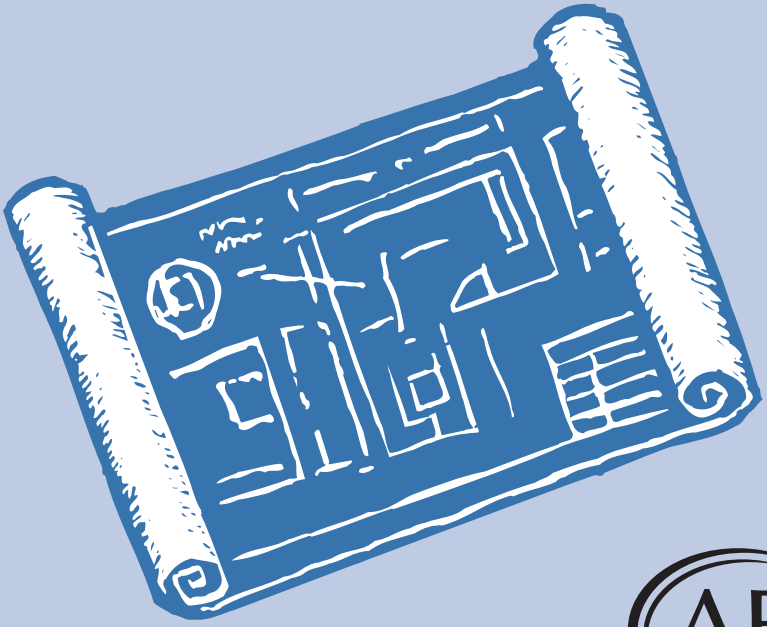
Serie de Consulta Rápida de la AFP
Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos

Preparándose para una Campaña de Capital

Un Cuestionario para Evaluar la Preparación Interna y Externa de la Institución



AFP
Association of Fundraising Professionals

Asociacion de Profesionales en Procuracion de Fondos (AFP)

Quienes Somos:

AFP, una asociación de profesionales de todo el mundo, promueve la filantropía mediante la capacitación de personas y organizaciones para que puedan realizar actividades de procuración de fondos tanto eficaces como éticas.

Las actividades centrales a través de las cuales AFP realiza esta misión incluyen educación, capacitación, orientación, investigación, acreditación y activismo.

Los socios de AFP se atienen a las normas éticas más altas de la profesión de procuración de fondos y están obligados a suscribir anualmente el *Código de Principios Éticos y Normas de Práctica Profesional.*

Nuestra Visión:

La AFP será reconocida como la organización líder en la promoción de la filantropía, al capacitar a los procuradores de fondos para servir a la humanidad en todo el mundo.

AFP
Association of
Fundraising Professionals

1101 King Street, Suite 700
Alexandria, VA 22314
Teléfono: (800) 666-3863
Fax: (703) 684-0540
Dirección en la Red: www.afpnet.org

Para adquirir copias adicionales, comuníquese al Centro de Recursos, al (800) 688-FIND, o envíe un mensaje a rcenter@afpnet.org

Preparándose para una Campaña de Capital

Un Cuestionario para Evaluar la Preparación Interna y Externa de la Institución

Por Linda Lysakowski, ACFRE, y
Judith Snyder, MPS, CFRE

Serie de Consulta Rápida de la AFP
Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos

Este folleto es el segundo de la Serie de Consulta Rápida de la AFP para procuradores de fondos profesionales.

Texto de Linda Lysakowski, Ejecutiva Certificada Especializada en Procuración de Fondos (ACFRE), y Judith Zinder, Maestra en Ciencias Políticas y Ejecutiva Certificada en Procuración de Fondos (CFRE).

Traductora: Bertha Moye Elizalde

[ENGLISH IN 2002 AND SPANISH TRANSLATION IN 2004??]
©2002 de la Asociación de Ejecutivos en Procuración de Fondos (AFP), 1101 King Street, Suite 700, Alexandria, VA 22314.

Todos los derechos reservados. Quedan prohibidos la reproducción total o parcial de esta publicación, su almacenamiento en sistemas de recuperación de información, o su transmisión, de cualquier forma o por cualquier medio sea electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabación, o de cualquier otra índole, sin previa autorización por escrito del editor.
Impreso en los Estados Unidos de América.

Índice

¿Qué es una Campaña de Capital? 1

Evaluación de la Preparación Interna 8

Evaluación de la Preparación Externa 19

En Marcha 19

Documento de Ejemplo

Evaluación de la Preparación para la Campaña 5

♦ Por razones de espacio y para facilitar la lectura, se usaron las formas masculinas para los distintos cargos que se mencionan en este documento, pero en todo momento se refieren a ambos géneros.

¿Qué es una Campaña de Capital?

Definición de la Tarea

En ocasiones, las organizaciones no lucrativas necesitan obtener grandes cantidades de dinero—además de los fondos para sus presupuestos anuales— para destinarlas a ciertos objetivos, generalmente objetivos tangibles, como un nuevo edificio, o una ampliación, remodelación o restauración. A menudo, la solución que se propone es realizar una campaña de capital. Antes de que la institución dé el paso decisivo, el Consejo Directivo y el personal operativo deben comprender lo que implica este importante proyecto, y evaluar si están bien preparados y pueden llevarlo a cabo.

¿Qué implica una campaña de capital? En su libro Fundraising Basics [Conceptos Fundamentales de la Procuración de Fondos], Barbara Ciconte y Jeanne Jacob definen la campaña de capital como:

> Un esfuerzo intensivo para procurar fondos, que se realiza para lograr una determinada meta financiera, en un período especificado, para uno o más proyectos especiales como la construcción de una instalación, la compra de equipo, la expansión de programas o la creación de un fondo patrimonial.

Esto puede parecer una tarea abrumadora, pero tiene su lado positivo, ya que una campaña de capital bien dirigida ayudará a la organización no sólo a concluir con éxito el proyecto, sino a crear las bases para lograr un fondo anual más sólido, una mayor participación del voluntariado, una mayor sensibilización del público, y mejores programas de donativos mayores y de donativos planeados.

El Secreto

Seleccione a la persona adecuada,

para que le solicite a la persona adecuada,

la cantidad adecuada,

en el momento adecuado,

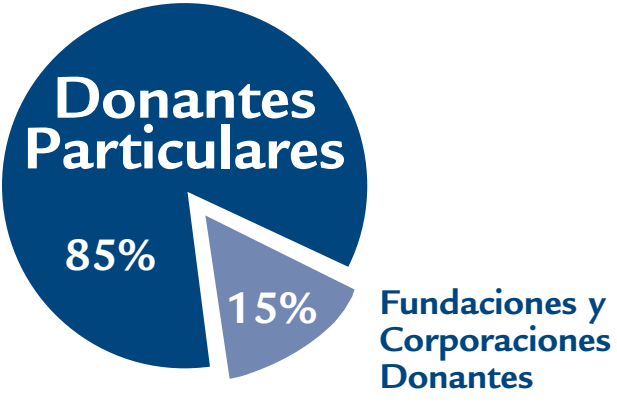
en la forma adecuada,

por la razón adecuada.

Lo que es Necesario Saber antes de Empezar

¿Qué se necesita para planear una campaña de capital? ¿Por dónde empezar? ¿Se requiere un asesor? ¿Es necesario realizar un estudio de factibilidad? ¿Se obtendrán la mayor parte de los fondos en empresas o fundaciones? ¿Qué papel tendrán los donantes particulares en la campaña? ¿Se necesita un fondo anual sólido antes de iniciar una campaña de capital? Los objetivos de este folleto son responder éstas y otras preguntas, y ayudar a la organización a iniciar el proceso de planeación. No se trata de una guía detallada para llevar a cabo una campaña de capital.

En primer término, resulta útil saber cuáles son las fuentes de las aportaciones filantrópicas. En los Estados Unidos, la mayor parte de los donativos filantrópicos proceden de particulares. En promedio, los donantes particulares aportan el 85 por ciento de los fondos que se donan a organizaciones no lucrativas; las fundaciones y las corporaciones donan el 15 por ciento restante. Una mirada a los datos estadísticos que en forma de gráficas circulares publica anualmente el American Association of Fundraising Counsel Trust for Philanthropy [Fideicomiso para la Filantropía de la Asociación Estadounidense de Asesores en Procuración de Fondos], y que prepara el Centro de Filantropía de la Universidad de Indiana, muestra que ésta es la tendencia en todo el país.



¿Quiénes Hacen Donativos?

En el caso de las campañas de capital, estos datos estadísticos muchas veces están ocultos, porque las corporaciones y las fundaciones en realidad hacen más donativos a este tipo de campañas. Es posible que las empresas que no acostumbran donar recursos para solventar los gastos de operación, en cambio den fondos para las campañas de capital, porque valoran la visibilidad que ofrece el que se ponga su nombre a alguna obra.

Así que al planear una campaña de capital, prepárese para cultivar una relación más estrecha de la que actualmente tiene con las fundaciones y las empresas. Pero no se olvide de los donantes particulares, ya que éstos darán el mayor número de donativos. Adoptar un enfoque integral para la campaña del fondo anual—solicitar donativos a particulares, empresas y fundaciones— ofrece a la organización las condiciones más favorables para realizar una campaña de capital.

En este folleto se utiliza el término "campaña de capital", pero muchos de sus principios pueden aplicarse también para preparar una campaña de donativos para el fondo patrimonial. Si bien es cierto que llevar a cabo una campaña de capital (para construcción, o para "ladrillos y cemento") es muy diferente a realizar una campaña para el fondo patrimonial, esta diferencia es mínima desde el punto de vista de los preparativos. Cuando se está pensando en la posibilidad de realizar una campaña de capital o para el fondo patrimonial, es necesario hacer dos tipos de evaluación, para determinar las probabilidades de que la campaña tenga éxito:

1. una evaluación interna sobre la preparación de la organización, y
2. una evaluación externa sobre la disponibilidad y la capacidad de los grupos de apoyo de la organización para ayudar en la campaña.

Evaluación de la Preparación Interna

La Auditoria de Desarrollo

Antes de considerar la posibilidad de lanzar una campaña de donativos mayores, muchas organizaciones acostumbran verificar su nivel de preparación interna realizando una auditoria de desarrollo. Por lo general, la auditoria de desarrollo evaluará los siguientes aspectos:

- **El personal necesario y su capacidad.**
- **Los puntos fuertes, los puntos débiles y la capacidad del Consejo Directivo.**
- **La estructura de la organización.**
- **Las comunicaciones con los integrantes de las bases de apoyo.**
- **La capacidad en el aspecto tecnológico.**
- **El historial del fondo anual y otros antecedentes de desarrollo.**
- **Las políticas para aceptar donativos.**
- **Las políticas relativas al fondo patrimonial y a las inversiones.**

Si la organización no lucrativa nunca ha realizado una campaña de capital, se recomienda hacer una auditoria general de desarrollo antes de iniciar la planeación externa o el estudio de factibilidad. Incluso si la institución está "fogueada" en la organización de campañas, una auditoria de desarrollo sería de gran ayuda para la fase de preparación de la campaña. Es indispensable examinar las cuestiones relativas a la preparación interna, antes de poner a prueba el Caso con el público.

Qué Preguntar sobre la Estructura de la Organización

Preguntas clave que deben plantearse respecto a la estructura de la organización.

- **¿La organización es una institución exenta de impuestos, u otro tipo de institución filantrópica, conforme a lo dispuesto en la Sección 501(c)(3) del Código del IRS de E.U.A. [o disposiciones reglamentarias equivalentes en otros países]?**

Es de vital importancia que los donativos otorgados a la institución cumplan con los requisitos para las contribuciones deducibles de impuestos. Todas las fundaciones y, en ocasiones, algunas empresas, le pedirán una copia del oficio de resolución del IRS (o su equivalente en otros países) en donde se reconoce a la organización como institución exenta de impuestos. Localice esta carta y mande hacer bastantes copias.

- **¿Está registrada la institución en los estados en los que realizará actividades para obtener fondos, en el caso de que dichos estados exijan el registro?**

Muchos de los estados de los E.U.A. (o de otros países) exigen que las instituciones no lucrativas se registren antes de iniciar actividades de procuración de fondos en el estado. La institución debe estar al tanto de los requisitos de registro en cada estado en el que trabajará solicitando donativos, y adoptar las medidas pertinentes para cumplir con los reglamentos estatales. (Véanse las fuentes de consulta en la página 27).

- **¿La organización ofrece programas eficaces que realmente necesita la comunidad?**

La sección del estudio de planeación que analiza al público objetivo, mostrará su grado de sensibilización y su opinión sobre los programas. Pero antes de preparar y redactar el Caso, la institución deberá conocer bien a sus competidores, y contar con los datos estadísticos relativos a los resultados de sus

propios programas. La duplicidad de programas debe evitarse siempre que sea posible.

- **¿La institución ha llevado a cabo un proceso de planeación estratégica en los últimos tres años?**

La institución no lucrativa debe conocer bien sus metas y sus objetivos para el futuro. También es crucial que el Consejo Directivo "haga suyo" y tenga completa confianza en el plan estratégico. Una buena señal de este "sentimiento de propiedad", es que el Consejo Directivo haya elaborado un plan financiero para apoyar las metas y los objetivos del plan estratégico.

- **¿Puede prepararse un Caso institucional convincente para la campaña propuesta?**

El Caso es la clave para que la campaña tenga éxito. La institución necesita tener una misión y una visión claras, así como un plan para lograr la meta. También es necesario contar con un presupuesto para la campaña, y demostrar a los donantes por qué deberían contribuir.

- **¿El Director General es una persona conocida y respetada en la comunidad, y está dispuesto a participar en la campaña?**

El papel de los directivos de la institución es otro aspecto clave que debe evaluarse. El Director General debe participar en las visitas para solicitar donativos mayores y estar dispuesto a dedicar el 40 ó 50 por ciento de su tiempo a la procuración de fondos, al menos durante la campaña.

Qué Preguntar sobre el Historical en Procuración de Fondos

Un buen historial en la obtención de recursos financieros para el fondo anual –aunque no es indispensable lograr el 100 por ciento de la meta para considerar que una campaña ha tenido éxito–, puede definitivamente dar a la institución una posición más firme para prepararse para una campaña.

- **¿Se ha creado un grupo fuerte de voluntarios**

durante la campaña anual?

Llevar a cabo una campaña de capital puede requerir cientos de voluntarios dedicados. Si se cuenta con voluntarios que ya han participado en las actividades de procuración de fondos de la institución, será mucho más sencillo reclutarlos.

- **¿Es posible identificar fácilmente a 10 prospectos que pueden hacer los donativos iniciales para la campaña, y a 100 prospectos que pueden colaborar con donativos mayores?**

Está comprobado que, independientemente de la importancia que tenga una campaña, del 10 al 20 por ciento de los donantes contribuirán con el 80 a 90 por ciento de la meta establecida.

Si la institución aún no ha desarrollado relaciones con los donantes que pueden hacer estos donativos mayores iniciales, le costará muchísimo trabajo identificar a los prospectos, cultivarlos y solicitarles donativos mayores para la campaña.

- **¿El historial de donativos para el fondo anual indica las preferencias de los donantes? ¿Prefieren las solicitudes por correo, por teléfono o en persona?**

Como regla general, todos los donativos mayores iniciales se hacen en persona, pero en la fase general de la campaña -cuando el 80-90 por ciento de los donantes aportan del 10 al 20 por ciento de los fondos que faltan para lograr la meta-, deberá determinarse cuáles son las preferencias de los donantes y la mejor forma de dirigirse a ellos. ¿Los donantes responden mejor a las solicitudes por teléfono o por correo directo? ¿Prefieren hacer donativos mensuales?, ¿cada fin de año? ¿Son miembros de clubes altruistas que puedan recomendar una determinada cantidad para "pedir" para la campaña de capital?

- **¿La institución sabe cuáles aspectos de los programas les interesan a los donantes particulares?**

Las oportunidades para poner el nombre del donante a alguna obra son aspectos importantes de este tipo de campaña. ¿Puede identificar la institución a los donantes que podrían estar interesados en que se diera su nombre a la sala infantil de la nueva biblioteca, al centro de tecnología del centro comunitario, a un fondo para becas , etc.?

Qué Preguntar sobre el Personal

Contar con el personal adecuado es vital en la campaña de capital.

- **¿Se cuenta con personal de desarrollo que tenga experiencia en campañas?**

Muchas organizaciones tienen poco personal y éste carece de experiencia en procuración de fondos. Esto no necesariamente excluye la posibilidad de que puedan llevar a cabo una campaña de capital exitosa; pero deben prepararse para ofrecer la capacitación y el apoyo que seguramente va a necesitar el personal que tiene muy poca o ninguna experiencia en campañas de capital.

- **¿Se cuenta con el personal auxiliar adecuado?**

Un auxiliar administrativo competente puede facilitar mucho las cosas durante una campaña. ¿Se cuenta con alguna persona que tenga amplios conocimientos sobre la base de datos de donantes y que pueda ocuparse de la gestión de datos de la campaña?

- **¿Se asigna a los miembros del personal tareas adecuadas, conforme a sus intereses y aptitudes?**

Por lo general, una campaña de capital es un buen momento para revisar la estructura funcional, a fin de asegurarse de que se ha asignado al personal las tareas adecuadas. ¿Se cuenta con algún empleado del programa de donativos planeados que pueda ayudar en la campaña cuando así se requiera? ¿Quién(es) se encargará(n) del fondo anual durante y después de la campaña de capital? Las campañas

para el fondo anual y la de capital deben coordinarse cuidadosamente, a fin de garantizar que ambas tengan éxito. El personal operativo tiene que trabajar en la coordinación de la campaña anual y de la campaña de capital desde el principio.

- **¿Se contratará personal extra durante la campaña?**

A menudo, se requiere un empleado eventual de medio tiempo para encargarse de todas las funciones diarias auxiliares que se requieren en una campaña—preparar informes, apoyar a los voluntarios de la campaña, planear las juntas y enviar por correo la publicidad de la campaña. ¿Hay algún empleado que pueda encargarse de estas funciones? Verifique con el asesor —si se ha contratado alguno—los servicios que puede ofrecer su empresa. Frecuentemente, el asesor puede ayudarle a encontrar el personal que se necesita para realizar una campaña.

Qué Preguntar sobre el Consejo Directivo

La solidez del Consejo Directivo es otro tipo de "dotación de personal" que deberá evaluarse.

- **¿La institución tiene un Consejo Directivo resuelto y comprometido, que apoyará la campaña propuesta?**

El Consejo Directivo deberá aprobar una resolución en la que manifieste que ha aprobado la campaña de capital. Si algunos miembros del Consejo Directivo no están seguros de que es necesario realizar esta campaña, el público se enterará y perderá confianza en la institución y en la campaña.

- **¿Hay un núcleo de miembros del Consejo Directivo que apoyará la campaña, aportando donativos y donando su tiempo para identificar donantes, cultivarlos y solicitarles donativos?**

Antes de pedir al público que done un solo centavo, es necesario que el 100 por ciento de los miembros del Consejo Directivo haya hecho un donativo o

una promesa de donativo. Asegúrese de que los miembros del Consejo estén conscientes de las responsabilidades que tendrán con respecto a la procuración de fondos durante la campaña.

- **¿Los miembros del Consejo Directivo son muy conocidos y gozan del respeto de la comunidad?**

A fin de lograr el apoyo de la comunidad, la organización debe demostrar que cuenta con directivos capaces, que los miembros del Consejo Directivo reconocen su responsabilidad fiduciaria, y que tienen las competencias y las aptitudes necesarias para dirigir la institución.

- **¿Hay gente con recursos económicos y con influencias en el Consejo Directivo?**

El Consejo Directivo tendrá que ejercer toda su influencia, e identificar a las personas que tienen los contactos, la capacidad y el interés necesarios (el principio C-C-I-, o L-A-I, por sus siglas en inglés) para apoyar la campaña. Es probable que no todos los miembros del Consejo Directivo sean personas acaudaladas, pero todos deben participar en las juntas de selección y de evaluación de prospectos. Muchas veces es sorprendente quién tiene un contacto que ayudará a conseguir los donativos mayores iniciales.

El Principio C-C-I

Identifique a las personas que tienen los Contactos, la Capacidad y el Interés.

- **¿El Consejo Directivo está formado por un grupo plural?**

Las fundaciones, en particular, toman en consideración el hecho de que el Consejo sea representativo de la comunidad a la que se atiende. La pluralidad, en este caso, significa que el Consejo esté formado por una "combinación" adecuada en lo que respecta al género, grupo étnico, zona geográfica, y

conocimientos y aptitudes requeridos.

- **¿Los miembros del Consejo Directivo comprenden la importancia de su papel en la campaña?**

El papel que tiene el Consejo Directivo es crucial para lograr el éxito. El Consejo debe estar dispuesto a donar y a solicitar donativos. Es usual que se pida a un asesor que dé una conferencia a los miembros del Consejo sobre el papel que tienen para lograr el éxito de la campaña, antes de que el Consejo tome la decisión de realizar una campaña.

Qué Preguntar sobre los Voluntarios que no Forman Parte del Consejo Directivo

Para que la campaña de capital tenga éxito, es esencial contar con voluntarios que no formen parte del Consejo Directivo.

- **¿El Consejo Directivo tiene un Comité de Desarrollo constituido tanto por miembros del Consejo como por otros voluntarios de la comunidad?**

El Comité de Desarrollo, al igual que el Consejo Directivo, debe colaborar para identificar y cultivar donantes, así como para solicitar donativos. Este comité puede formar un subcomité para que trabaje en la campaña de capital.

- **¿La institución aprovecha la ayuda de voluntarios de la comunidad para sus actividades de procuración de fondos?**

Idealmente, los voluntarios de la organización ya han participado en actividades para obtener donativos para el fondo anual. Si no se cuenta con voluntarios que ya hayan participado en la procuración de donativos mayores, se puede utilizar la ayuda de los voluntarios que han colaborado en los eventos especiales. Si los voluntarios han realizado solicitudes de donativos a corporaciones o a empresas, han hecho campañas telefónicas o han visitado posibles donantes mayores, se puede escoger a los “mejores y más brillantes” para que trabajen en la campaña de capital.

Qué Preguntar sobre la Imagen Pública

La imagen pública de la institución es un elemento importante de la campaña de capital.

- **¿La institución se comunica periódicamente con todos los integrantes de sus grupos de apoyo?**

Un boletín trimestral, las cartas de agradecimiento y otro tipo de comunicados periódicos son elementos que facilitan la procuración de donativos mayores. La auditoria de desarrollo evaluará las comunicaciones con los donantes y con los grupos de apoyo, para determinar si se han utilizado eficazmente para crear una base sólida de apoyo.

- **¿Los integrantes de los grupos de apoyo conocen bien la institución y sus programas?**

¿Se emiten periódicamente comunicados para la prensa? ¿Se cuenta con una oficina de conferencistas? ¿Con qué frecuencia se celebran eventos de "casa abierta" y de cultivo?

Qué Preguntar sobre el Nivel de Tecnología con que Cuenta la Organización

La tecnología tendrá una función muy importante en la campaña.

- **¿Se cuenta con un sistema de gestión de la base de datos de donantes que permita segmentar a los donantes y realizar solicitudes personalizadas?**

La base de donantes es una verdadera mina de donantes potenciales. Se requiere un sistema que permita segmentar los prospectos por cada división de la campaña, que dé seguimiento a los resultados de la campaña por cada solicitante, que genere los informes sobre la campaña, y que permita elaborar cartas personalizadas de solicitud y de agradecimiento.

- **¿El sistema puede registrar promesas de donativos y donativos planeados, así como donativos equiparados?** [de empresas que donan la misma cantidad que sus empleados].

La campaña de capital representa, en el caso de muchas organizaciones, la primera vez que tendrán que dar seguimiento a promesas de donativos multianuales. La mayoría de los donantes harán una promesa por tres años, pagadera mensual, trimestral, bimestral o anualmente. Se necesita un sistema que pueda generar recordatorios de pago de la promesa y agradecimientos conforme a los calendarios de pago.

- **¿Se cuenta con la capacidad para generar los informes que pueda necesitar el comité de la campaña, el Consejo Directivo, y las instituciones financieras que hayan prestado dinero para el proyecto mientras concluye la campaña?**

El sistema de la base de datos de donantes también debe tener capacidad para generar informes que muestren los avances realizados por cada división de la campaña, cada equipo o cada solicitante. El banco va a requerir un informe del flujo de efectivo que indique cuándo se liquidarán las promesas de donativos, a fin de poder obtener financiamiento para la construcción. Por su parte, el Consejo Directivo y el comité de la campaña necesitarán ir dando un seguimiento constante a los resultados de la campaña.

- **¿Se cuenta con políticas y procedimientos para aceptar, registrar y agradecer los donativos?**

Por lo general, en una campaña de capital se aceptan donativos de valores negociables y de otros activos acumulados. Pueden ofrecerse también instrumentos para realizar donativos planeados o diferidos, tales como fideicomisos, legados y pólizas de seguro de vida, como parte de la negociación para obtener donativos mayores.

Antes de enviar a los miembros del personal o a los voluntarios a solicitar donativos para la campaña, es imperativo contar con políticas precisas para aceptar estos donativos. Es posible que una

institución no desee aceptar donativos de determinados donantes, o bien cierto tipo de donativos (como un donativo de bienes raíces o una póliza de seguro de vida de un donante de 25 años). Estas son políticas que el Consejo Directivo debe aprobar antes de que se inicie la campaña.

Evaluación de la Preparación Externa

Planeación Preliminar

El siguiente paso para planear una campaña de donativos mayores de capital o para el fondo patrimonial, es evaluar la preparación externa de la institución para llevar a cabo la campaña.

Por lo general, esta evaluación se realiza mediante un estudio de planeación/factibilidad. Durante este estudio, un asesor externo ayudará a preparar y a redactar el Caso de la institución y a identificar a las personas a quienes sería conveniente entrevistar. Posteriormente, el asesor realiza las entrevistas en forma confidencial, y presenta su informe a la institución, con sus recomendaciones.

El estudio deberá responder la cuestión básica de si la comunidad va o no dar apoyo a la campaña propuesta. El estudio de planeación no sólo se ocupa de las cuestiones relativas a la sensibilización y al apoyo del público a la institución, también ayuda a determinar una meta realista y factible para la campaña y un límite de tiempo realista. El estudio de planeación también ayuda a identificar y cultivar a los líderes de los voluntarios y a los prospectos mayores para la campaña.

Uno de los primeros pasos del estudio de planeación es preparar y redactar la definición preliminar del Caso, esto es , ¿qué se necesita y por qué se necesita? Esta definición del Caso se irá perfeccionando durante las fases del estudio de planeación de la campaña, hasta tener el Caso institucional definitivo. El AFP Fundraising Dictionary (Diccionario de Procuración de Fondos, de la AFP) define el Caso de la siguiente manera:

> Caso — razones por las cuáles una organización necesita y merece ayuda filantrópica,

> y que por lo general resume los programas, las necesidades actuales y los planes de la institución.

Ted D. Bayley da otra definición en su libro, *The Complete Fundraising Guide to Successful Campaign* [*Guía Completa de Procuración de Fondos para Realizar una Campaña Exitosa*].

> Básicamente, esto [definir el Caso] consiste en redactar una definición breve y precisa, que informe sobre el objetivo, el programa y las necesidades económicas de la institución. La definición del Caso responde a la pregunta de por qué se está realizando la campaña. Pero además constituye una declaración pública que deberá sustentarse por sí misma, sin necesidad de explicaciones....

Preparación del Caso

El Caso deberá responder las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es el nombre de la institución y a qué se dedica?**
- **¿Cuál es la razón de su existencia?**
- **¿Qué distingue a la institución de otras similares?**
- **¿Cuáles son los objetivos que deben lograrse?**
- **¿Cómo ayudará esta campaña a que se logren estos objetivos?**
- **¿Cómo puede participar el donante?**
- **¿Qué gana el donante—es decir, por qué debería contribuir en este esfuerzo?**

El Caso tiene que apelar tanto a la razón como a las emociones. El Caso debe ser persuasivo, pero no exageradamente emotivo. Hay una línea muy fina entre la urgencia y la desesperación —una línea que el Caso institucional jamás debe cruzar. Este debe apelar "tanto a la cabeza como al corazón". La participación del personal operativo y de los voluntarios

en la preparación del Caso es de vital importancia, ya que es precisamente este "hacer suyo" el proceso lo que prepara el terreno para que una campaña tenga éxito.

Harold J. Seymour, en su libro *Designs for Fund-Raising* [*Campañas para Obtención de Fondos*], resume la definición de un buen Caso:

> "Finalmente, debe señalarse que el Caso institucional —tomando en cuenta lo que se ha dicho sobre las personas, las causas y los donativos —debe ser ambicioso, ofrecer una perspectiva general, lograr que se perciba un sentido histórico y de continuidad, trasmitir la idea de que el Caso es importante, relevante y apremiante, e incluir todo lo que sea necesario para conmover el corazón y despertar la conciencia."

Componentes Del Caso

- *Misión*
- *Visión*
- *Historia*
- *Definición del problema de la comunidad*
- *Metas de la campaña*
- *Fondo patrimonial*
- *Objetivos para cumplir estas metas*
- *Programas y Servicios*
- *Personal requerido*
- *Dirección*
- *Instalaciones/edificios necesarios*
- *Presupuesto para la Campaña*
- *Declaración de necesidades*
- *Tabla de rangos de donativos*
- *Oportunidades de dar nombre a una obra*

Planeación de las Entrevistas para el Estudio

Mientras se prepara el Caso, puede iniciarse el proceso de identificar a las personas a las que se va a entrevistar. El estudio de planeación generalmente requiere que se realicen de 35 a 60 entrevistas a prospectos mayores, entre particulares, empresas, organismos gubernamentales y fundaciones. El número de particulares a quienes se debe entrevistar depende del tamaño y ámbito de cobertura de la institución, sus grupos de apoyo, y la campaña propuesta. Estos entrevistados

potenciales se clasifican luego con las letras A, B, o C—A, para las personas que es imprescindible entrevistar; B, para quienes es necesario entrevistar; y C para las personas que podrían ser entrevistadas eventualmente.

Deberán hacerse entrevistas a miembros anteriores y actuales del Consejo Directivo, donantes mayores de la institución, voluntarios clave, posibles donantes clave, y líderes de la comunidad. La definición preliminar del Caso debe "probarse" en las entrevistas.

Las entrevistas para el estudio siempre deberán hacerlas asesores externos. Las entrevistas se realizan uno a uno, en un marco de confidencialidad, y los comentarios se comunican de manera anónima a la institución no lucrativa.

Los resultados del estudio de planeación proporcionarán a la institución no lucrativa lo siguiente:

- **Un análisis del potencial para lograr buenos resultados en la procuración de fondos de capital.**
- **Una tabla corregida de donativos, si se requiere.**
- **Un plan y un organigrama para la campaña propuesta.**
- **La meta monetaria que se recomienda.**
- **Un calendario de actividades y el presupuesto recomendados.**
- **Una lista de los donantes potenciales.**
- **Una lista de los posibles voluntarios.**

Contratación de Asesores

Una tercera parte imparcial deberá realizar el estudio de factibilidad y la auditoria de desarrollo, a fin de que éstos sean realmente efectivos. Generalmente, los dos aspectos se combinan en un estudio de planeación, el cual examina la preparación interna y externa de la institución. Al entrevistarse con empresas de asesoría,

asegúrese de preguntar si el estudio incluirá ambos aspectos para evaluar la preparación de la institución. También solicite referencias y verifíquelas. Los honorarios por el estudio de planeación pueden variar, dependiendo de las necesidades de la institución y de la empresa seleccionada.

Puede encontrar asesores en el *AFP Directory of Consultants and Resource Partners*, en el sitio de la AFP [www.afpnet.org]. Verifique que las empresas que está considerando para contratar tengan un código de ética que respetan, y que están registradas como empresas asesoras en procuración de fondos en el estado en el que se localiza la institución, si dicho registro es obligatorio.

Cuando necesite contratar un asesor para el estudio y para la campaña, se recomienda contratarlo primero sólo para el estudio. Un estudio de planeación no siempre dará como resultado una campaña. Para que le den una opinión bien fundamentada e imparcial, lo más aconsejable es contratar al asesor solamente para que haga el estudio, y después tomar la decisión de contratarlo o no para la campaña, con base en el informe del estudio y lo satisfactorio del estudio que realizó.

Trabajando con los Asesores

El papel que tiene el asesor en la campaña de capital generalmente incluye:

- encargarse de la planeación y de la organización
- preparar y redactar el Caso
- seleccionar y evaluar a los donantes/prospectos
- capacitar a los voluntarios
- trabajar directamente con el Director General y el Consejo Directivo.

■ **Negocie las condiciones que más convengan a la organización y a los recursos disponibles.**

En la mayoría de los casos, los servicios de administración de una campaña se pagan en forma

de honorarios mensuales fijos durante la campaña. Algunos asesores trabajarán para la institución no lucrativa por proyectos, como la capacitación de solicitantes voluntarios, la selección y evaluación de posibles donantes, o el diseño de las estrategias para solicitar donativos. Esto puede resultar más económico que los honorarios mensuales fijos, pero posiblemente no satisfaga todas las necesidades de la institución.

- **Recuerde que quien cuida los centavos puede estar malgastando los pesos.**

La mayoría de las organizaciones no lucrativas realizan una campaña de donativos mayores en muy contadas ocasiones. Ya que están en juego grandes cantidades de dinero, es mejor no improvisar al planear, estructurar y dirigir una campaña. Un contrato con una empresa de asesoría puede ser el medio más eficaz para asegurarse de que la campaña tendrá éxito.

- **Considere las posibles fuentes de capital inicial.**

Si la institución no puede pagar un asesor, es posible que pueda conseguir un donativo para cubrir los gastos iniciales del asesor hasta que la campaña empiece a producir dinero. Las fundaciones privadas pueden ser una fuente de fondos para el "arranque". Generalmente están dispuestos a financiar un estudio de factibilidad o de planeación que ayude a la institución no lucrativa a preparar y planear la campaña, porque saben que la preparación y la planeación adecuadas son la clave para que la campaña de capital tenga éxito.

Otra opción es acercarse a un club o a una organización de servicio local que pueda financiar los costos iniciales de la procuración de fondos. El *AFP Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice* [*Código de Principios y Normas Éticas de Conducta Profesional de la AFP*] descalifica a un asesor que ofrece trabajar sólo sobre la base de contingencia o a comisión.

- **Evalúe la necesidad de hacer cambios de personal.**

Finalmente, aún cuando la institución vaya a trabajar con un asesor, deberá considerarse la posibilidad de contratar un director de desarrollo con experiencia, para que dirija las actividades de procuración de fondos, a menos que dicha persona forme ya parte del personal. En la mayoría de los casos, una institución no puede aventurarse a realizar una campaña sin antes mejorar sus capacidades en cuanto a personal. Si ya se cuenta con un director de desarrollo, podría requerirse además un coordinador del personal de campaña, además del asesor.

Evaluación de la Preparación para la Campaña

Instrucciones: Encierre en un círculo el número correspondiente a cada enunciado, considerando que

0 = existen serios problema 5 = meta cumplida

Utilice las preguntas que figuran abajo de cada enunciado como una guía para determinar la calificación apropiada.

1. La institución ha cumplido con todos los requisitos legales para dedicarse a actividades de procuración de fondos.

0 1 2 3 4 5

- ¿Cuenta la organización con una resolución del IRS (o su equivalente en otros países) que la reconoce como una institución filantrópica 501(c) 3, o como una institución filantrópica de otro tipo?
- ¿Está registrada la institución ante las autoridades competentes del estado, si así lo exigen?
- ¿Ha cumplido los requisitos, o cuenta con la aprobación de United Way, su comité local revisor de campañas de capital, la sede nacional, u otros organismos de financiamiento o instancias reguladoras?

2. La institución tiene una sólida infraestructura.

0 1 2 3 4 5

- ¿Cuenta la organización con el personal operativo adecuado?
- ¿Tiene declaraciones por escrito de su misión/visión?
- ¿Cuenta con políticas para aceptar donativos?
- ¿Cuenta con procedimientos para la captura de datos?
- ¿Tiene un sistema informático adecuado y actualizado para la gestión de datos de los donantes?

3. La organización goza de estabilidad financiera.

0 1 2 3 4 5

- ¿Cuenta la organización con un gerente de finanzas calificado y con experiencia?
- ¿El Comité Financiero del Consejo Directivo conoce bien las normas relacionadas con la categoría fiscal de la institución?
- ¿Han aumentado los ingresos o ha disminuido el déficit en los últimos dos años?
- ¿Ha tenido la institución un equilibrio presupuestario durante dos años, por lo menos?
- ¿Tiene la institución una línea de crédito o puede obtener un crédito puente durante la construcción?

4. El Presidente del Consejo Directivo es reconocido como un líder decidido y competente de la comunidad.

0 1 2 3 4 5

- ¿El Presidente ha formado parte del Consejo Directivo durante dos años por lo menos?
- ¿El Presidente ha formado parte del Consejo Directivo menos de 6 años?
- ¿Es una persona conocida y respetada en la comunidad?
- ¿Es una persona que demuestra tener un buen criterio?
- ¿Ha realizado un donativo mayor inicial?

5. El Consejo Directivo cuenta por lo menos con siete miembros acaudalados y con influencia.

0 1 2 3 4 5

- ¿La institución tiene representantes de la comunidad empresarial en el Consejo Directivo?
- ¿Son los encargados de tomar las decisiones en sus empresas?
- ¿La institución cuenta con personas acaudaladas, que son respetadas en la comunidad y que han trabajado en otras campañas?
- ¿Por lo menos el 80 por ciento de los miembros del Consejo Directivo hace donativos anuales generosos?

6. El Consejo Directivo ha llegado a un consenso respecto al plan y a la meta de la campaña.

0 1 2 3 4 5

- ¿Ha participado el Consejo Directivo en el estudio de factibilidad?
- ¿Todos los miembros del Consejo Directivo aprueban el proyecto en cuestión?
- ¿Por lo menos el 80 por ciento de los miembros del Consejo Directivo considera que es factible lograr la meta fijada?

7. El Consejo Directivo está dispuesto a trabajar en la campaña.

0 1 2 3 4 5

- ¿La institución cuenta con líderes influyentes de la comunidad que trabajarán en la campaña?
- ¿Por lo menos tres miembros del Consejo Directivo colaboran en el comité de la campaña?
- ¿Todos los miembros del Consejo Directivo tendrán una función específica —solicitud de donativos, relaciones públicas, campaña telefónica, eventos especiales, etc.?

8. ¿El Director General ha trabajado en la institución dos años, por lo menos?

0 1 2 3 4 5

- ¿Tiene al menos 10 años de experiencia en el sector?
- ¿Es una persona profesional, conocida y respetada en el sector?

9. El Director General es una persona con experiencia en los asuntos de la comunidad y goza del respeto de ésta.

0 1 2 3 4 5

- ¿Es miembro activo de la Cámara de Comercio, o de organizaciones cívicas o de profesionistas?
- ¿Se le pide que colabora como portavoz en los asuntos relacionados con el sector?
- ¿Es un líder reconocido de la comunidad?

10. El personal operativo cuenta con experiencia y conocimientos en el área de procuración de fondos.

0 1 2 3 4 5

- ¿La institución tiene un Director de Desarrollo de tiempo completo?
- ¿El asistente de desarrollo es miembro de la AFP, CASE, AHP o de otra asociación de profesionales?
- ¿Cuenta el gerente de desarrollo con el diploma de CFRE o de ACFRE?

11. El personal operativo tiene el tiempo suficiente para trabajar en la campaña.

0 1 2 3 4 5

- ¿No tiene el personal demasiados compromisos relacionados con eventos especiales?
- ¿La institución cuenta con apoyo adecuado en el aspecto administrativo?
- ¿El personal no dedica demasiado tiempo a tareas que no están relacionadas con el desarrollo?

12. Se cuenta con un plan de largo plazo, con metas por escrito.

0 1 2 3 4 5

- ¿El Consejo Directivo y la Dirección han elaborado o actualizado el plan estratégico de la institución en los últimos tres años?
- ¿El plan se revisa cada trimestre, por lo menos?
- ¿Los objetivos son específicos y pueden medirse?

13. Se cuenta con un programa de donativos anuales.

0 1 2 3 4 5

- ¿Ha realizado la institución una campaña anual en los últimos dos años?
- ¿Han aumentado los donativos anuales durante los últimos dos años?
- ¿La institución tiene un programa integral de desarrollo (eventos especiales, campaña por teléfono o correo directo, subvenciones de fundaciones, solicitudes de fondos a empresas, etc.)?

14. Se cuenta con un plan de mercadotecnia y publicidad.

0 1 2 3 4 5

- ¿La institución cuenta con personal de mercadotecnia, miembros del Consejo Directivo o asesores que se encargarán de elaborar el plan?
- ¿La institución tiene un plan de mercadotecnia que fue elaborado o que se ha actualizado en los últimos tres años?
- ¿El plan se evalúa periódicamente?
- ¿Las actividades de relaciones públicas de la institución han dado como resultado el aumento del número de donativos, de voluntarios y de clientes?

15. La institución atiende una necesidad real de la comunidad.

0 1 2 3 4 5

- ¿Ha realizado la institución recientemente un estudio de mercado para evaluar las necesidades que tiene la comunidad?
- ¿La institución se fundó hace dos años o más?
- ¿La institución tiene pocos competidores en las áreas de sus programas?

16. Los usuarios de los servicios de la institución tienen una excelente opinión de estos programas.

0 1 2 3 4 5

- ¿La institución ha realizado estudios de satisfacción del cliente?
- ¿Los usuarios de los servicios de la institución la apoyan económicamente?
- ¿Los usuarios de los servicios trabajan como voluntarios en la institución?

17. La institución tiene una excelente imagen pública.

0 1 2 3 4 5

- ¿La institución tiene un logo que se reconoce de inmediato?
- ¿Se cuenta con un video y/o folletos de la institución?
- ¿Se publican periódicamente un informe anual, un boletín y comunicados para la prensa?

18. Hay particulares que podrían donar el 10 por ciento de la meta fijada, si así lo decidieran.

0 1 2 3 4 5

- ¿La institución tiene por lo menos un miembro del Consejo Directivo que pueda donar el 10 por ciento de la meta establecida?
- ¿La institución tiene una lista de donantes mayores que pueden hacer donativos de grandes sumas?
- ¿La institución tiene los historiales de donativos de sus donantes más importantes?

19. Se ha identificado y se ha cultivado a los 100 donantes principales.

0 1 2 3 4 5

- ¿Puede el personal de la institución hacer rápidamente una lista del 20 por ciento de los donantes más importantes?
- ¿Se cuenta con un programa de reconocimiento a los donantes?
- ¿Se cuenta con un programa de cultivo de donantes?

20. La iniciativa de la campaña es novedosa, motivadora, ambiciosa, y merece recibir apoyo.

0 1 2 3 4 5

- ¿Se ha realizado un estudio de factibilidad para determinar el apoyo que se tiene en la comunidad?
- ¿Se ha realizado un estudio de mercado para determinar si este proyecto es necesario?
- ¿Se ha realizado un estudio de ingeniería para determinar la factibilidad y los costos del proyecto?
- ¿La institución ha tomado en cuenta y ha calculado los fondos que necesita para el fondo patrimonial?

Puntaje:

0 x _____ = _____

1 x _____ = _____

2 x _____ = _____

3 x _____ = _____

4 x _____ = _____

5 x _____ = _____

Total _____

Interpretación del puntaje:

85-100 La institución está lista para lanzar de inmediato la campaña.

70-84 Es necesario hacer algunas mejoras.

55-69 Es indispensable una intensa preparación para que la campaña tenga éxito. Se requiere una reorganización a fondo, antes de iniciar la campaña de capital.

En Marcha

En sus marcas, ¿listos?, ¡fuera!

La organización de campañas de capital plantea muchos retos y, en cierto sentido, es divertida. Henry A. Rosso, en su libro *Achieving Excellence in Fund Raising* [*Logrando la Excelencia en la Procuración de Fondos*] dice que:

> La campaña de capital tiene su propio acervo de términos de jerga, algunos de los cuales son de inconfundible corte militar. Hay una campaña que dirige un presidente general. La campaña tiene sus divisiones. Las divisiones y los equipos de cada división están dirigidos por comandantes o capitanes. El plan comprende la estrategia general y las tácticas de operación. La línea de mando es jerárquica. El cuadro de mando dirige desde un puesto de mando, que es el cuartel general de la campaña. En el cuartel general hay un equipo administrativo que maneja el banco de datos de inteligencia y da apoyo logístico. Esta es la estructura de una campaña clásica.

En la mayoría de los casos, las campañas de capital y/o para el fondo patrimonial permitirán que la organización acceda a un nivel superior. Resulta emocionante darse cuenta de que los voluntarios solicitan y obtienen donativos de cantidades importantes. También lo es el realizar con éxito una campaña que, literalmente, construye para el futuro, al cubrir las necesidades de capital o al crear la base para la futura solidez del fondo patrimonial.

Muchas pequeñas organizaciones no lucrativas y comunitarias están emprendiendo campañas de capital o para el fondo patrimonial. Incluso si el estu-

dio de planeación recomienda posponer la campaña, puede hacerse mucho para planear y prepararse para una futura campaña.

La procuración de fondos constante y el establecimiento de relaciones con empresas y fundaciones ayudan a preparar a la organización para realizar una campaña que tenga éxito.

Si la institución nunca ha realizado una campaña para el fondo anual en empresas, hacer una pequeña campaña de que requiera solicitar donativos personalmente, le dará al personal operativo y a los voluntarios la experiencia en una "minicampaña", en un plazo bien definido y con una meta específica.

Finalización de los Preparativos para la Campaña

La evaluación que empieza en la página 22 es una buena herramienta para determinar si la organización está lista para realizar una campaña. Si los resultados indican que se requiere más preparación, esta evaluación servirá para identificar los aspectos que necesitan mejorarse.

10 Pasos...

Para Prepararse para una Campaña de Capital

1. Obtenga la aprobación del Consejo Directivo para el estudio.

2. Obtenga la aprobación local/regional de las instancias reguladoras de su comunidad.

3. Entreviste asesores y seleccione uno para que realice el estudio de planeación (asegúrese de verificar sus referencias).

4. Realice una evaluación interna para determinar si la institución está preparada para realizar una campaña.

5. Redacte el borrador de la definición del Caso de la institución.

6. Identifique a las personas interesadas en la organización a quienes se harán las entrevistas del estudio de planeación.

7. Programe las entrevistas, y envíe la definición preliminar del Caso a las personas que entrevistará.

8. Pida al asesor que lleve a cabo las entrevistas, y que prepare el informe que se presentará al Consejo Directivo.

9. Contrate al asesor para la campaña —examinando varios contratos de asesoría y seleccionando el más adecuado para la institución, considerando sus puntos fuertes y débiles, (véanse las páginas 18-19).

10. Identifique al(los) voluntario(s) que fungirá(n) como presidente o como copresidentes de la campaña. Estas personas tienen un papel clave para que la campaña tenga éxito y deben ser seleccionados cuidadosamente.

Fuentes de Consulta

Referencias

AAFRC Trust for Philanthropy [American Association of Fund Raising Counsel (AAFRC) [Asociación Estadounidense de Asesores en Procuración de Fondos]. (2002). *Giving USA 2002*. Indianapolis, IN: Autor.

Bayley, Ted D. *The Complete Fundraising Guide to Successful Campaigns*. (St. Barthelemy Press, Ltd., 1999).

Ciconte, Barbara L. and Jacob, Jeanne G. Fundraising Basics: *A Complete Guide, Second Edition*. (Gaithersburg, MD: Aspen Publication, 2001).

Rosso, Henry A., *Achieving Excellence in Fund Raising*, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991).

Seymour, Harold J. *Designs for Fund-Raising, Second Edition*. (Ambler, PA: Fund Raising Institute, 1988).

Otras Fuentes de Consulta

El AAFRC Trust for Philanthropy publica anualmente *Giving USA Update: Annual Survey of State Laws Regulating Charitable Solicitations*. Puede adquirirse esta publicación en www.aafrc.org

El *AFP Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice*, puede consultarse en el sitio de la AFP en www.afpnet.org/ethics

AFP Fundraising Resource Center—Comuníquese con este Centro para hacer consultas relativas a procuración de fondos, filantropía y administración de organizaciones no lucrativas. Teléfono: 800/688-FIND (3463); email: resc-tr@afpnet.org

El *Online Compendium of Federal and State Regulations for U.S. Nonprofit Organizations* puede conseguirse en www.muridae.com/nporegulation/main.html

Reglamento de Registro Estatal —Las instituciones deben comunicarse con el Procurador de Justicia de cada estado en el cual tienen planeado realizar actividades de procuración de fondos. Puede encontrarse una lista de procuradores de justicia en el sitio de la National Association of Attorneys General, www.naag.org

El formulario de la Unified Registration Statement (URS) [Declaración Estandarizada de Registro] se proporciona a las instituciones que deben registrarse en varios estados. La URS aparece en www.nonprofits.org/library/gov/urs.

LA AUTORA

Las autoras, Linda Lysakowski, Ejecutiva Certificada Especializada en Procuración de Fondos (ACFRE), y Judith Snyder, Maestra en Ciencias Políticas y Ejecutiva Certificada en Procuración de Fondos (CFRE), tienen, en conjunto, más de 30 años de experiencia en procuración de fondos. Linda es presidenta/directora general de Capital Venture, una empresa de asesoría y capacitación con oficinas en Pennsylvania y Nevada. Judith (quien trabajó en Capital Venture) actualmente es presidenta de JSM Consulting Group, Inc. que tiene oficinas en Kentucky y Ohio.

AFP Código de Principios Éticos y Normas de Práctica Profesional

PRINCIPIOS ÉTICOS
Adoptados en 1964 , enmendado en octubre de 1999.
Traducido y adaptado por
AFP, Capítulo Ciudad de México

La Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos (AFP), existe para promover el desarrollo en la profesionalización y crecimiento de los profesionales en procuración de fondos, con el fin de impulsar elevados principios éticos en esta profesión y así, preservar y acrecentar la filantropía y el voluntariado.

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

Los miembros de la AFP, aspiran a:

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

NORMAS DE PRÁCTICA PROFESIONAL
Además de actuar de acuerdo a los valores señalados anteriormente, los miembros de la AFP acceden a regirse por las normas de práctica profesional, que son adoptadas e incorporadas al código de principios éticos de AFP. La violación de estas normas puede llevar a los miembros a

sanciones disciplinarias, incluyendo la expulsión, como se señala en los Procedimientos de Observancia Forzosa de Ética de la AFP.

Obligaciones profesionales

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

Solicitud y usos de fondos filantrópicos

7. Los miembros deben asegurarse de que todos los documentos y materiales utilizados para las solicitudes sean ciertos y reflejen adecuadamente la misión de la organización y el uso de los fondos solicitados.
8. Los miembros cuidarán que los donantes reciban la información y el consejo ético acerca del valor y las implicaciones fiscales de sus donativos potenciales.
9. Los miembros harán su máximo esfuerzo para asegurar que los donativos sean empleados para los fines que fueron dispuestos por el donante.
10. Los miembros deberán cuidar que se asegure la administración adecuada de los donativos, incluyendo la elaboración de reportes oportunos sobre el uso y manejo de los fondos.
11. Los miembros deberán obtener el consentimiento explícito del donante antes de alterar el uso o las condiciones de una donación.

Presentación de información

12. Los miembros no revelarán información restringida o confidencial a personas no autorizadas.
13. Los miembros deberán adherirse al principio de que toda información sobre donantes o prospectos, obtenida por una organización o en su nombre, es propiedad de la organización y por lo tanto no puede ser transferida o utilizada excepto a solicitud de esa organización
14. Los miembros darán a los donantes la oportunidad de retirar sus nombres de las listas o directorios que sean vendidos, rentados o intercambiados con otras organizaciones.
15. Los miembros deberán usar métodos contables exactos y consistentes para registrar los resultados de la procuración de fondos de acuerdo a los requerimientos fiscales que marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Compensaciones

16. Los miembros no deberán aceptar compensaciones basadas en porcentajes de contribuciones filantrópicas, ni deberán aceptar gratificación alguna por encontrar donantes.
17. Los miembros podrán aceptar bonos de productividad , siempre y cuando estos bonos sean parte de la práctica común de la organización y no estén basados en porcentajes.
18. Los miembros no podrán pagar gratificaciones por encuentro de donantes, comisiones o porcentajes sobre las donaciones filantrópicas, y deberán aconsejar a sus organizaciones de no hacerlo.