y compositor brasileño famoso de la música brasileña carnavalesca. Carlinhos donó sus objetos personales a GAPA para subastarlos.

En su plan estratégico 2003-2006 Cordaid menciona recaudación de fondos locales como uno de sus proyectos de innovación. Desde comienzos del año 2003 un grupo especial de trabajo se ocupa de investigar la forma en la que la recaudación de fondos locales, como metodología, puede contribuir de forma estratégica a la solidificación de la posición de las contrapartes: en base a la misión, alcanzar y posibilitar los objetivos de la organización y ayudar a la propia organización a seguir desarrollándose. A fin de cuentas, la recaudación de fondos locales puede contribuir a la estabilidad financiera de una organización, y puede ser interpretada como un medio para disminuir la dependencia de los donantes extranjeros. En esta, tiene un lugar al lado de otras formas de obtener recursos propios como por ejemplo mediante subvenciones de autoridades locales, actividades que generan ingresos y contribuciones de fondos nacionales e internacionales. Contribuye al anclaje de una organización en la propia sociedad y es una prueba del apoyo a la misión de esa organización. Desde 2003 el grupo de trabajo "recaudación de fondos locales" de Cordaid, ha compilado experiencias de contrapartes, en este ámbito, y en un contexto más amplio analizó la cultura de donación de diversos países y continentes. Esta cultura de donación anclada en la cultura e historia forma, a fin de cuentas, la base para recaudación de fondos locales. Aquí el objetivo sería investigar más a fondo como la cultura de donación existente, los motivos para ayudar a gente, se puede utilizar para eventuales cambios sociales. Cordaid decidió hacer un inventario, conjuntamente con Mama Cash, de las experiencias de contrapartes con recaudación de fondos locales por medio de una encuesta. Veinte organizaciones han cubierto y reenviado esta encuesta. Los resultados de este cuestionario, conjuntamente con los

resultados de investigación, han servido en diversos países como base para la conferencia de expertos que tuvo lugar en La Haya, Holanda, el 29 y 30 de septiembre. Cordaid/Mama Cash invitaron para esta conferencia a 'expertos' de organizaciones con una experiencia comprobada en recaudación de fondos locales: bien por ser recaudadores de fondos o bien por asesorar y capacitar a organizaciones en función de asesores. El objetivo de esta conferencia era la compilación de opiniones y experiencias de los 'expertos' para dar forma a la política de Cordaid/Mama Cash con respecto a recaudación de fondos locales. Dos preguntas predominaban: Como estimular a organizaciones para arrancar o bien continuar con recaudación de fondos locales y en que forma Cordaid/Mama Cash puede contribuir a ello. Los resultados de esta conferencia los encontrara en este libro, en el contexto de una breve descripción de las contestaciones de los cuestionarios y del estudio sobre la cultura de donación. Se prestó atención, principalmente, a varios ejemplos de 'good practices' presentados durante la conferencia. Estos se han añadido a conciencia puesto que, una de las lecciones principales de esta conferencia fue que 'un buen ejemplo crea ejemplo'. Este libro refleja el tanteo provisional del proyecto 'recaudación de fondos locales'. El proceso continúa y llevará a la elaboración de una política y a las acciones concretas hacia las contrapartes, con el objetivo de reforzar su posición y su funcionamiento, que deriven de esta. Los expertos, provenientes de todos los continentes, que se reunieron en La Haya nos han inspirado para continuar con este empeño.

Margriet Nieuwenhuis,

Presidenta del grupo de trabajo recaudación de fondos locales



Autobús de teatro donado por Petrobras, compañía petrolera más grande de Brasil, a GAPA. GAPA trabaja con jóvenes en obras de teatro ambulantes, con énfasis en la prevención del SIDA. Actualmente un 25% de los ingresos de GAPA provienen del mundo empresarial. 10% de donantes, 2% de las autoridades y 62% de donantes extranjeros.

Lo que entendemos por recaudación de fondos locales 2

Recaudación de fondos locales se define como "un método para adquirir medios locales (ya sea dinero o genero) de individuos y/o del mundo empresarial del lugar, en pro de los objetivos de una ONG". RFL es un elemento básico y autónomo a diferenciar de otras formas de "local resource mobilisation", tales como los ingresos provenientes de la administración local y nacional y actividades que generan ingresos.

Cordaid interpreta la recaudación de fondos locales en su nota de política financiera como una más de las estrategias financieras de las organizaciones:

Una estrategia financiera de una organización apunta a la adquisición de medios económicos que le possibiliten tanto alcanzar los objetivos de la organización en el marco de su misión, como ayudar a la organización para que continúe su desarrollo. Una estrategia financiera próspera se ve ajustada a las funciones sociales que la organización desempeña, que encaja con el carácter de la organización (tipo), tiene en cuenta las posibilidades proporcionadas por el contexto en el cual opera la organización y tiene como objetivo construir una posición económica que se caracteriza por una estabilidad económica y que evita dependencia perjudicial. (Cordaid: Nota política financiera pag. 6)

Postcode Loterij helpt

Los fondos Mensen in Nood y Memisa de Cordaid reciben anualmente cantidades considerables del Nationale Postcode Loterij (una lotería nacional).



Cultura de donación 3

Gente dona. Eso existió en todos los tiempos y en todas las culturas. Todas las religiones llaman a los creyentes a ayudar a los pobres. Una actitud donativa tiene por tanto, costumbres arraigadas. La India conoce los conceptos 'daanan' o 'par aarth' (caridad). Con respecto a los filipinos el cuidado reciproco data de las tradiciones de la era precolonial. En África la solidaridad bilateral tiene sus raíces en las amplias relaciones familiares.

Un estudio reciente sobre la actitud donativa en siete países asiáticos nos muestra que prácticamente todos los hogares de la clase media y la clase alta, realmente comparten. Un estudio con respecto a Sudáfrica concluye que este es un país solidario y que compartir no solo es del dominio de los adinerados sino que forma parte del estilo de vida de todos los sudafricanos. Con respecto al Perú se comenta que ciertamente la mitad de la población peruana comparte y que aquí sobre todo se trata de donativos a la gente de la localidad.

Diversos estudios deducen un patrón en la actitud donativa: con clara diferencia, existen tres "buenas causas" para los que se dona. En primer lugar los donativos van a individuos: familia, pobres, mendigos, personal o víctimas de catástrofes. En Asia esto supone el 40% de los donativos. En segundo lugar, están las organizaciones religiosas y las iglesias. En Asia se ha calculado que el 35% va a este grupo. Finalmente las ONG's, y organizaciones voluntarias, forman el tercer destino para los donativos. Se estima que en Asia esto supondría un 25%. Los donativos consisten en dinero, bienes o tiempo libre. En Asia los donativos son más de carácter

económico, en Perú son más de género. Los estudios en Asia son recientes y se llevaron a cabo de forma científica con el apoyo de, entre otros, el Banco Asiático para el desarrollo y UNSAID. Nos muestran en detalle la situación actual con respecto a recaudación de fondos. A pesar de que en otros países no existen estudios elaborados de forma científica, tal como este, sí existen otros estudios y experiencias que nos muestran que hoy en día recaudación de fondos se da en todos los pueblos y culturas. La encuesta elaborada por Cordaid/Mama Cash lo demuestra.

Para las contrapartes de Cordaid/Mama Cash el desafío consiste en conquistar como ONG parte del mercado donativo actual. Cordaid/Mama Cash preguntó en la primavera del 2004, mediante un cuestionario, sobre el estado de la cuestión recaudación de fondos locales. Las veinte organizaciones que devolvieron el cuestionario obtienen un 17 - 20% de sus ingresos de la recaudación de fondos locales. Las donaciones las obtienen de donantes individuales y del mundo empresarial. Para las contrapartes de Cordaid consta que existe una relación entre el éxito y la experiencia. Por ejemplo, la organización Asisi, de Filipinas, se dedica desde 1975 a la recaudación de fondos y obtiene con ello el 50% de sus ingresos. Éxito con recaudación de fondos locales depende de las posibilidades de las organizaciones que se dedican a la recaudación de fondos, para anticiparse a los motivos de donación de los donantes potenciales. La gente dona por un sentimiento de lastima, por convicciones religiosas y por que creen en las causas de una organización. Haciendo un donativo se acaban sintiendo mejor. La gente

no dona cuando no confía en la organización o cuando no cree en la buena causa de esta.

3.1 Resultados del debate

Estos datos forman los puntos de partida para una primera discusión durante la conferencia de expertos. Todos los participantes tienen una amplia experiencia con recaudación de fondos locales en beneficio de su propia organización. Algunos de los participantes son asesores con experiencia en la capacitación y asesoramiento de organizaciones en recaudación de fondos locales.

Los participantes de la conferencia de expertos destacan en primer lugar que la 'cultura donativa' es un término más antiguo que la organización para la cual trabaja. Es de vital importancia que se estudie la cultura donativo antes de que una organización comience sus actividades de recaudación de fondos locales. Una organización debe tener en cuenta que ella misma forma parte de una sociedad local en la cual tiene sus raíces. Recaudación de fondos locales es por lo tanto una oportunidad para fortalecer esas raíces, siempre cuando logre agregarse a los motivos de donación existentes, reconocidos y experimentados en la sociedad local. Un ejemplo de esto lo forman las organizaciones de mujeres que piden dinero para el trabajo de mujeres justamente a mujeres empresarias. Estás últimas conocen los problemas de la mujer en la sociedad y reconocen desde su cultura empresarial el valor de una inversión con algo a cambio.

Diversas organizaciones, diversas estrategias

Los expertos destacan la importancia de comunicar bien y de forma contundente los objetivos de su organización a la sociedad local. Una organización que se inicia en recaudación de fondos locales deberá competir con muchas otras 'buenas causas'. En Sudáfrica trabajan 98.000 ONG's por lo cual, es complicado ganarse la confianza de la población y hacerse un hueco entre las establecidas y conocidas organizaciones tales como La Cruz Roja y UNICEF. Por lo tanto es importante diferenciar las organizaciones con distintas actividades de base: advocacy & resource support, service delivery and right based. Estas diferencias determinan las posibilidades de éxito inmediato en recaudación de fondos locales y la estrategia comunicativa de la organización en cuestión. Las diversas actividades de base tienen como consecuencia que una organización apunte a varios grupos meta y por ello también apunte a varios medios de comunicación y de recaudación de fondos. Entre ellos existen otros motivos para apoyar una organización y sus objetivos. Motivos enraizados en un patrón de valores cultural y/o religioso, el cual debe ser conocido y reconocido.

Los expertos también apuntan a la necesidad de aplicar diversas estrategias, según lo que demande la organización. En el momento adecuado, ¿qué le pides a quién? Hogar de Cristo en Perú, por ejemplo, solicita ayuda a los supermercados para su banco de alimentos y para una empresa de comunicación a las empresas televisivas. La solicitud debe estar acorde con lo que el donante puede donar. El momento también tiene su importancia. Gente dona para damnificados por desastres mientras el desastre es noticia. En cuanto las víctimas ya no

aparecen en las portadas de los diarios o dejen de aparecer en los noticieros de televisión, el momento de solicitar donaciones ya habrá pasado.

Países diferentes, oportunidades diferentes

En el debate entre los expertos de todo el mundo, cada vez se vuelven a observar las diferentes posibilidades dependiendo del continente y los países en los que se opera. Primeramente, las diferencias en posibilidades entre zonas urbanas y zonas rurales. Muchas organizaciones operan sobre todo, en zonas rurales y enfocan su trabajo hacia una nueva clase media. Los expertos, junto con las empresas, se refieren a este grupo como nuevos donantes potenciales. De estos derivan, los emigrantes en Estados Unidos, Canadá o Europa que mediante donativos a ONG's mantienen una relación con su país o ciudad natal. En diversos países, con un crecimiento económico considerable, así como India del Sur donde florece alrededor de Hyderabad la industria IT, se encuentran grandes oportunidades para recaudación de fondos locales. Sin embargo, organizaciones que operan en los territorios más necesitados del Sub-Sahara se enfrentan a grandes dificultades cuando comienzan con recaudación de fondos locales. Dificultades que conllevan a la desilusión y el escepticismo.

Credibilidad de una organización

Un punto importante para los expertos es la importancia de la credibilidad de una organización recaudadora de fondos y del sector al completo de las organizaciones recaudadoras de fondos locales. Los expertos resaltan la importancia de las organizaciones de estar realmente enraizadas en la

comunidad local y luchar por solucionar los problemas que la comunidad local reconoce como propios. Una organización debe cumplir sus promesas y mostrar los resultados de su trabajo. Un donante quiere saber a donde va su dinero y la organización debe de mostrarse abierta al respecto. De esta forma los donantes se sienten co-propietarios de la organización, aumenta su complicidad con el trabajo y los problemas y se forma una base para una verdadera asociación con los donantes para que vuelvan a donar en el momento que se les va hacer una apelación. Una organización con credibilidad debe de tener un estatus legal y una directiva que inspire confianza y que mediante informes anuales oficiales justifiquen su trabajo, sus ingresos y sus gastos, y lo hagan revisar por instancias oficiales. Además, se debe de mencionar de qué donantes provienen qué cantidades – comunidad local, mundo empresarial, autoridades y donantes extranjeros. Varias organizaciones publican un 'informe anual público' en el cual se justifica la labor a un público amplio y a los propios donantes. Se destaca que la información pública también resalta los aspectos humanitarios de los resultados alcanzados. Un ejemplo concreto siempre es más expresivo y motivante para que los donantes continúen dando su donativo.

Un pequeño inicio en una situación complicada...

Solaris

Activa en recaudación de fondos locales desde noviembre de 1998
Participación de recaudación de fondos en totalidad de ingresos: 1%

Desde abril de 2004, en diversas tiendas y en dos centros comerciales de la capital de Pavlodar en Kazakhstan, se encuentran huchas de plástico duro y transparente. De esta forma la gente que va de compras puede depositar una aportación para el cuidado de pacientes que sufren de cáncer y que son atendidos en el hospicio Pavlodar Hospice. La depositación de las huchas se hizo acompañada de una ofensiva publicitaria. La mayoría de los medios de comunicación hablaron del tema. También la cadena de televisión comercial prestó atención a la labor de Hospice.

Cada año mueren en Pavlodar 600 personas a consecuencia de un cáncer. Las instituciones sanitarias en Kazakhstan no están adaptadas para el cuidado de pacientes incurables por lo que después del tratamiento estos pacientes son enviados a sus casas. El apoyo a los familiares en el cuidado del enfermo en esos últimos meses es lo que más se requiere. Sin embargo, hasta hace poco este apoyo no existía en Kazakhstan. Hasta hace poco, puesto que en 1999 la organización Solaris ha creado un servicio ambulante para este grupo. En el 2002 se fundó un centro asistencial con 15 plazas. En la organización trabajan actualmente 44 personas, entre voluntarios y asalariados. Cada año se presta servicio a unos 400-450 pacientes y sus familiares.

Solaris recibe fondos de donantes internacionales y de las autoridades locales. La organización está convencida de que eventualmente también los particulares estarán dispuestos a donar. En los primeros meses las aportaciones en las huchas sumaban la cantidad modesta de € 150,-. Esto encaja bien con la situación de la antigua república soviética Kazakhstan. Mas de 70 años de régimen comunista no le hizo nada bien a la cultura donativa. Solaris: "Aquí no existe una cultura donativa. Nunca hemos hallado un grupo de donantes que estuviera potencialmente interesado en nuestra labora y que no estuviera de alguna forma vinculada con el estado". A pesar de ello, Solaris está decidido a continuar con recaudación de fondos locales. Se presta mucha atención a la publicidad y se ha logrado dar popularidad a Solaris en Kazakhstan y así adquirir una imagen positiva. Circulares, folletos y anuncios publicitarios en la radio y televisión local, forman la base de los medios publicitarios utilizados. Aparte de esto, los diálogos personales son un medio importante para dotar de información a empresas, pequeñas y medianas en particular, sobre la labor de Solaris para Hospice. Se destaca que es más fácil contactar con gente que desde su propia experiencia conoce a gente que sufre de cáncer o que falleció a causa de esta enfermedad. Esta identificación resulta a menudo un buen punto de enlace para una conversación y una presentación de la labor de Solaris. Los colaboradores de Solaris están convencidos de que este primer contacto puede ser el comienzo de una relación que conlleve a donaciones para su trabajo.

Certificación

Un medio importante para aumentar la credibilidad del sector es la certificación de las organizaciones recaudadoras de fondos. Los donantes saben que una organización certificada responde a una cantidad de requisitos estandarizados que el mismo sector ha establecido. Con ello, y en principio, una organización es de confianza. En Holanda existe el CBF-keur (contról CBF) en el cual se ha establecido que de cada euro que la organización recauda se puede utilizar un máximo de 25 céntimos de euro para la propia recaudación de ese euro. Cordaid, sin embargo, se ha limitado al gasto de 15 céntimos de euro para la recaudación de ese euro.

Ejemplos de certificación existen en diversos países tales como, Filipinas, La India y Sudáfrica. En países como México y Brasil se están desarrollando. En otros países como Kenia, la Costa del Marfil y Ucrania no existen semejantes iniciativas. Los expertos resaltan la importancia de la certificación y constatan que las diferencias por país dependen en parte de las diferencias en leyes y regulaciones. La conclusión es que certificación debería de ser un proceso autorregulable y de apoyo amplio por diversas organizaciones en un país. Es esencial para una ONG el desarrollar redes de trabajo con otras organizaciones para realizar este objetivo. Una red semejante puede servir para el cabildeo con el fin de poder descontar los donativos a buenas causas de los impuestos. Una medida semejante para empresas en Sudáfrica ha estimulado enormemente a sector sin fines lucrativos. El representante de Semillas en México muestra con un ejemplo como la corrupción dentro de cierta organización recaudadora de fondos locales, en un país de por si

corrupto, conlleva a la inculpación de otras organizaciones dentro del mismo sector y con ello disminuye la disponibilidad donativo de la gente. Los expertos advierten el rol estimulante que Cordaid/Mama Cash podrían desempeñar para estimular a las ONG's en los países donde todavía no hay muestras de certificación a llevar a cabo esta iniciativa. Para ellos se podrían utilizar los ejemplos de otros países. Es importante que Cordaid/Mama Cash ayude en el inicio del proceso de certificación, mediante su conocimiento y experiencia y además, estimule allá donde este proceso ya haya sido iniciado planteando el tema a debate.

La 'cena Pan y Vino'

Un evento anual de irradiación nacional

Hogar de Cristo, Lima

Activo en recaudación de fondos locales desde 1998

Participación recaudación de fondos locales en el presupuesto total de Hogar de Cristo: 15%

La televisión estatal está presente. Los diarios más importantes enviaron a sus reporteros. Los 2000 participantes provienen de los círculos del empresariado peruano, la política, el espectáculo y pagan gustosamente 100 dólares por entrada. Ver y ser visto, parece que de eso es de lo que se trata. Sin embargo, eso no es del todo así: los participantes a la 'cena anual Pan y Vino' saben que su participación favorece el trabajo de Hogar de Cristo en favor de los niños, sobre todo niños de la calle, ancianos y discapacitados. Por que, la comunicación del objetivo de la recaudación de fondos es uno de los fuertes del Hogar de Cristo. En parte gracias a ello "cena Pan y Vino" se convirtió en poco tiempo en uno de los eventos más importantes. Por supuesto, también por el beneficio de 200.000 dólares para el trabajo de Hogar de Cristo.

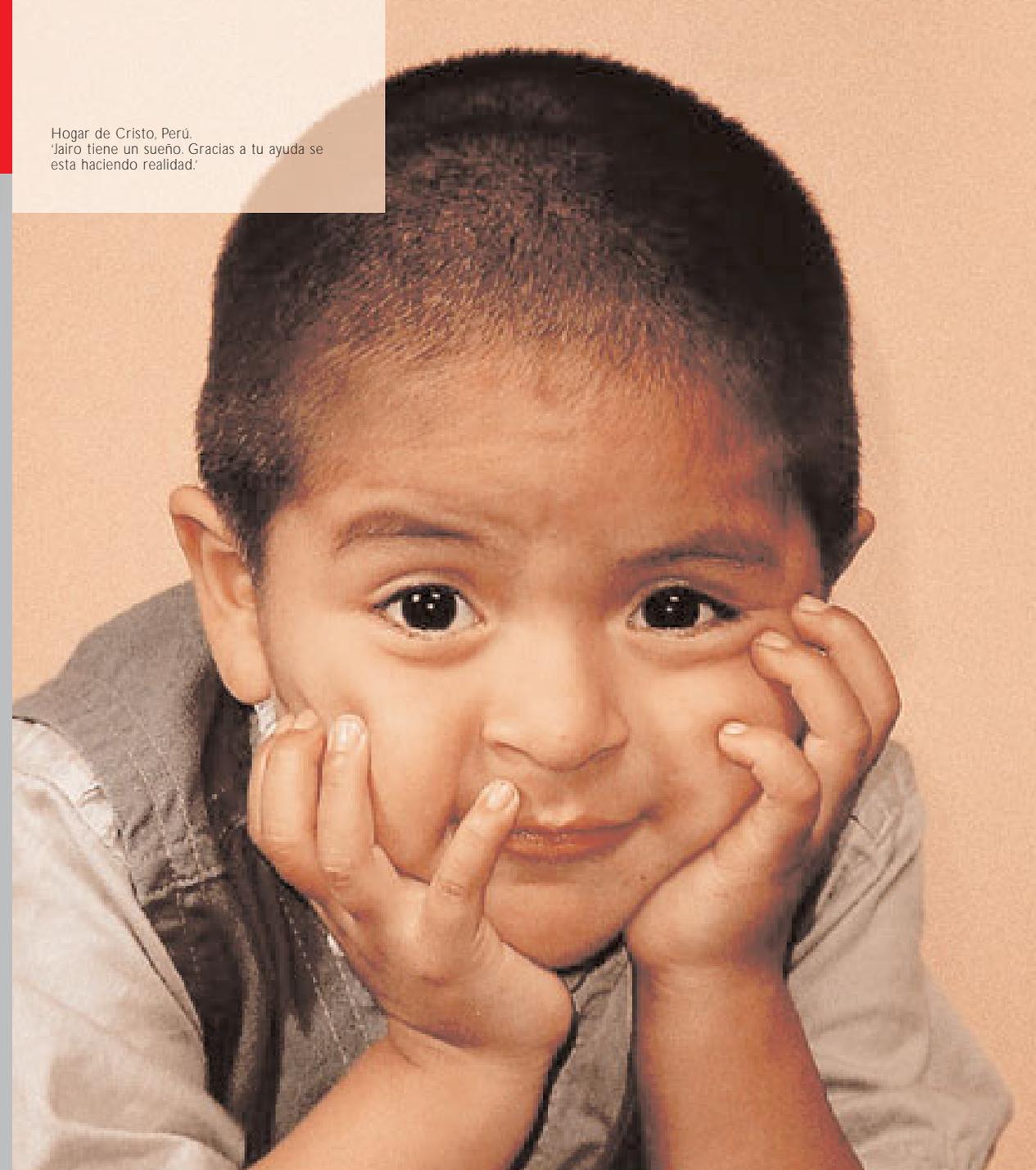
La fuerza propulsora de Hogar de Cristo sin duda es el joven padre Martín Sánchez. Traduce en 1998 el concepto de Hogar de Cristo en Chile hacia Perú y en poco tiempo consigue éxitos en el mercado peruano, conocido como mercado complicado en el campo de recaudación de fondos locales puesto que la confianza en las ONG's no es grande. Posiciona Hogar de Cristo con una 'organización de valores'. 'REAL' es su programa más importante: la reconstrucción del alma, o bien por participación con Hogar

de Cristo surgen nuevos valores, e individuos y empresas colaboran con la creación 'del cielo sobre la tierra'.

Las actividades consisten en la recaudación de dinero, alimentos y otros utensilios de individuos y empresas. Gracias al cabildeo activo en un tiempo breve gana muchos contactos. El Padre Martín logra convencer a grandes empresas como The Mining Companies, Viru Farming Society y Saga Falabella para que donen a favor de Hogar de Cristo y colaboren con la cena anual "Pan y Vino". Con estas y otras empresas desarrolla un concepto en el cual los colaboradores de estas empresas apoyen económicamente al Hogar de Cristo. En las navidades Hogar de Cristo se dedica a vender panteones, en la mitad del país, lo cual significa un 15 % de los ingresos anuales. Con diversos supermercados se llegó a acuerdos para el suministro de alimentos en beneficio de los niños y ancianos a los que en parte Hogar de Cristo cuida.

Padre Martín denomina su trabajo "marketing social" para el cual utiliza los medios de comunicación de masa, para así darle notoriedad a Hogar de Cristo, expresar sus valores y recaudar dinero y genero en la sociedad Peruana. Donde otras organizaciones chocan con la desconfianza, el padre Martín con su concepto único y su posicionamiento ha sabido ganarse la confianza de individuos y empresas. Una energía incansable, una red inmensa y mucha creatividad han hecho el resto para hacer de Hogar de Cristo una organización de renombre en el Perú.

Hogar de Cristo, Perú.
'Jairo tiene un sueño. Gracias a tu ayuda se esta haciendo realidad.'



Como una iniciativa en pequeña escala de tan sólo una persona conllevaba al éxito.

MCAS India, asesora en recaudación de fondos locales
Activo en recaudación de fondos locales desde 1995
Participación recaudación de fondos locales en el presupuesto total de MCAS: 13%

Nisha Purushothaman nos cuenta la historia del Dr. Regi George. Él es médico y se preocupa por la suerte de las tribales autóctonas en India del sur, y es el precursor y la fuerza propulsora tras la organización de salud Tribal Health Initiative. Tiene un mensaje muy concreto "Ayude a los tribales a autocurarse. Necesitamos apoyo. Por favor vengan a visitarnos". Este mensaje lo lleva en junio del 2001, junto con su esposa Regi, a 50 amigos y conocidos. Tres meses más tarde, en septiembre del 2001, estrena la página web – www.tribalhealth.org – y publica en ella todos los donativos recibidos hasta ese momento e indica de forma explícita en que los ha invertido. Casualmente, ¿pero existe la casualidad cuando muestras lo que haces? – un periodista del Readers Digest se enteró de la labor del Dr. Regi George y lo visitó. Su artículo se convirtió en portada del Readers Digest. Se extendió como una mancha de aceite. Los medios de comunicación locales compraron el artículo lo cual conllevó a una aportación de \$2.000,- para el trabajo de Tribal Health Initiative. En septiembre del 2002 el Dr. Regi George se inspiró gracias a la capacitación que seguía en el MCAS, organización de Nisha Purushothaman concienciada de la necesidad de darles a los donantes una claridad óptima sobre el proceso. Por esto, decidió elaborar un simple y extenso informe anual público con una tirada de 500 ejemplares. Este lo envió a sus donantes y amigos con la solicitud de visitarle y donar algo para poder continuar su labor. Esto generó \$4.500,- Tres años después de la primera carta de Regi y su esposa Lalitha, a sus amigos y conocidos, ya tienen una base de datos

con 800 donantes fieles. Esto supone el 20% de los ingresos de Tribal Health Initiative. Pero hay más: gracias al apoyo de donantes indios individuales, Tribal Health Initiative recibe apoyo de fondos indios y organizaciones benéficas con más facilidad. Todo esto tuvo como resultado una disminución de la dependencia donantes extranjeros. La conclusión del Dr. Regi George por lo tanto, es clara: "Estoy plenamente convencido de las posibilidades para la recaudación de fondos locales en el gran público. Nos ha aportado credibilidad y satisfacción".

Nisha Purushothaman aportó este caso como un ejemplo de la fuerza que tienen las pequeñas organizaciones en la India. Existen numerosas, - aproximadamente 1.2 millones – sobre todo en la zonas rurales de la India. Explicó como la recaudación de fondos de organizaciones independientes crece de manera acelerada. Cientos de organizaciones voluntarias recaudan fondos, para lo cual en parte se inspiran gracias a la capacitación y conferencias anuales sobre recaudación de fondos. Grandes organizaciones obtienen éxitos y las más grandes recaudan millones. Nisha Purushothaman aclaraba que las pequeñas y grandes iniciativas para la recaudación de fondos locales en la India tienen muchas posibilidades debido a que, los donantes internacionales se están retirando de la India, particularmente del sur que está viviendo un crecimiento económico. Simultáneamente, la India se desarrolla internacionalmente como un país donante para África y Afganistán. Se originan oportunidades y conciencia para aprovechar estas oportunidades. Técnicas internacionales de recaudación de fondos se traducen a las técnicas indias "se indianizan". Existen muchas posibilidades de éxito para la recaudación de fondos locales en la India. El Dr. Regi George crea ejemplo. Una iniciativa a pequeña escala con un gran impacto.

Recaudación de fondos locales y la misión de la organización 4

Es una expresión proverbial entre los recaudadores de fondos: 'recaudación de fondos es igual a recaudación de amigos'. Con otras palabras, se trata de forjar vínculos con 'amigos', que se comprometan con la misión y los objetivos de una organización y de hecho, apoyarlas. Estos 'amigos' o donantes son la prueba de que una organización realmente está anclada en una sociedad local. Con ello, estos donantes aportan en la continuidad de la organización y señalan, gracias a su apoyo, que una organización es un factor vital, que los políticos y otros actores en el dominio político deben de tener en cuenta. Por lo tanto, recaudación de fondos locales es un medio más en la construcción de la 'sociedad civil', en la cual organizaciones independientes de ciudadanos demandan su propio campo de juego entre las dos grandes potencias que son la política y el mundo empresarial.

4.1 Cuestionarios

De las contestaciones en las encuestas se deduce que la decisión de iniciarse en la recaudación de fondos locales, en la mayoría de los casos fue tomada a consecuencia de debates estratégicos dentro de la plantilla y/o la directiva de la organización. Estas organizaciones se debaten de una cantidad de cambios que se le avecinan: por una parte se esperan menos fondos de los donantes extranjeros y la toma de conciencia de la dependencia de fondos extranjeros; y por otra parte, las posibilidades de una clase media emergente a la cual económicamente le va bien y por lo tanto está dispuesta a apoyar buenas causas, el crecimiento de responsabilidad social en el mundo

empresarial y las nuevas técnicas para la recaudación de fondos locales unidos al interés de los medios de comunicación. Requiere mucho esfuerzo de las organizaciones para aprovechar estas oportunidades y convertir la recaudación de fondos locales en parte íntegra e indisoluble de la misión y la organización interna.

4.2 Resultados del debate

Los expertos comparten la opinión de que la iniciación de recaudación de fondos locales es un proceso largo y extenso. Requiere de paciencia y un lapso de tiempo de cinco a diez años, hasta que la recaudación de fondos locales pueda contribuir de forma duradera y estructural en los ingresos de una organización. Destacan que es de vital importancia el comenzar con acciones pequeñas y calculables para de forma extensa evaluarlas y por consiguiente dar el segundo paso.

Inversión en los cambios sociales

La definición 'recaudación de fondos locales' en sí, no tiene por qué ser mencionada en la misión de la organización, sin embargo, los motivos más profundos para ir en busca de apoyo local sí debe estar relacionado a la misión. Se debe considerar una definición como 'anclaje en la sociedad civil'. La organización Semillas de México resaltó en su misión la importancia de despegarse de la dependencia de los donantes extranjeros para utilizar la recaudación de fondos locales como estrategia para distribuir la riqueza del país. Por tanto, recaudación de fondos locales en este contexto constituye una inversión en los cambios sociales.

Postales navideñas como medio de comunicación y recaudación de fondos

Todos son recaudadores

Los expertos resaltan que todos los empleados de una organización, que ha elegido iniciarse en la recaudación de fondos locales, deben comprometerse a ello. 'Todos son recaudadores'; tanto la dirección, la plantilla completa como los voluntarios. Los empleados son el soporte de la misión de una organización y por tanto, son como nadie el símbolo de los objetivos de una organización. Como nadie, pueden formar un puente hacia la gente que comparte la misma visión y de esta manera lograr que se comprometan con la misión de la organización.

Los expertos mencionan numerosos ejemplos basados en su práctica y amplia experiencia, a la vez que dan sugerencias para dirigirse a donantes potenciales. Como el invitar a personas que vengan a ver por sus propios ojos los resultados. Así fue como, el Dr. Regi George de la India en poco tiempo logro juntar un grupo considerable de simpatizantes (veas ejemplo pag. 8). Es importante mostrar, mediante publicaciones, ejemplos concretos de estudios de casos y cifras que muestren el éxito y el impacto de su trabajo. Para ello se debe utilizar el lenguaje del grupo meta. Una publicación popular del informe anual es con ello, una muestra de transparencia y política controlable. Numerosas organizaciones se dedican muy concretamente a ello y mantienen a sus donantes bien informados. De esta forma es posible crear una relación duradera con el donante, que de esta manera se implica de forma duradera con la misión de la organización.

Dirigido al grupo meta

Los expertos se hacen cargo de que es mucho más fácil el comprometer a los donantes con objetivos tales como, niños con sida o niños de la calle que con cuestiones de derechos humanitarios o asuntos de desarrollo social. Destacan que también en esos casos el mensaje debe estar relacionado con la misión de una organización, el objetivo para el cual se recauda y que debe estar dirigido al grupo meta.

Con respecto al apoyo de Cordaid/Mama Cash en la iniciación del proceso de recaudación de fondos locales, los expertos resaltan que Cordaid NO debe introducir recaudación de fondos locales como estrategia de salida en el caso de que quiera finalizar la relación con una contraparte. Cordaid debería señalar mucho antes las posibilidades que recaudación de fondos locales ofrece. Se plantean sugerencias muy concretas para el ofrecimiento de talleres a nivel regional presididas por gente del continente. "Quiero ser entrenado por un africano, no por un americano o europeo", decía Tina Thiar de Sudáfrica.

CRIBS Create Responsive Infants by sharing
CRIBS da apoyo a niños maltratados y abusados.
Porcentaje de recaudación de fondos locales en los ingresos: 40%

Desde hace más de diez años las postales navideñas de CRIBS en Filipinas son un concepto. Todos los años los diseños son ofrecidos al mundo empresarial filipino y a compradores individuales. Cada navidad hay un set de cuatro postales a la venta. Los dibujos que aparecen en las postales están hechos por los niños acogidos por CRIBS en sus centros. Además, CRIBS vende postales de uso general, que de forma gratuita son diseñadas por artistas famosos. Son diseños preciosos y artísticos que se hacen un camino hacia los escasos compradores.

CRIBS vende las postales bajo el lema: "Postales navideñas con un objetivo que vale la pena". Esto debería de darle a las postales un poder distintivo y un valor a los ojos del público y el mundo empresarial. CRIBS se distingue por la utilización a conciencia de formas de arte en su comunicación y recaudación de fondos. De esta forma un conocido retratista filipino mostró su disponibilidad para dibujar postratos, que se vendieron a muy buen precio. CRIBS encargó que, en una tirada limitada, diseñaran una fuente artística junto con los platos pertenecientes. Organizó exposiciones de venta de artículos artísticos. Otro gran éxito fue la actuación de la pianista clásica, residente en Estados Unidos pero filipina de origen Cecil Licad, que como ocasión del 30 aniversario de CRIBS daba un concierto benéfico a favor del trabajo de CRIBS. Su actuación dio mucha publicidad en los medios de

comunicación y mucha popularidad al trabajo en favor de los niños descuidados y maltratados.

CRIBS es capaz de lograr un 15 por ciento de sus ingresos gracias a la venta de las postales. Hay mucha competencia en el mercado filipino con respecto a la venta de postales. A las lecciones importantes que hemos aprendido podemos añadir que es necesaria la paciencia para estudiar el mercado de venta de postales y para ofrecer tu producto en el momento justo a la gente adecuada. CRIBS cuenta con un colaborador de experiencia y especializado en marketing para planificar mejor la estrategia para la venta de las postales, debido entre otros, a que en los últimos años es complicado crecer en volumen de ventas.

Invertir en cambios sociales

Semillas

Activa en recaudación de fondos locales desde 1991

Participación recaudación de fondos locales en totalidad de ingresos 20%

Emillienne de Leon Aulina es la directora de Semillas en México y desempeña un papel pionero en su organización. Esto se demuestra en el año 2000, cuando Semillas elabora un nuevo plan estratégico. Un análisis importante es que México no es un país pobre. Hay riqueza, a veces una riqueza estridente. Hay pobreza, una pobreza conmovedora. De lo que se trata es de un reparto justo de esa riqueza. Esto solo es posible mediante un cambio social. Con esto Semillas formula su propio rol. Emillienne: "nosotros no somos filántropos, pero queremos invertir, con nuestro fondo de mujeres, en los cambios sociales para salvar el abismo entre los pobres y los ricos, en iniciativas de mujeres que realizan, ellas mismas, mejoras en su entorno. Semilla quiere con sus fondos ser el puente entre los donantes y estas mujeres que trabajan por un cambio social. Simultáneamente, Emillienne constata que el mercado benéfico mexicano ha crecido enormemente durante los años 90, pero que principalmente los proyectos para niños de la calle y organizaciones de salud se beneficiaron de ello. Semillas mucho menos, pero eso no impide que quiera aceptar el reto para posicionarse en México, al lado de las demás organizaciones benéficas, como una organización recaudadora de fondos para mujeres. Semillas quiere romper la dependencia de los donantes extranjeros que tanto la caracteriza desde los años noventa. Esta estrategia requiere una recaudación de fondos locales que discierna de los

fondos benéficos clásicos. Semillas se inclina en enfocar su atención a mujeres del mundo empresarial e invertir en educación y concienciación para unir las por tiempo indefinido. Con ello, desdeña los medios tan conocidos en México, como telemarketing y mail directo, y elige entre otros el modelo de red de mujeres. Semillas organiza eventos especiales o reuniones de salón donde las mujeres se reúnen y las representantes de Semillas muestran de forma precisa los resultados de su trabajo. Una verdadera innovación en esta recaudación de fondos locales lo compone un catálogo en el cual los donantes pueden ver de forma explícita cual es el resultado de su trabajo. Otro ejemplo bueno es una tienda de ropa de moda que a su vez funciona como punto de encuentro para mujeres que apoyan el trabajo de Semillas.

Emillienne de Leon Aulina ha presentado y defendido este cambio de estrategia en la dirección de su organización, y solicitado una dedicación personal por parte de los miembros de la directiva. Emillienne: "Claro que era emocionante, me podían haber puesto de patitas en la calle, pero estoy convencida que una organización como Semillas necesita de miembros directivos que invierten tiempo en una organización, encuentren y atraigan nuevos donantes y también se preocupen ellos mismos por nuestra labor". Se ha conseguido, y semillas cuenta con una directiva muy comprometida.

Comunicación y medios de recaudación de fondos 5

Recaudación de fondos no es un cajón de trucos de magia para recaudar un poco de dinero y luego comenzar algo nuevo. Se trata de construir relaciones duraderas con los donantes y así adquirir una reputación seria y honesta. Cordaid lo consigue por "la utilización de marcas" de sus fondos (más sobre esto en pag. 22). Véase cuadro. Todo comienza con comunicación y luego sigue con la solicitud de apoyo económico.

5.1 Cuestionarios

De las respuestas a las preguntas sobre comunicación en los cuestionarios se deduce que las organizaciones resaltan la importancia de comunicación estratégica. Allí donde esta está ausente, surge un problema así como formulado por STOAS Tanzania "la gente no sabe para qué una ONG les pueda ser útil". Por lo tanto, se mencionan las siguientes debilidades en comunicación: falta de estrategia de comunicación; una organización no es conocida y no tiene imagen pública; poca comunicación con la sociedad local, el mundo empresarial y la prensa. Organizaciones exitosas en recaudación de fondos locales han convertido estas debilidades en sus puntos fuertes.

A grandes rasgos, se utilizan muchos medios diferentes de comunicación. A parte de folletos, posters y panfletos, se encuentran las páginas web, los CD-roms y medios de e-comunicación. Todas las organizaciones manejan informes anuales para informar a los donantes más importantes. Algunas organizaciones redactan un resumen del informe anual para el gran público. Las organizaciones generalmente

gozan de una buena relación con la prensa, especialmente con la prensa local.

Preguntando por las técnicas utilizadas de recaudación de fondos resulta que también se aplican las, denominadas, técnicas occidentales. Al respecto, hay dos cuestiones importantes. La utilización de ciertas técnicas depende de la situación local. Para telemarketing se necesita tener disponibilidad de línea telefónica, para e-fundraising se necesita un ordenador, para planned giving de unos ingresos constantes. Segundo, es importante que el donante confíe en las técnicas empleadas. En México telemarketing tiene mala fama. En algunos barrios es peligroso ir a coleccionar de puerta en puerta. En general, resulta que a base de muchas pruebas es que se llega a descubrir cual es la técnica más adecuada. El fondo de Mensen in Nood (Caritas Neerlandica) resulta tener éxito año tras año con una carta sencilla con un formulario de transferencia anexo, que se envía a los donantes cuando se da una situación de emergencia inmediata.

Como técnicas de recaudación de fondos más exitosas, en las respuestas de los cuestionarios se nombran: eventos como cenas, como por ejemplo "Pan y vino" de Hogar de Cristo en Perú, (véase blz 12); visitas personales a personalidades del mundo empresarial, como por ejemplo WHEAT en Sudáfrica, puesto que esta organización primeramente envía una caja llamativa con semillas e información para destacarse entre todas las otras organizaciones (véase blz 24); y 'círculos de donantes' donde los grandes y pequeños donantes se reúnen, obtienen

información y a su vez traspasan esta información por lo cual, los contactos personales tienen un efecto de expansión.

5.2 Resultados del debate

El debate se concentró en el nivel estratégico. Los expertos consideran de vital importancia que las organizaciones comuniquen de forma contundente lo que hacen y lo que representan en la población local. "Di lo que haces y haz lo que dices". Solo con esta comunicación consecuente es posible sensibilizar a la sociedad local con el trabajo de tu organización y convencerles a dar apoyo estructural. Dentro de las comunidades locales varios grupos meta pueden ser diferenciados, y por tanto, a su manera ser implicados en tu organización.

Las organizaciones se diferencian entre sí en sus objetivos. Los expertos consideran importante que se diferencien las organizaciones con tareas principales diferentes: advocacy & resource support, service delivery and right based. Estas diferencias definen la estrategia de comunicación de la organización en cuestión. Por lo tanto, es importante el definir el mercado y los grupos meta y comprender que el mensaje debe estar relacionado al objetivo de la organización y sus grupos meta. Los expertos hacen referencia al peligro existente de mensajes muy simplificados. Por tanto, debe darse cuenta de que existen una diferencia entre comunicación con información, educación o recaudación de fondos como objetivo. Estos objetivos no deben de ser alterados, uniéndolos por ejemplo

educación a recaudación de fondos. Además, los medios comunicativos deben de ser enfocados en el grupo meta.

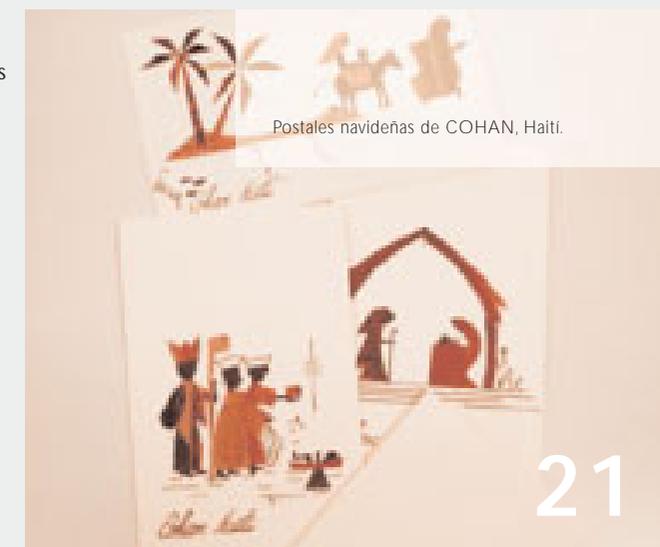
Para ganarse la confianza de las comunidades locales se deben de organizar acciones concretas: "invita a personas, para que puedan ver por sus propios ojos lo que representa tu organización, qué valores quieres defender y realizar y que objetivos han sido alcanzados." Los expertos dieron numerosos ejemplos y subrayaron la importancia de construir relaciones buenas y abiertas con la prensa. El éxito de 'las cenas pan y vino' de Hogar de Cristo no hubiera sido posible si la televisión peruana no hubiera dado tanta publicidad a este evento.

En el debate sobre cooperación con empresas surge la pregunta central '¿quién saca provecho de quien?'. Se prevé el peligro de que una empresa utilice la buena causa tan solo para mejorar su propia imagen a costa de la ONG. Se debe de reconocer que una empresa siempre tiene intereses propios, pero que tiene que existir un balance para que ambos partidos desarrollen una situación de beneficio. Otro punto de debate es la pregunta de con qué empresa te embarcas para una cooperación y con cuál no. Las opiniones al respecto son diversas. Mayan Quebral de Venture for Fund Raising definió dos polos totalmente opuestos. El ejército de la salvación coopera con cualquier empresa: "para la buena causa acepto dinero incluso del diablo", comentó en su momento un recaudador de fondos del ejército de la salvación. Unicef sin embargo, tan solo trabaja con empresas que compartan los mismos fundamentos éticos, y no

cooperan por ejemplo, con empresas que hagan uso de trabajo infantil.

Se recomienda poner atención en la utilización de fotos en campañas de recaudación de fondos. A menudo se utilizan fotos que afectan la dignidad de las personas retratadas. Así como el mensaje no puede ser demasiado simple, las fotos no pueden ser utilizadas con el único propósito de recaudar dinero con ilustraciones lastimosas.

Los expertos reconocen el mérito de un buen reconocimiento de la organización por medio de un logotipo llamativo e identificable. Muchas organizaciones lo tienen. La presentación de los fondos de Cordaid (véase pag 27), obtuvo aprobación. Se estaba de acuerdo con las recomendaciones de destacar una organización, producto o servicio con una comunicación consistente y una imagen identificable, personalidad y reconocimiento visual. Se reconoce el proceso necesario para llegar a ello y formular quién eres, de donde provienes, y cuáles son tus tareas centrales para a continuación definir tu mercado y tus grupos meta. Este proceso debería ser iniciado por todas las organizaciones que quieran iniciar la recaudación de fondos locales.



Postales navideñas de COHAN, Haití.

La importancia de “utilización de marcas”

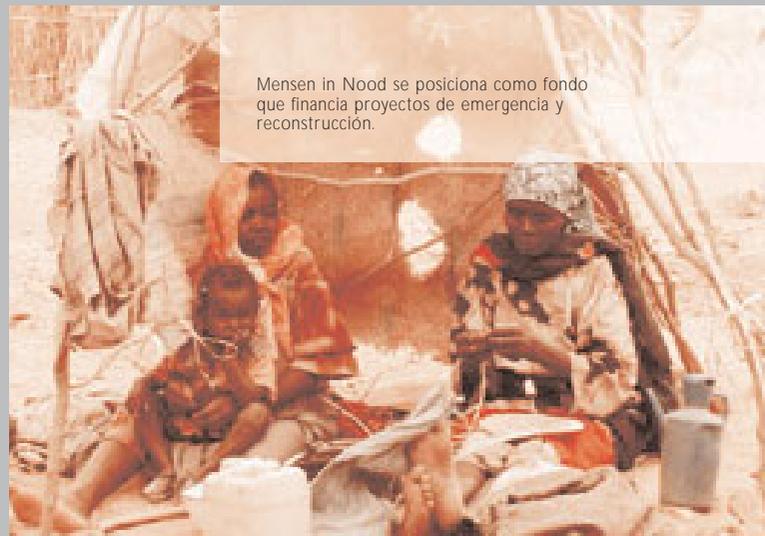
Cordaid

Activa en recaudación de fondos locales: fondos respectivos desde 1914 (Mensen in Nood), 1925 (Memisa), 1958 (Vastenaktie)
Participación en ingresos totales: 20%

Cordaid tiene cuatro fondos: Mensen in Nood (Caritas), Memisa (Medicus Mundi), Vastenaktie y desde 2005 Kinderstem. La totalidad de ingresos de los tres primeros fondos hacen un total de 32.2 million de euros. Con esto Cordaid ocupa el cuarto lugar de los mayores recaudadores de fondos en Holanda.

Cada fondo de Cordaid debe de ser reconocible para los donantes y diferenciarse entre ellos y de los competidores en el mercado holandés. El proceso de desarrollo de diferencia se denomina ‘branding’, ‘construcción de marcas’. “Antes de que comiences la comunicación, debes analizar la marca de tu fondo”, explicó Jacqueline Brens de Mensen in Nood a los participantes del encuentro. Eso no solo es necesario con un fondo grande, también con fondos menores se debe de pensar en como se posiciona en el mercado con un mensaje consecuente, personalidad y una imagen reconocible. Eso consiste en expresar un producto inequívoco (para Mensen in Nood, ayuda de emergencia y para Memisa, asistencia de madre e hijo): utilizando fotos, colores y logotipo. En la presentación se esclarece de forma muy contundente y con la ayuda de fotos, qué imágenes encajan con Mensen in Nood y cuales con Memisa. El proceso de desarrollo comienza con formular en base a tu visión tus valores y tareas principales: quién eres, de donde provienes, que (tarea principal) desempeñas para conseguir qué y para quién y de que manera. Habiendo formulado eso

debes, en vista de tu propio grupo meta y tus competidores, elegir un mensaje unívoco y simple. Una vez elegido, se deben hacer pruebas y más pruebas a fin, de investigar cual es el mensaje que mejor llega y perseverar en ello mediante comunicación consecuente. Puesto que si cambias costará mucho dinero el llevar una nueva marca al mercado. Los fondos con su propia marca son importantes para Cordaid puesto que, muestran el anclaje social de Cordaid en la sociedad holandesa. Con diversos fondos Cordaid sirve a diversos fragmentos del mercado: donantes de ayuda de emergencia, de niños, de ayuda sanitaria, ayuda a católicos y ayuda eclesíastica. Es evidente que existe el peligro de que los donantes den sus donativos a un parte de los fondos e ignoren los otros, por lo que un fondo crecería a costa de otro. Sin embargo, la existencia de los diferentes fondos ofrece la posibilidad de posicionarlos de forma distinta, para que todos puedan luchar por el donativo del donante. Capacidad distintiva es por lo tanto, de vital importancia.



Mensen in Nood se posiciona como fondo que financia proyectos de emergencia y reconstrucción.

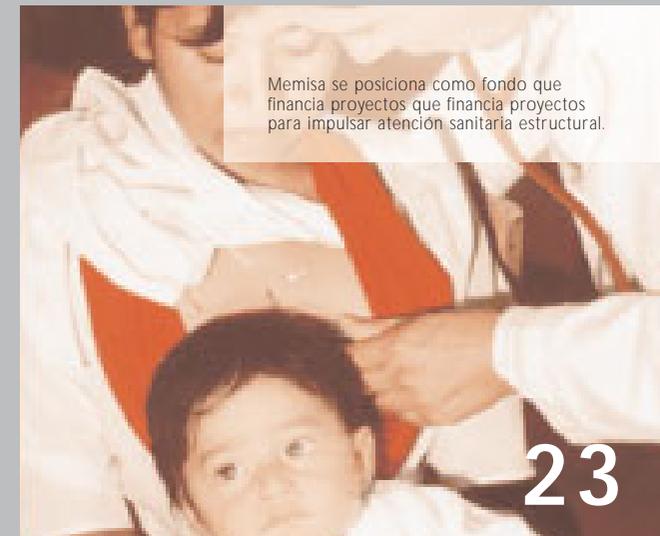
Mensen in Nood

Mensen in Nood se dirige a un público holandés con una edad de más de cincuenta años. Su marcaje continúa desarrollándose. Hasta el año 2000 el producto de Mensen in Nood era universal: ayuda de emergencia, grupos vulnerables en la sociedad, niños de la calle y alimentos a refugiados en Holanda. El eslogan decía: ‘Confía en tu propia fuerza’ y la comunicación estaba dirigida a mostrar imágenes positivas de los contrapartes locales, desempeñando su labor. Después del 2000 se centró en ayuda de emergencia, prevención de catástrofes y reconstrucción, además de grupos vulnerables en especial los niños. El eslogan se convirtió en: ‘la gente, la dedicación, la fuerza’. La comunicación mostraba la necesidad de ayudar (de emergencia) y cómo las contrapartes estaba en condiciones de brindar esa ayuda. En la siguiente fase Mensen in Nood se dedica únicamente a la ayuda de emergencia ya que, para el apoyo a niños se crean nuevos fondos. En todo este proceso la comunicación se convierte cada vez más unívoca y el mensaje se utiliza para todas las actividades de recaudación de fondos de Mensen in Nood, por lo cual, Mensen in Nood goza de total reconocimiento entre los donantes y retiene su lugar entre los competidores.

Memisa

También Memisa se dirige a un público mayor de cincuenta años. La visión de Memisa es de ayuda sanitaria estructural. Antes del 2000 se enfocaba al apoyo estructural sanitario, ayuda de emergencia sanitaria, apoyo a grupos socialmente vulnerables mediante un médico de Memisa y trabajadores sanitarios locales. El eslogan ‘La receta de Memisa’. En la

comunicación se utilizaban imágenes de médicos blancos con trabajadores sanitarios locales que mostraban una imagen positiva. Después del 2000 el eslogan cambió a ‘la asistencia en salud la compartimos todos’. En las imágenes desapareció el médico blanco y quedaron los trabajadores sanitarios locales y los pacientes. Desde 2004 el acento se pone en la ayuda sanitaria estructural y en especial en la madre e hijo. La ayuda médica de emergencia se traspasó a Mensen in Nood. Existe un nuevo eslogan: ‘Como la madre el hijo’ por que la salud se debe de traspasar de generación a generación. Las imágenes muestran a madres fuertes que cuidan a sus hijos.



Memisa se posiciona como fondo que financia proyectos que financian proyectos para impulsar atención sanitaria estructural.

Como WHEAT sorprende al mundo empresarial sudafricano con una caja

WHEAT

Woman's Hope Education and Training Trust

Activa en recaudación de fondos locales desde 1998

Participación de recaudación de fondos locales en la totalidad de ingresos: 30%

Sudáfrica cuenta con más de 98.000 ONG's y todas apelan a la bondad de los sudafricanos. Como fondo que estimula el trabajo de mujeres ofreciéndoles un crédito para su trabajo, WHEAT decidió dirigirse principalmente, en pro de la recaudación de fondos locales, al mundo empresarial. Para ello utiliza el consejo del gobierno sudafricano al mundo empresarial de emplear el 1% de sus ingresos en buenas causas. WHEAT se dirige especialmente a mujeres y elabora una lista de treinta mujeres de renombre en el mundo empresarial. Inicialmente se enviaban circulares y con ello una solicitud personal de una aportación.

Todo cambió cuando Tina Thiert, una de las fuerzas detrás de WHEAT, estaba visitando una empresa sudafricana importante. "Lo primero que me mostraron fue un muro repleto de sobres marrones con cartas de solicitud de apoyo de ONG's. De golpe me di cuenta de que WHEAT no debería acabar entre esas cartas. Teníamos que pensar en otra cosa". WHEAT recibió apoyo de voluntarios de una agencia publicitaria. Así fue como se les ocurrió la idea de la caja con semillas, que literalmente debía simbolizar la esperanza de las mujeres. Con botecitos en los cuales las semillas podría crecer. Con un CD Rom de información amplia sobre nuestra organización, con algunos folletos y una carta en la cual nos presentamos. La caja, diseñada de forma bonita, llama la

atención cuando es entregada en una oficina. "Si después de esto tomamos contacto con la empresa, todo el mundo nos reconoce gracias a la caja". Siempre contactamos primero con las mujeres en una empresa, por que eso dialoga más fácilmente. WHEAT envió, entre tanto, cincuenta cajas a empresas y es muy éxitos en el seguimiento.

La lección más importante de este procedimiento es que tienes que atreverte a ser innovador en tu método de recaudación de fondos. La caja es llamativa y de forma inmediata muestra lo que representa WHEAT. El apoyo de los voluntarios de las agencias publicitarias ha sido de gran utilidad. A menudo dan una visión inesperada. Funciona bien lo de dirigirse inicialmente a las mujeres en una empresa. WHEAT las invita también a eventos de recaudación de fondos, para que así conozcan mejor la organización. Ya dialogando, ofrece más que una sola propuesta. Es importante estar al tanto de los "buzz words" de una empresa y utilizar los mismos en tu propuesta. De esta forma los gerentes del mundo empresarial reconocen tus objetivos.



La Caja de sorpresas de WHEAT; una caja de semillas que simboliza la esperanza de las mujeres para las cuales trabajan. Adjunto con maceteros un CD-Rom con información y folleto. La Caja bien adornada llama la atención cuando es entregada en una empresa.

La organización de recaudación de fondos 6

Los expertos resaltan la intercalación estructural de recaudación de fondos en una organización. Mayan Quebral de Venture for Fundraising de Filipinas presentaba un plan de acción basado en su experiencia amplia y intensiva con recaudación de fondos. Véase cuadro.

6.1 Cuestionarios

De las respuestas de los cuestionarios resulta que la dirección, la plantilla y en muchos casos los voluntarios están activos en recaudación de fondos locales. Los miembros de la directiva son importantes por que ellos disponen de redes y pueden abrir las puertas hacia los donantes potencialmente adinerados y las figuras importantes del mundo empresarial. Además, ellos mismos suelen ser donantes generosos. A nivel de plantilla resulta que la dirección ocupa el 20% de su tiempo a recaudación de fondos locales. Además, la mayoría de las organizaciones tienen de dos a tres miembros que se ocupan en concreto con las tareas tales como, organizar los eventos y la manutención de los contactos con los donantes individuales y del mundo empresarial. En algunos casos, las organizaciones tienen un miembro que se ocupa de los contactos con la prensa y un coordinador para los voluntarios. La mayoría de las organizaciones trabajan con voluntarios. Se puede hacer diferencia entre los voluntarios extranjeros que por un periodo de uno o dos años son enviados por organizaciones como Peace Corps o VSO para colaborar con una tarea específica, así como por ejemplo la elaboración de una base de datos. Sin embargo, mayoritariamente se trata de voluntarios locales que

colaboran con actividades generales como la organización de eventos. A veces también tienen voluntarios especializados como empleados de agencias publicitarias, para diseñar y redactar folletos y dar una aportación a la comunicación profesional.

Casi todas las organizaciones han facilitado la capacitación de su plantilla con respecto a recaudación de fondos locales. Aún así, resulta de forma unánime en los cuestionarios que todas las organizaciones opinan no tener una plantilla cualificada con respecto a recaudación de fondos. Se solicitan empleados tanto a nivel gerencial como a nivel ejecutivo.

6.2 Resultados del debate

En el debate los expertos subrayan la necesidad de darle un lugar fijo a la recaudación de fondos locales dentro de la organización. Se reconocían los problemas de la práctica diaria donde tantos asuntos piden preferencia y no siempre se tiene tiempo para iniciar la recaudación de fondos locales y dedicarse a ello consecuentemente. Con mucha frecuencia los empleados y los miembros de la directiva se dedican a la recaudación de fondos locales de forma adicional. Por eso es importante el elaborar un plan con tareas concretas y repartir las mismas entre los empleados y adjudicarles un espacio de tiempo.

Los expertos reconocen la solicitud de capacitación por parte de la plantilla y los miembros de la directiva. Consideran importante que Cordaid/Mama Cash desempeñe

Un ejemplo de Kagera Tanzania. Una cena para huérfanos y viudos

Kagera Development and Credit Revolving Trust Fund (KADETFU)

Activa en recaudación de fondos locales desde 1996

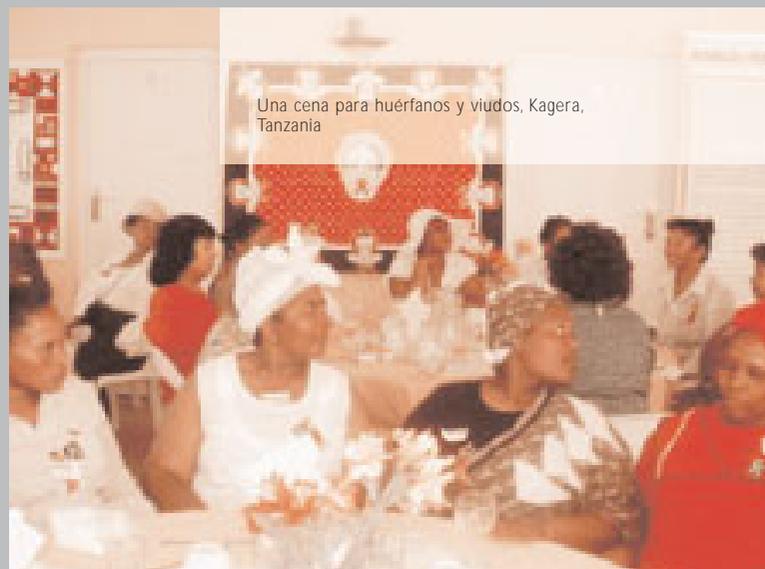
Participación de recaudación de fondos en totalidad de ingresos: 5.3%

Kagera es uno de los territorios más pobres de Tanzania. Se encuentra en el norte-oeste de Tanzania a 1200 kilómetros de la capital Dar es Salaam. Desde los años ochenta el territorio ha sido castigado con un desastre tras otro. Las tropas tanzanianas traspasaban el territorio de camino a su misión de expulsar al dictador ugandés Idi Amin. El territorio depende del café, del cual los precios en el mercado mundial han disminuido drásticamente. No hubo lugar en Tanzania en el cual el VIH/sida brotara tan masivamente como en este territorio. El niño atrajo lluvias torrenciales e inundaciones de barro. En 1994 esta región se vio desbordada por cientos de miles de refugiados de Ruanda que hacharon grandes territorios en busca de leña.

Y como en todos los lugares del mundo, los desastres afectan mayoritariamente a los grupos más vulnerables. La organización KADETFU quería reunir fondos para estos grupos, para así darles créditos a fin de que ellos pudieran iniciar actividades que generen ingresos. Decidieron organizar una cena con una subasta en el hotel Kolping en Kagera. Se comenzó por componer un comité de personajes influyentes de los sectores más importantes de la sociedad. Estos ayudaban, mediante sus redes personales, con la invitación de los invitados. Algunos de los invitados eran visitados primero para contar la historia y medir su interés. Esto ayudaba con las invitaciones de los demás invitados.

El resultado fue que un 90% de los invitados realmente apareció. Además, la cultura donativo cultural como "Obwambi" o "ayuda mutua" fue una fuente fructífera a la cual referirse en las invitaciones. La organización dio mucha publicidad en la prensa. En la cena estaban presentes una viuda y un huérfano que de forma convincente contaban su historia. La subasta transcurrió muy bien, puesto que, había gente de buena voluntad y un ambiente ameno en la puja.

La cena tuvo un éxito grandioso. Se alcanzó el 70% del objetivo financiero planteado. Numerosas viudas y huérfanos pudieron ser ayudados. La organización obtuvo su fama y se ha ganado la confianza de personajes importantes de la región. Otra cena está prevista.



Una cena para huérfanos y viudos, Kagera, Tanzania

un papel en la financiación y facilitación de esta capacitación, así como ya se está haciendo. También sería necesario que se desarrollaran programas de entrenamiento para los directivos.

A nivel continental hay que trabajar en el 'entrenamiento de los entrenadores'.

Cordaid/Mama Cash puede desempeñar un papel en la reunión y documentación de las diversas experiencias de las organizaciones en una región en concreto puesto que, gracias a la naturaleza de su trabajo tiene numerosos contactos y por ello pueda resaltar toda clase de 'good practices' e historias exitosas que son importantes sobre todo para las organizaciones que se inician en este campo. Así se podría elaborar una red de organizaciones que trabajan con recaudación de fondos locales.

Estimulando la recaudación de fondos locales de debe diferenciar, a opinión de los expertos, entre:

- Organizaciones que no tienen conciencia de las posibilidades de recaudación de fondos locales. Es importante comunicar las posibilidades de recaudación de fondos locales mediante historias de éxito y establecer contacto con organizaciones que ya tienen cierta experiencia. A nivel de política se puede demostrar que recaudación de fondos locales se ajusta al empeño de una política financiera duradera que no dependa tan solo de los donantes extranjeros.

- Organizaciones que si tienen conciencia de las posibilidades, pero no se han iniciado todavía. Cordaid/Mama Cash debería hacer referencia a otras organizaciones que ya gozan de esa experiencia y hacerles una propuesta de capacitación de la plantilla y los miembros de la directiva. Estas organizaciones deben ser estimuladas para investigar la cultura local donativo y los posibles donantes locales/empresas para así iniciar de forma éxitos la recaudación de fondos locales.
- Organizaciones que ya tienen experiencia en recaudación de fondos locales deberían formar una red para intercambiar experiencias, y elaborar una lista de expertos. En esta red se podrían organizar conjuntamente talleres, reunir good practices y desarrollar más las posibilidades de certificación.

Los expertos opinan que es importante que una organización obtenga apoyo financiero de donantes como Cordaid para así, mediante un presupuesto de marketing, invertir en recaudación de fondos locales.

Se propone que Cordaid, al cerrar un contrato, debería estipular que recaudación de fondos locales es un requisito para recibir el apoyo.

Relaciones, la clave del éxito está en recaudación de fondos locales.

Venture for Fund Raising

Venture for Fund Raising es un grupo de profesionales que desde 1999 ayuda a organizaciones sin fines lucrativos mediante, entrenamientos, asesoría e investigación, en los procesos de recaudación de fondos locales.

Mayan Quebral es una verdadera experta en recaudación de fondos locales. Antes de convertirse en directora de Venture for Fund Raising, era entre otras cosas una recaudadora de fondos exitosa para Unicef en Filipinas. Es la autora del libro 'Guía para recaudar fondos locales para los recaudadores de fondos', en el cual trata paso a paso todo el proceso desde la idea hasta el éxito de la campaña. Su presentación, en la mañana del segundo día, reunía todos los elementos.

Su definición: "Recaudar fondos es recaudar amigos": "es un proceso de manejo de una organización en busca de personas que compartan sus mismos valores y la toma de acción para gestionar la relación". Por lo tanto, recaudación de fondos no trata en primer instante de dinero. Trata de relaciones, el comparto de valores y confianza entre una organización y sus donantes.

Sin duda, recaudación de fondos tiene un objetivo económico: el refuerzo de la durabilidad de una organización. Es un hecho que numerosas organizaciones dependen por ejemplo un 95% de los donantes extranjeros. Mayan describe el desarrollo ideal que tiene que llevar de diversificación de las fuentes de ingresos de un 95% de dependencia del exterior a una situación en la cual un tercio de los ingresos provengan, por ejemplo del extranjero, un

tercio de subvenciones de por ejemplo las autoridades locales y otro tercio de la recaudación de fondos locales.

Según la opinión de Mayan, los donantes apoyan tan solo organizaciones con un estatus occidental y que sea transparente y responsable. Para llegar a esta situación, una organización debe de cumplir ciertos requisitos antes de iniciarse en la recaudación de fondos locales. Se empieza por que la organización en pleno esté convencida de la necesidad de recaudar fondos locales y por lo tanto se comprometa a ello. Eso es válido para la directiva, el director, la plantilla y los voluntarios. También para los chóferes. Mayan relata como ella convenció a los chóferes de Unicef a conducir despacio y no cortar el paso a los automóviles. A fin de cuentas, no puede suceder que un chofer en un automóvil de Unicef provoque el enfado de un conductor que resulta ser donante de Unicef. Eso podría ser el fin de su relación como donante.

Recaudación de fondos locales debe optar un puesto en la política y las prioridades de una organización, y tiene que haber transparencia con respecto al destino de los ingresos. Pone énfasis en el papel de la directiva. Aboga por una dirección representativa y con una red amplia. Una organización debe otorgarle un rol activo a la directiva con respecto a recaudación de fondos locales. Nombra como ejemplo la fundación filipina 'Philippine Eagle Foundation'. Esta fundación recruta sus miembros directivos de la cumbre del mundo empresarial y social filipina y les solicita que además de las cuatro juntas anuales se planteen objetivos de recaudación de fondos y tomen acción activa al respecto. La directiva creció en 15 años de 5 a 17 miembros

y con ello crecieron también los ingresos y la envergadura social de esta organización.

Mayan propugna desde su amplia experiencia una 'financiamiento de sostenibilidad' en tres pasos. Primero, una auditoría externa para mencionar las oportunidades y peligros con respecto a recaudación de fondos. Segundo, un análisis de mercado en busca de posibles y existentes donantes y de posibilidades para construir y profundizar una relación con ellos. Tercero, una auditoría interna para acentuar los fuertes y las flaquezas de la propia organización con respecto a recaudación de fondos locales. Da como ejemplo un análisis de mercado efectuado por 'Cristian Broadcasting Network Asia'. Esta organización dividía sus donantes en tres categorías: grandes donantes, donantes medianos y donantes pequeños. Investigaba la conducta de donación de cada una de estas categorías para fijar un aporte medio y la frecuencia en la que se donaba. En base a esto se definió un acercamiento más de a cliente de estos donantes. A los donantes ya no se les acercaba de forma general lo que evitaba irritabilidad en los donantes, gastos para la organización e incremento de los ingresos en general.

Planeamiento es la clave para una recaudación de fondos exitosa. Hay tres pasos importantes. Elabora un plan que sea estratégico, realista y este bien ajustado. Plantea objetivos, se consciente de cómo medirlos y sintoniza tus planes de acción con ellos. Finalmente, procura en todas las acciones de recaudación de fondos locales, que la misión de tu organización se vea reflejada de forma contundente.

En la organización tiene que haber una repartición de tareas clara donde el director, el recaudador y su departamento tengan la responsabilidad de todo el proceso de recaudación de fondos locales. Las tareas pueden ser repartidas según tareas especiales según los grupos meta, como individuos, donantes generosos y el mundo empresarial. Dentro de ese ámbito se identifica la comunicación con los donantes, la manutención de la base de datos, la organización de eventos y actas contables.

Organizaciones como Venture for Fund Raising, de la cual Mayan es su directora, pueden ser de utilidad para organizaciones que se inician, con la construcción de una estructura para un departamento, capacitación de los miembros de personal y la implementación y análisis de las primeras campañas como por ejemplo acciones de direct-mail. Su organización ha aportado sus servicios a numerosas organizaciones y por lo tanto aportado al reforzamiento de numerosas ONG's. Por que el éxito en recaudación de fondos locales significa una disminución de la dependencia, el camino al crecimiento y el nacimiento de una organización fuerte y duradera.

Recomendaciones de los participantes del encuentro de expertos 7

1. Es importante que las contrapartes y Cordaid/Mama Cash compartan la responsabilidad para la durabilidad financiera a largo plazo, del trabajo de las contrapartes.

2. Debido a que la iniciación de recaudación de fondos locales debe de ser una elección estratégica por parte de la contraparte, es de vital importancia el encontrar motivos para convencerlos. Explicar la necesidad de recaudación de fondos locales, mostrar historias de éxito de otras organizaciones para superar la primera aversión y ponerlos en contacto con organizaciones con experiencia en recaudación de fondos locales.

3. Puesto que, el éxito de recaudación de fondos locales depende de una situación, es importante el investigar por región la cultura donativo, los donantes potenciales y sus motivos y las posibilidades de durabilidad financiera.

4. Analizar como una cultura donativo existente puede ser influenciada y utilizada a favor de cambios sociales.

5. La iniciación de recaudación de fondos locales exige un procedimiento lento. Investigación de la situación y sus posibilidades, investigación de ejemplos exitosos, selección de grupos meta, construcción de capacidad mediante capacitación del personal, directiva y voluntarios de una organización. La estimulación de recaudación de fondos locales por parte de Cordaid/Mama Cash no puede ser una estrategia de salida, sino un estímulo para expandir los ingresos entre diversas fuentes, de una organización encaminada hacia una independencia financiera.

6. Recaudación de fondos locales exige una buena estrategia de comunicación: "Dí lo que haces, y haz lo que dices". Es importante que las organizaciones desarrollen un reconocimiento mediante utilización de marcas por comunicación consistente y una imagen distintiva.

7. La recaudación de fondos locales debe estar relacionada con la misión de la organización. Grupos meta y posibilidades de éxito en recaudación de fondos locales difieren entre organizaciones con distintos objetivos y tareas principales: advocacy&resource support, service delivery and right based. Estas diferencias definen la estrategia de comunicación de la organización al respecto, en la cual se observa una diferencia entre la comunicación con información, educación o recaudación de fondos como objetivo.

8. Las organizaciones deben de ocuparse de su credibilidad entre la sociedad local y ser transparente para esa comunidad. Un sistema de certificación nacional sería un medio importante para conseguir la credibilidad del sector recaudador de fondos. Redes de ONG's son un medio para alcanzarlo. Esto también puede conllevar a ventajas principales para todo el sector, así como conseguir descargas en los impuestos para los donantes a buenas causas.

10. Es necesario que Cordaid/Mama Cash se comprometa con la construcción de capacidad y asistencia técnica a organizaciones con respecto a recaudación de fondos locales. Para ello se puede hacer uso de la experiencia obtenida en otros lugares.

9. Analiza con respecto a la utilización de instrumentos financieros tales como fondos 'endowment'.

11. Es importante que Cordaid/Mama Cash ponga medios a largo plazo, con el objetivo de estimular la durabilidad financiera para posibilitar la recaudación de fondos locales, así como la financiación de entrenamientos, talleres y el desarrollo de un 'toolkit' con por ejemplo una base de datos que las organizaciones puedan utilizar.

12. Es importante desarrollar redes mundiales para intercambiar experiencias en el campo de recaudación de fondos locales e introducir innovaciones.

Publicaciones sobre recaudación de fondos de diversas contrapartes de Cordaid.

Ya se mencionó en el prólogo: “este libro es un tanteo provisional”. El estado de la cuestión después de este primer intento de tratar el tema de recaudación de fondos locales, sistematizarlo, analizarlo y aprender.

El tanteo provisional muestra que las numerosas buenas iniciativas desde todos los rincones del mundo, pueden inspirar a otros para iniciarse en la recaudación de fondos locales. Los expertos que, sea de la forma que fuere, alcanzaron éxitos con la recaudación de fondos locales, se complacen en compartir su historia y reconocen el sentimiento intenso de satisfacción y orgullo después de una acción exitosa. No por ellos, sino por que han logrado unir a personas y han vencido la indiferencia. Esa historia tiene que ser compartida. Por que primero esta la llama de la convicción de que es posible y después el paso hacia la construcción del conocimiento de como lograrlo.

Los siguientes pasos son el estudiar más a fondo las experiencias: la cultura donativo, los motivos de los donantes, los métodos utilizado para la comunicación y la recaudación de fondos locales. Además, se intercambiarán las experiencias mediante redes de organizaciones y se impartirán entrenamientos y talleres para aumentar el conocimiento.

Cordaid iniciará un trayecto para convencer a los colegas de diversas regiones, mediante good practices, de las posibilidades que la recaudación de fondos locales ofrece con respecto al reforzamiento de las contrapartes. Así tendrá un lugar en la estrategia de aproximación de

organización. Mediante análisis se investigará en más profundidad cuales son las oportunidades para los contrapartes. Habrá atención específica al lugar que ocupa la recaudación de fondos locales en el marco de la política financiera de Cordaid. Especialmente se investigará el rol de los fondos ‘endowment’ dentro de la estrategia financiera de una organización.

Puede informarse del estado de la cuestión. La página web de Cordaid www.cordaid.com informará continuamente sobre las numerosas facetas de recaudación de fondos locales. Encontrará un inventario de libros y capacitación y direcciones – también digitales – de los participantes a este encuentro de expertos.

Lista de participantes

Mrs. Mercy Cabrillas	CRIBS	Filipinas	cribsnet@info.com.ph
Mr. Ali Ashghar	COVA	India	hyd1_covahyd@sancharnet.in
Ms. Nisha Purushothaman	MCAS	India	nisha@fundraising-india.org
Mr. Midekor (Ayao Dodji Agblévi)	Inades-Formation	Costa del Marfil	ayaoda@inadesfo.ci
Ms. Marianna Torok	NIOK	Hungría	m.torok@niok.hu
Mr. Dritan Shutina	CoPlan	Albania	dritan_shutina@co-plan.org
Mayan Quebral	Venture	Filipinas	mayan@venture-asia.org
Padre Martin Sanchez	Hogar del Cristo	Peru	anawim_hc@terra.com.pe
Mr. Harley Nascimento	GAPA	Brasil	gapaba@terra.com.br
Nyame Goniwe	SCAT	Sudáfrica	nyame@scat.org.za
Paul Bottelberge	TRACE	Tanzania	tracetz@cats-net.com
Rosemary Adong	CDRN	Uganda	cdrn@cdrn.co.ug
Emilienne de Leon Aulina	Semillas	México	emilienne.deleon@semillas.org.mx
Ms. Bisi Adeleye-Fayemi	Afr.W.Dev.fund	Ghana	bisi@awdf.org
Ms. Tina Thiar	WHEAT	Sudáfrica	thiar@worldonline.co.za
Ms. Nathalia Karboska	Ukr.W.fund	Ucrania	uwf@uwf.kiev.ua

Resource institutions:

MCC-Murray Culshaw Consulting
2nd Floor Vijay Kiran Building
314/1 7th Cross, Domlur Layout, Bangalore 560 071, India
Tel: +91-80-535 2003, 5115 0580
email: mcc@fundraising-india.org, website: www.fundraising-india.org
Training/consultancies/publications

Venture for Fund Raising
Unit 2801 Jollibee Plaza Building, Emerald Avenue,
Ortigas Center, Pasig City, Metro Manila, Philippines 1605
Telephones: +63 2 634 8889 to 90; Fax: +63 2 637 3545
E-mail: venture@venture-asia.org, website: www.venture-asia.org

Bibliografía

A Venture for Fund Raising, Investing in ourselves:
Giving and Fund Raising in Asia, *March 2004*

A Venture for Fund Raising, Series: Investing in ourselves:
Giving and Fund Raising in Bangladesh, India, Indonesia, Nepal,
Pakistan, Philippines, Thailand, *March 2004*

Quebral, Mayan G., The Fund Raisers's Guide to Fund Raising
A Venture for Fund Raising Publication, *2002*

Chikati, John, Complete Eastern Africa Fundraising Handbook. An Institute of Fundraising and Direct Marketing
Publication, *Nairobi 1999*

Norton, Michael, The World Wide Fundraiser's Handbook
A Directory of Social Change Publication, *London 1998*

Hooglugt, Willem, Local Fund Raising, The First Steps, 1999

Nilsson, Christina and Angey, Silvia, NGO Financial Sustainability: Whose reality? A Study of Financial Sustainability of NGOs in Uganda: Successes, Challenges and Prospects. CDRN,
Kampala, Uganda, *September 2004*

The Need for Local Resource Mobilisation by CSOs
TRACE, Dar-es-Salaam *2004*

Everatt, David and Solanki, Geetesh, A nation of givers? Social giving among South Africans. Findings from a national survey researched and written for the CCS, SAGA and NDA,
Strategy & Tactics, *South Africa 2004*

Chawla, Mukesh and Rannan-Eliya, Ravindra, Experiences with Resource Mobilization
Strategies in Five Developing Countries - What can we learn? Dept. of Population and International Health, Harvard School of Public Health, *May 1997*

Viravaidya, Mechai and Hayssen, Jonathan, Strategies to Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization through Business Activities. PDA and UNAIDS Joint
Publication, UNAIDS Best Practice Collection, *2001*

Diversifying Funding Sources. The challenges and opportunities for local resource mobilisation in Eastern Africa. The Resource Alliance, Dar-es-Salaam, December 2003. Trends in Romanian Philanthropy: Individual and Business Giving. Association for Community Relations, Cluj, Romania (www.acromania.ro) and Allavida, London, UK (www.allavida.org), *September 2003*

Fundación AMARY SERVIR, Recaudación de fondos locales entre colombianos, Noviembre 2004. Investigación entre antiguos estudiantes de los colegios Jesuitas, y entre Colombianos en el extranjero.

Reyes, Anantonia en Samandú, Luis, Movilización de Recursos y Organizaciones de la Sociedad Civil en Guatemala
CUDECA, San José - Costa Rica, *Diciembre 2004*

Price, Jorge L. en Key, Patricia, Estado de situación del fundraising en el Peru Juni 2004, no hay planes para publicar
Marins de Brito, Márcia Valéria, Capatação de recursos nacionais privados: um desafio para as ONGs brasileiras Organização. Finales del 2004, hay contacto con editoriales para publicaciones.



Cordaid
Apdo. Postal 16440
2500 BK La Haya
Lutherse Burgwal 10
2512 CB La Haya
Holanda
tel +31 70 3136 300
fax +31 70 3136 301
cordaid@cordaid.nl
www.cordaid.com