**Herramientas estratégicas para la procuración de fondos**

**PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN**

1. **El plan de procuración de fondos.** Un plan de procuración de fondos es un documento que incluye las tareas y estrategias de procuración de fondos, los responsables de cada actividad y propone un cronograma anual para su realización. El plan debe responder a las siguientes preguntas:

* ¿Cuánto dinero requerimos recaudar?
* ¿De qué fuentes?
* ¿A quién nos acercaremos y de qué manera?
* ¿Qué tipo de materiales, información y otros recursos requeriremos?
* ¿Cuándo vamos a pedir los donativos?
* ¿Quién va a hacer cada actividad?
* ¿Cómo daremos seguimiento a los donativos?
* ¿Cómo vamos a agradecer y reconocer los donativos?

**El plan debe incluir:**

1. **Metas financieras y no financieras.** ¿Tienes claridad acerca de cuánto necesita recabar anualmente tu organización? ¿Cuánto se requiere para la operación anual y para proyectos / programas especiales adicionales? De acuerdo con el plan operativo y presupuesto anual, se deben fijar metas económicas realistas. En el plan de procuración de fondos, este monto se divide entre las diversas fuentes de financiamiento. Las principales áreas de necesidad en una organización son las siguientes:

* Gasto operativo o gasto fijo, incluyendo personal y servicios como agua, luz, teléfono
* Programas y servicios dirigidos a los beneficiarios
* Gastos de capital, construcción o adquisición de equipo

1. **Diversificación de fuentes de ingresos.** Es importante encontrar el balance adecuado de financiamiento para una organización. En general, se aconseja que una organización no reciba más del 30% de una sola fuente de ingresos ya que la pérdida de dicha fuente pondría a la organización en una posición muy vulnerable. Existen 6 grandes fuentes de financiamiento:

* Gobierno
* Cuotas e ingresos propios por venta de productos o servicios
* Empresas
* Personas
* Instituciones
* Fundaciones

1. **Estrategias de acercamiento y solicitud a prospectos.** Cada organización por su naturaleza, causa, experiencia, entorno, entre otros factores, tendrá diversas oportunidades para desarrollar y probar nuevas estrategias de procuración de fondos. Es importante que una organización experimente hasta llegar a las estrategias que le funcionen mejor. Las estrategias se pueden colocar en dos categorías:

* Tradicionales
* Nuevas / experimentación

1. **Actividades que se deberán realizar, incluyendo el agradecimiento y reconocimiento a donantes y voluntarios y cronograma.**
2. **Responsable de cada actividad.**
3. **Presupuesto / recursos económicos y materiales necesarios para llevar a cabo el plan.**
4. **Monitoreo y evaluación del plan.** Hacer un monitoreo del plan nos permite:

* Visualizar las metas, ya sea mensuales o anuales. Por ejemplo, si el objetivo es conseguir 100 nuevos donantes, colocar una gráfica para dar seguimiento.
* Revisar los avances del plan. Por lo menos una vez al mes se deberán revisar avances para hacer cambios donde sea necesario.
* Implementar cambios en las fuentes de financiamiento para aprovechar oportunidades o cambios en el entorno.
* Determinar si se requiere capacitar al consejo o personal.

1. **Caso institucional.** El caso institucional es el documento dinámico que toda organización debe tener, a partir del cual se crean los materiales para una campaña en particular o para los esfuerzos regulares de procuración de fondos. El caso contiene y expone las razones por las cuales una organización necesita y merece apoyo filantrópico y por lo general resume los programas, las necesidades actuales y los planes de la organización. El caso es el primer paso de todo esfuerzo de procuración de fondos: propuestas, materiales de difusión y comunicación con donantes. El caso de una organización se debe revisar y/o reescribir por lo menos una vez al año, o cuando se modifique o cambie la misión / visión o sus programas y logros relevantes o antes de iniciar una campaña nueva de procuración de fondos.

**El caso incluye:**

1. **Quiénes somos** como organización, incluyendo figura legal, autorizaciones y misión en términos comprensibles (qué hacemos).
2. **Beneficiarios.** Responder a la pregunta ¿Quiénes son nuestros beneficiarios y por qué requieren de nuestros servicios?
3. **Historia y experiencia institucional**. Responde a la pregunta ¿Cuáles son las razones por las que surgió nuestra organización y cuál fue nuestra respuesta inicial? Explicar por qué la organización es la adecuada para responder a la situación que atiende.
4. **Fortalezas.** Párrafos o listado con puntos que describan las **fortalezas** de la organización (alianzas con empresas, gobiernos y otras OSC, redes a las que pertenece, convenios de colaboración, premios o reconocimientos, donantes o patrocinadores, modelo de trabajo, certificaciones o estudios especializados del personal y voluntarios, auditorías o acreditaciones de terceros, entre otros).
5. **Recursos organizacionales** con los que contamos en la actualidad. Describir instalaciones, vehículos, equipo, metodología, operaciones, políticas y procedimientos, entre otros elementos que nos permiten llevar a cabo nuestra labor de manera efectiva.
6. **Justificación.** ¿Cuál es la situación o problema que afecta a los beneficiarios y por qué es urgente atenderlo?
7. **Programas y servicios**. Explicar cuáles son nuestros programas e iniciativas con respecto a nuestra misión y cómo cubren necesidades de la comunidad.
8. **Impacto y resultados**. Incluir el **impacto y resultados** que hemos tenido a la fecha en la problemática que atendemos. ¿Cómo hemos transformado la vida de nuestros beneficiarios? Describir en términos tangibles. ¿Cómo puedes evidenciar estos logros? (por ejemplo, estadísticas, cartas, testimonios, evaluaciones externas, premios, reconocimientos, entre otros).
9. **Filosofía organizacional.** Misión, visión, valores.
10. **Estructura organizacional.** Describir capital humano, ¿quiénes integran la organización? Describir el personal y su experiencia profesional y capacidad, al consejo directivo en lo individual y como grupo, estructura de voluntariado. Incluir un organigrama actualizado.
11. **Ingresos y aplicación de los recursos.** Gráficas o tablas que describan cuáles son las fuentes de financiamiento actuales. Describir en porcentaje y monto.
12. **Rendición de cuentas y evaluación.** Descripción de cómo la organización cumple con todos los requisitos legales y fiscales. También se debe describir cómo se evalúa la salud organizacional y de los programas.
13. **Visión de futuro.** Dos o tres párrafos que describan cuál es la visión de futuro de la organización. Incluir la proyección a futuro – crecimiento, consolidación o cambio. Justificar la necesidad de los planes a futuro.
14. **Datos de la organización.** Datos bancarios y generales de contacto de la organización. Datos de constitución legal (número de escritura pública, notario, notaría, distrito). Permisos de operación y funcionamiento. RFC y CLUNI, domicilio, teléfono, auditor, director, presidente, correo electrónico, página de internet. Información para donativos, incluyendo banco, No. de cuenta, CLABE.
15. **Proyecto institucional.** Las organizaciones llevan a cabo programas para beneficio de sus usuarios. Para financiar sus iniciativas, generalmente presentan un proyecto a los donantes. Aunque existen diversas metodologías, un proyecto incluye como mínimo los siguientes componentes:

• Antecedentes

• Justificación social

• Objetivo general, específicos, metas, estrategias y actividades

• Metodología

• Cronograma

• Seguimiento y evaluación

• Recursos humanos

• Presupuesto

1. **Documentación legal / fiscal / institucional.** Es importante contar con un archivo electrónico de documentación e información sobre la organización que todo donante puede requerir. Este archivo incluye información / documentación:
2. Legal: acta constitutiva, escrituras en que se acrediten los cambios posteriores a su constitución, copia del poder notarial del representante legal, convenios y contratos.
3. Fiscal y contable: cédula fiscal, estados financieros auditados, declaración anual, copia del recibo deducible, última publicación en el Diario Oficial de la Federación de la autorización vigente para expedir recibos deducibles del Impuesto Sobre la Renta, oficio de autorización emitido por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), opinión del cumplimiento de las obligaciones fiscales ante el SAT, Clave Única de Inscripción en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI).
4. Información bancaria para donativos, incluyendo nombre del banco, número de cuenta y CLABE, estado de cuenta reciente.
5. Información de la organización: listado, directorio y breve semblanza de los integrantes del consejo directivo, listado de voluntarios, organigrama, semblanza del director y personal clave de la organización, comprobante de domicilio a nombre de la organización.
6. Imagen y comunicación: fotografías de beneficiarios e instalaciones en alta resolución, logotipo en varios formatos, incluyendo editable y en alta resolución, presentación institucional, video institucional, último informe anual, materiales de difusión o publicaciones realizadas por la organización, constancias de premios o reconocimientos obtenidos.
7. **Oficina de desarrollo / procuración de fondos**. La estructura de la oficina de desarrollo / procuración de fondos variará dependiendo de diversos factores, como el tamaño de la organización, sus metas financieras, su presupuesto, entre otros. Una OSC debe valorar la importancia de contar con un responsable y una "oficina" o lugar de trabajo designada para el coordinador del área. La oficina de desarrollo debe contar con:

* **Un presupuesto para operación.** Algunos de los gastos típicos de una oficina de desarrollo incluyen: sueldos y prestaciones del personal, mensajería, papelería, impresión y engargolado, viáticos, obsequios, publicidad, página web (diseño, dominio, hospedaje) y capacitación.
* **Software y equipo.** Una computadora portátil, un proyector, bocinas y los programas estándar de Office constituyen el equipo básico con el que debe contar una oficina de procuración de fondos. Para oficinas más sofisticadas, se puede requerir un paquete computacional para la administración de donantes / donativos, software de diseño gráfico, cámara fotográfica /de video, entre otros.
* **Conectividad a internet, correo electrónico y teléfono**.
* **Papelería institucional y materiales de promoción y difusión.** Es muy importante proyectar una imagen profesional ante prospectos y donantes, por lo que es necesario contar con dichos materiales.
* **Capital semilla para la realización de eventos especiales o campañas**. En ocasiones, se requiere pagar anticipos y cubrir otros gastos relacionados con actividades de procuración de fondos, por lo que se requiere contar con recursos que serán reembolsados.

**PLAN / ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

1. **Página web.** Una organización debe visualizar su página web como una herramienta de procuración de fondos. Otras funciones de la página incluyen apoyar con el reclutamiento de voluntarios o promover la participación de la comunidad en actividades de la organización. Sin embargo, es importante tener en cuenta que si tu página está enfocada en la procuración de fondos muchos de tus visitantes podrían realizar un donativo o participar de alguna otra forma si los logras "enganchar" con el contenido.
2. **Redes sociales.** En nuestro sector se dice que la presencia en redes sociales puede incrementar la procuración de fondos hasta en un 40%. Es importante señalar que no todas las organizaciones necesitan tener presencia en tosas redes sociales. Depende de tus públicos, causa, tipo de beneficiarios, entre otros factores que se deben considerar individualmente. Considera que debes tener a una persona que se pueda hacer cargo de ellas diariamente, porque deben ser dinámicas.
3. **Listado / relación con medios de comunicación**. Es importante generar o construir relaciones con los medios de comunicación y contar con listados y datos de contacto para invitarlos a nuestros eventos o enviarles información y boletines de prensa de nuestras actividades y logros relevantes como parte de una estrategia de comunicación.
4. **Boletín de prensa.** Un boletín de prensa es básico para dar a conocer las actividades y logros de la organización a los medios de comunicación.
5. **Cartas de solicitud y agradecimiento.** Se recomienda desarrollar machotes de cartas que contengan elementos institucionales clave y sirvan como base para personalizar para enviar a diversos donantes y prospectos.
6. **Boletín electrónico.** El boletín electrónico es una de las mejores herramientas de procuración de fondos de una organización debido a que ofrece una plataforma única para que los donantes conozcan el impacto de sus donativos y la comunidad conozca el impacto del trabajo de la organización en sus beneficiarios. Un boletín que sirva para construir confianza y desarrollar lealtad de los donantes debe tener un contenido rico en información, aunque breve y un diseño atractivo, con imágenes y fotografías que demuestren impacto.
7. **Folleto institucional.** Un folleto institucional puede ser una herramienta muy útil. Puede ofrecer información detallada sobre una organización que convenza a una persona y promueva que realicen alguna acción concreta, por ejemplo, dar un donativo, participar como voluntario o visitar tu sitio web.
8. **Presentación institucional.** Es recomendable contar con una presentación general, actualizada, en un formato como PowerPoint que nos sirva para transmitir información e imágenes sobre nuestra organización, programas, servicios y principales logros.
9. **Informe anual.** El informe anual de una organización es más que un documento de transparencia y rendición de cuentas hacia la comunidad, puede ser una herramienta de procuración de fondos. Crear un documento que cautive a los donantes es una de las mejores inversiones de una organización. Un informe anual efectivo ilustra de forma impactante la importancia de la misión de tu organización y muestra de manera tangible el impacto del apoyo filantrópico. Los mejores informes anuales toman un tiempo considerable para planearse y desarrollarse, por lo que no se deben tomar a ligera.
10. **Públicos segmentados / bases de datos / información**. Es importante que una organización administre información sobre sus grupos de interés de manera ordenada, en un sistema que le permita enviar mensajes específicos, dirigidos a cada público.
11. **Mensajes clave.** Generalmente, todas las organizaciones siempre reciben las mismas preguntas de parte de la ciudadanía. Estas preguntas pueden convertirse en mensajes clave que es importante que una organización desarrolle y tenga preparados para incluir en discursos y diversos materiales de comunicación. Los mensajes clave también pueden incluir logros importantes de la organización.
12. **Historias / testimonios.** Recabados de los beneficiarios y que expresen los beneficios obtenidos gracias a los programas y servicios de la organización.
13. **Fotografías / videos.** De preferencia en alta resolución y de buena calidad, que ilustre “la misión en acción”. Se recomienda que los videos sean de menos de 3 minutos.

**RECURSOS HUMANOS**

Los grupos y personas que son directamente responsables de la procuración de fondos en una organización y que son cruciales para el éxito en esta tarea son:

1. **Director ejecutivo**. Debido a que el director ejecutivo es el vínculo y enlace de la organización con su consejo directivo y con la comunidad, su responsabilidad en la procuración de fondos es muy importante. Esto significa que su trabajo no termina a la hora de la salida, sino que continúa a través de su presencia en eventos y su relación con los medios de comunicación y otros grupos de interés de la organización.
2. **Coordinador / director de procurador de fondos**. El coordinador / director de procurador de fondos desarrolla y coordina la implementación del plan de procuración de fondos de una organización. En muchas ocasiones, los consejeros y director de la organización creen que el solo hecho de contar con un responsable de procuración de fondos resolverá los problemas económicos de la organización, cuando esta persona se encarga de que el proceso - en el que participan de distintas maneras los integrantes de la organización - funcione. El rol del coordinador / director de procurador de fondos es complejo y retador. Requiere de habilidades de liderazgo y capacidad de no perder de vista las metas a largo plazo. El trabajo del coordinador / director de procurador de fondos se puede dividir en dos tipos de funciones: operativas y de relaciones externas.
3. **Consejo directivo / presidente / líder de campañas financieras**. El consejo directivo es el responsable de garantizar que la organización cuente con los recursos necesarios. Los consejeros también apoyan las diversas acciones y estrategias de procuración de fondos aportando sus contactos y relaciones, y en la identificación, cultivo de donantes y solicitud de donativos.
4. **Comité de desarrollo o procuración de fondos / comités de campañas financieras**. Son comités o grupos de trabajo enfocados a diseñar, ejecutar y supervisar las actividades de procuración de fondos de una organización. Algunos de sus integrantes pueden ser personas externas a la organización (como exconsejeros o voluntarios), dispuestas a apoyar las tareas de procuración de fondos. Deben contar con un programa de trabajo que les permita conocer cuáles serán sus tareas y responsabilidades. También, el comité debe contar con un presidente o coordinador como líder del grupo.
5. **Voluntariado.** Un voluntario que apoya la tarea de procuración de fondos de una organización es una persona que, sin recibir pago ni beneficio material (excluyendo el reembolso de gastos), obtiene fondos o participa en actividades de procuración de fondos para una organización de la sociedad civil, institución que ofrece beneficios a terceros o causa filantrópica.
6. **Grupos de apoyo**. Existen otro tipo de estructuras menos formales y generalmente temporales que pueden apoyar las labores de procuración de fondos de una organización. Este puede ser el caso de padres de familia o esposas de los consejeros que se suman a alguna iniciativa o proyecto. Sus funciones y responsabilidades variarán dependiendo de las actividades que realicen en la organización.

**ÉTICA, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS**

1. **Políticas y procedimientos de procuración de fondos**. Las políticas sintetizan los valores y reflejan los principios que están en la misión de las organizaciones y rigen su funcionamiento. Son posiciones institucionales, discutidas y aprobadas por el consejo directivo, que establecen los criterios y lineamientos a observar en la división del trabajo, toma de decisiones y otros temas. Constituyen la guía para la creación de normas y procedimientos que concretan y operativizan estos valores y principios traduciéndolos en práctica cotidiana institucional.

Cuando una organización cuenta e implementa políticas y procedimientos para administrar el proceso de procuración de fondos su personal puede ser más eficiente, ayuda a preservar información institucional y a minimizar la curva de aprendizaje del personal. Las políticas y procedimientos de procuración de fondos pueden normar internamente aspectos como:

* Cuándo y cómo decir que no a un donativo.
* Respeto para el donante que desea permanecer anónimo.
* Agradecimiento de donativos.
* El respeto a las intenciones del donante.
* Proceso para la solicitud de donativos.
* Cobranza y depósito de donativos.
* Registro, agradecimiento y reconocimiento de donativos.
* Construcción de fondos patrimoniales o de reserva.
* Patrocinios empresariales para eventos especiales.
* Confidencialidad y privacidad de la información.

1. **Sistema de registro y administración de información de donantes.** Contar con registros exactos en los archivos de los donantes es fundamental para lograr el éxito en los esfuerzos de procuración de fondos. También es un elemento clave para la rendición de cuentas. La información sobre los donantes debe conservarse en forma tal que permita consultarla y actualizarla con facilidad. Así mismo, debe administrarse, almacenarse y emplearse de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes sobre privacidad de datos. Un buen sistema de administración de información debe permitir extraer la información necesaria sobre las actividades y desempeño del plan de procuración de fondos.
2. **Informes a donantes.** Aún y cuando no lo soliciten, los donantes de nuestra organización deben recibir informes narrativos y financieros periódicos sobre la aplicación de sus recursos.