



MAR DE FONDOS CONSULTORES S.A.S. DE C.V.

# Plan de Procuración de Fondos

## Método Sistémico

---

*Autora: Montserrat Rodríguez Cotilla*

**Número de Registro: 03-2018-050410524700-01**

## **Bienvenida**

Donde la sostenibilidad de las organizaciones es un reto, la planeación estratégica es tu aliada.

En las áreas administrativas se dice que la planeación es el arte de convertir las ideas en realidad y no está muy alejado de su propia definición en la RAE “es la acción y efecto de hacer un plan o proyecto de una acción; un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado”.

La importancia de la planeación en la procuración de fondos es fundamental para lograr la sostenibilidad de la organización. Recordemos que la organización o los proyectos que trabajamos necesitan de recursos para poder continuar su operación día a día y si no contamos con los recursos pueden llegar a su fin sin lograr los objetivos esperados. La planeación de procuración de fondos es paralela a la planeación operativa, va acorde a las necesidades de sostenibilidad de la organización, en estas incluimos necesidades financieras, recursos humanos, capital social (redes o alianzas), y materiales en especie que pudiera necesitar la operación durante un periodo de tiempo determinado.

La planificación desarrolla la posibilidad de ver a largo plazo las oportunidades de la organización y cubrir, mediante diferentes actividades, condiciones desfavorables que se pudieran presentar a su sostenibilidad financiera, teniendo una visión global y alternativas que generen estabilidad a los programas que se trabajan.

Es así como entra la planeación estratégica dentro del esquema del plan de procuración de fondos, mediante un análisis de los recursos de la organización y brindando un esquema de acciones con fechas, metas, objetivos generales y responsables para cada una de las actividades determinadas.

El presente manual tiene como objetivo desarrollar un Plan de Procuración de Fondos en conjunto con la organización, mediante el uso de metodologías como Marco Lógico, método Canvas, entre otros, para sistematizar la información y brindar un producto en cada uno de los diferentes pasos del método.

## Contenido

- I. Elementos básicos de un plan de procuración de fondos.
  - A. Nuevas tendencias: cultura de la donación, cooperación internacional, cooperación bilateral e inversión social en América Latina
  - B. Diagnóstico de la organización
  - C. Diversificación de las fuentes de recursos
  - D. Roles, objetivos y evaluación de la procuración de fondos
  - E. El Comité de Procuración de Fondos en la organización
  - F. La Ética en la Procuración de Fondos
  
- II. Diagnóstico de mi organización
  - A. Panorama general
  - B. Necesidades de la organización
  - C. Presupuesto
  - D. Mejores prácticas de la organización
  
- III. Análisis y selección de estrategias de procuración de fondos
  - A. Diagnóstico de actuales donantes
  - B. Diversificación de estrategias
    - 1. Donación de empresas
    - 2. Donantes individuales
    - 3. Subvenciones
    - 4. Premios
    - 5. Eventos de procuración de fondos
    - 6. Campañas temporales
    - 7. Membresías
    - 8. Procuración en línea
  - a. Redes sociales
  - b. Sitio web
  - c. Crowdfunding
    - 9. Voluntariado
    - 10. Procuración en especie
    - 11. Otras
  - C. Tabla de estrategias seleccionadas
  
- IV. Objetivos del plan de procuración
  - A. La participación del Consejo
  - B. Objetivos cuantificables del CPF
  - C. Metas de procuración
  - D. Cronograma de actividades
  - E. Compromiso del personal
  - F. Seguimiento a donantes
  - G. Alcances a audiencias diversas
  
- V. Evaluación del plan de procuración anual
  - A. Presentación de resultados e impacto

Conclusiones

Fuentes

## Elementos básicos de un plan de procuración de fondos.

En este manual se presenta la elaboración de un plan de procuración de fondos mediante un método sistémico, es decir que hechos aislados se relacionan. Todo se conecta, desde las teorías a nivel internacional, hasta los propios departamentos internos. Todos somos procuradores de fondos en nuestra organización y todos somos un recurso que puede aportar a su correcta sostenibilidad. Piensa en tu misión, en tu gente, por ellas y por ellos estás aquí.



**Nuevas tendencias: cultura de la donación, cooperación internacional, cooperación bilateral e inversión social en América Latina.**

Todo fluye, nada permanece.  
Heráclito

Uno de los elementos básicos de un plan de procuración de fondos es conocer las tendencias actuales. La cooperación internacional ha cambiado sus tendencias de un modelo asistencial desde los años 60s, a un modelo de acompañamiento y desarrollo desde la apropiación de la ayuda y la no condicionalidad de los fondos que comenzó a tomar forma a partir de los años 90s; esto implica no solo que los países y las organizaciones que reciben la ayuda puedan tener un campo más amplio de acción y en toma de decisiones en los programas que realizan a favor de su entorno, sino que los donantes y los países que entregan el apoyo a favor del desarrollo se han vuelto más estrictos con la entrega de resultados y transparencia en cuanto al uso de los recursos.

El mundo gira ahora entorno a compromisos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, “Agendas Compromiso” que marcan tendencias a nivel global, como es el caso de The Giving Pledge, el cual es “un compromiso de las personas y familias más ricas del mundo para dedicar la mayor parte de su riqueza a la retribución”, entre otros acuerdos que no solo son gubernamentales, sino se conforman por parte de individuos comprometidos hacia un entorno favorable y con intereses en común.

Es un cambio en ambos sentidos que además a permitido en los últimos diecisiete años integrar a más actores al escenario de los cambios políticos y sociales. La filantropía se encuentra entonces en un nuevo paradigma donde estos actores se involucran y cuestionan tantas acciones, resultados y de pronto todos nos convertimos en donantes y receptores de la ayuda de maneras diferentes. El paradigma en este siglo está cambiando y la cultura de la donación también y es importante tomarla en cuenta en la planeación estratégica de la organización.

El mundo está cambiando su manera de apoyar el sector social. Existen mega tendencias hasta puntos clave que posiblemente debemos tomar en cuenta al momento de generar una estrategia de procuración de fondos. Penelope Cagney y Bernard Ross, expertos en procuración de fondos, mencionan siete mega tendencias a nivel global:

1. Hay un continuo crecimiento de gran riqueza y parte de ella se está desviando en la filantropía.
2. Las innovaciones sin fines de lucro, en procuración de fondos no solo están en Estados Unidos y Europa.
3. Continúan creciendo en número las ONGs/OSCs a nivel mundial
4. Hay un debate en el mundo acerca del rol de la Filantropía y el rol del Estado
5. La procuración de fondos se está convirtiendo en más profesional y más profesionalizada
6. Todos están de acuerdo en que las tecnologías nuevas y sociales son importantes, pero no están de acuerdo en cómo
7. La filantropía prospera mejor cuando existen estructuras y regulaciones de la sociedad civil para las agencias sin fines de lucro

En el marco de la procuración de fondos el reto existe no solo en asegurar los fondos sino en que sean bien utilizados en sus organizaciones; es importante reconocer que a pesar de que el Giving Pledge haya tenido éxito en Estados Unidos, es diferente con otros países donde la confianza en las organizaciones es cuestionable y para esto la oportunidad es crear una cultura filantrópica más sofisticada, donde existan organizaciones transparentes y de manera paralela donantes con inversiones efectivas.

Gail Perry, procurador de fondos y consultor, menciona tendencias específicas para este 2018 que van acompañadas de los avances de la tecnología, el uso de las redes sociales y la cultura en las nuevas generaciones:

1. Los donantes no están seguros de que confían en las organizaciones. Según un estudio, 8 de cada 10 donantes tienen dudas sobre cómo se utilizan los fondos que se otorgan a las organizaciones.
2. Sigue siendo importante la “Experiencia del Donante” Los donantes se quieren involucrar de alguna manera en los proyectos y cada uno de manera diferente, puede ser desde conocer los resultados y el manejo del presupuesto o tener visitas de campo y un voluntariado con su personal.
3. Es importante tener conocimientos de derecho. El sector actualmente tiene una serie de cambios que necesitan generar cambios en la legislación local, estatal y federal a favor de sus actividades.
4. Al igual que Cagney y Ross como tendencia mundial, en el 2018 la tendencia continúa y la procuración de fondos se vuelve más sofisticada.
5. Crowdfunding y Giving Days se vislumbran con un buen futuro, pueden diversificar las fuentes y promueven nuevas estrategias de donación a nivel global.
6. Debemos estar atentos por los Nuevos Filántropos o Empresarios Sociales, son personas más jóvenes con nuevas estrategias y con soluciones disruptivas que pueden no caber en el sistema tradicional de las organizaciones sin fines de lucro, algunos procuradores de fondos mencionan que el sector podría estar en riesgo por estas nuevas alternativas para solucionar problemas sociales.
7. Hay más oportunidades para las organizaciones. Se abren oportunidades con grupos de interés y donantes que voltean a ver las necesidades que existen a nivel local y nuevos donantes a nivel internacional.

8. Un programa de sostenibilidad financiero en la organización será importante. Puede ser con un programa de donaciones en línea o estrategias dentro del plan de procuración a largo plazo, es tiempo que se comprometan.
9. El retorno de la inversión en los proyectos de inversión social es real. Finalmente se ha comprendido que se debe invertir más en tareas de procuración de fondos desde organizaciones pequeñas y medianas.

La procuración de fondos en este año tiene el reto de crear organizaciones sólidas en el área de la filantropía con modelos que se adapten a las mega tendencias y sobrevivan las exigencias de las nuevas generaciones.

### B. Diagnóstico de la organización

Realizar un diagnóstico de la organización antes de elaborar el plan de procuración de fondos puede fortalecer sus resultados. Hay diferentes formas de elaborar un diagnóstico, más adelante, trabajamos un apartado específico. Paralelo a la planeación estratégica, nos encontramos con una evaluación inicial a la que podemos llamar diagnóstico de la organización, donde podemos conocer de manera general su razón de existir, las relaciones que existen, internas y externas, los objetivos a corto, mediano y largo plazo y las líneas de acción para lograr estos objetivos; la planeación estratégica se realiza con el objetivo de optimizar los recursos por lo que, de la mano con el plan de procuración de fondos, la organización puede tener una sostenibilidad financiera a largo plazo.

Para poder identificar las líneas de acción en las que trabaja su organización es importante definir las:

Proyecto	Es la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con objetivos y metas... asignados al programa o programas
Programa	Es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación de desarrollo y se encarga de unirlos y darles coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico y social
Plan	Representa la culminación de los esfuerzos por integrar y darle coherencia a cada programa en relación con los objetivos y metas. Del plan se derivan los programas y los proyectos necesarios para conseguir los objetivos propuestos.

Con el objetivo de identificar roles y actividades, también se desarrolla un diagnóstico de las personas involucradas dentro de la organización y su nivel de poder en la toma de decisión, si bien no tiene que formar parte del diagnóstico, es conveniente que se tome en cuenta al momento de realizar el plan de procuración de fondos.

### C. Diversificación de las fuentes de recursos

El principio de Pareto, conocida también como la Regla 80/20, es conocida como una teoría que mantiene que el 80% de las consecuencias se determina por el 20% de las causas. La

Con el objetivo de identificar roles y actividades, también se desarrolla un diagnóstico de las personas involucradas dentro de la organización y su nivel de poder en la toma de decisión, si bien no tiene que formar parte del diagnóstico, es conveniente que se tome en cuenta al momento de realizar el plan de procuración de fondos.

### C. Diversificación de las fuentes de recursos

El principio de Pareto, conocida también como la Regla 80/20, es conocida como una teoría que mantiene que el 80% de las consecuencias se determina por el 20% de las causas. La teoría en la procuración de fondos aplica para identificar el 20% de los donantes que podrán aportar el 80% de efectividad al desarrollo de la causa. Poder identificar quienes son los donantes más efectivos o más comprometidos con la causa es el primer paso para poder iniciar el plan de procuración de fondos. Una regla esencial es nunca desatender a los inversionistas o donantes de la organización. Como se mencionó en un inicio, la “Experiencia del Donante” tiene que ser tomada en cuenta en todo momento.

La diversificación de las fuentes de los recursos es entonces una opción para generar una sostenibilidad a largo plazo mediante opciones diversas que permitan atender a las necesidades de la organización, mediante diferentes actividades de procuración de fondos; primero, comprendiendo la misión y visión de la organización, las actividades que realizan para lograr atender la misión, su equipo y los recursos que necesitan para lograr la misión; en segundo lugar generar el plan de procuración de fondos de manera diversificada y ordenada, eligiendo más de una actividad y más de un tipo de donante y/o estrategia como fuente de recursos anual.

Existen nuevas innovaciones en países como India, China, Argentina que no solo son tecnológicas, sino que reconocen como las diferentes culturas se pueden involucrar con la cultura de donar. En Argentina un ejemplo es la donación en línea; en Etiopía, se llevan a cabo maratones; y vemos el fenómeno de Red Cross Society en Kenya que dirige una cadena de hoteles para la sostenibilidad financiera para sus servicios de socorro. La elección de estrategias de procuración de fondos o tipos de donantes puede variar en qué tipo de actividades realiza la organización, su población objetivo, su misión, su presupuesto, entre otros.

### D. Roles, objetivos y evaluación de la procuración de fondos.

La planeación en toda organización tiene el objetivo de trazar un camino mediante actividades a desarrollar en un periodo determinado de tiempo. En un plan de procuración de fondos con método sistémico se propone que se determine en un periodo de tiempo determinado las actividades que se llevarán a cabo en la organización para alcanzar metas financieras para la sostenibilidad y correcto funcionamiento de la misma.



Tomen en cuenta en el desarrollo de las actividades de procuración de fondos, quién o quiénes serán los responsables de realizar cada actividad, así como de evaluar su desempeño, de dar seguimiento y de presentar los informes correspondientes. No es lo mismo atender a “Donantes empresariales” como atender un seguimiento de “Subvenciones” o una “Campaña a donantes individuales”. Los perfiles para la atención a cada una de las operaciones son diferentes y el seguimiento también.

La evaluación en el plan de procuración de fondos la determinarán en base a las necesidades de cada organización y el diagnóstico que realicen desde el inicio. Puede que deban realizar una evaluación cada mes para brindar seguimiento o que la evaluación sea al final con un Consejo de la Organización.

#### E. El comité de procuración de fondos en la organización

Finalmente, no todas las organizaciones optan por tener un Comité de Procuración de Fondos, (CPF, lo hemos llamado en este manual), pero si lo consideramos como algo conveniente en organizaciones grandes. El trabajo del CPF es desarrollar, dar seguimiento y evaluar la procuración de fondos de la organización con el fin de brindar una sostenibilidad a largo plazo en la organización. El Comité debe estar compuesto por personas de diversos puestos en la organización, un ejemplo:

- Una persona del Consejo
- Director General
- Director de Procuración de Fondos
- Una persona de operaciones (que conozca bien la operación en campo, necesidades de los programas y resultados)
- Director de Finanzas

El rol de cada integrante en el Comité es aportar desde cada departamento información relevante para el plan de procuración durante su seguimiento y al momento de realizar actividades, generar estrategias específicas acorde a cada puesto. En el caso del Consejo, tomar en cuenta la visión de cada integrante junto con la Dirección General y promover la procuración de fondos desde arriba. El Director de Procuración de Fondos brinda seguimiento al plan de procuración de fondos y da seguimiento a las metas acordadas. La persona de operaciones brinda información de mejores prácticas de la organización, da seguimiento a reportes de resultados y puede proporcionar métodos de promoción uno a uno o estrategias en redes. En el caso de la persona del Departamento de Finanzas, puede tener una visión estratégica sobre la estructura financiera de la organización.

#### F. La Ética en la Procuración de Fondos

La misión hay que tomarla en cuenta en todo momento. La labor a través de la ética en la procuración de fondos impacta seriamente en los resultados y muestra la imagen de la institución. Toma en cuenta los valores de la organización y desarrollen estrategias en base a:

- Integridad
- Legalidad
- Transparencia y rendición de cuentas
- Honestidad
- Confiabilidad

## II. Diagnóstico de mi organización

En este capítulo comprenderemos cuáles son las necesidades y fortalezas que podemos tomar para el plan de procuración de fondos de la organización con el fin de generar estrategias adecuadas y a la medida. Es importante conocer nuestra organización para darla a conocer a los demás y no hay que dar por hecho que presentamos las mejores prácticas en todo momento, puede haber algún caso de éxito que podemos aprovechar para brindar una mejor sostenibilidad y atender alguno de nuestros programas.



### A. Panorama general.

La visión de la organización en un panorama general puede ser sencillo para los integrantes, pero ¿que tanto la conocen personas externas? Para cualquier estrategia de procuración de fondos es importante visibilizar ciertos aspectos para atención a donantes:

- Misión de la organización
- Visión de la organización
- Estructura organizacional
- Programas
  - Objetivo de cada programa
  - Objetivos específicos
    - Responsables
  - Actividades específicas
  - Resultados específicos
    - Población beneficiada directa en cada programa / proyecto / actividad
    - Población beneficiada indirecta en cada programa / proyecto / actividad
    - Cumplimiento de metas
  - Lugar/es
  - Temporalidad
  - Presupuesto
    - Conceptos
    - Donantes de la organización

## B. Necesidades de la organización

Una vez teniendo la visión general de la organización es importante tener el panorama general de las necesidades de la organización. Recomendamos realizar un análisis FODA, de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) participativo incluyendo al CPF, al área de finanzas y una persona que conozca la colaboración en trabajo de campo para atender a las necesidades de la manera más adecuada.

Mediante el análisis FODA se pueden entonces reconocer las debilidades y fortalezas internas y ver las posibles amenazas y oportunidades externas de la organización. El ojo de procuración de fondos integra los elementos mencionados en el capítulo I, tomando en cuenta el escenario internacional y el contexto local y las nuevas tendencias a favor de los programas que gestiona la organización.

- Análisis FODA:



Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

### C. Presupuesto

Un presupuesto para las organizaciones sin fines de lucro, muchas veces se realizan cuando se deben de mandar para la petición de fondos y los fondos son limitados por eso es importante tener claro el presupuesto desde el principio para convencer al donante sobre las necesidades de tus programas.

El presupuesto es clave para el plan de procuración de fondos. Si la organización cuenta con un presupuesto elaborado, finanzas estructuradas y un ejercicio de transparencia podemos decir que empezamos con el pie derecho. En el caso de no contar con un presupuesto, hay que generarlo con el apoyo del departamento de finanzas, acorde a los programas y proyectos que se piensan desarrollar.

De ser posible considera en el presupuesto clasificar:

- Donativos en especie
- Donativos en dinero
- Ingresos por donativos
- Ingresos por eventos
- Otros

Revisa las siguientes características de tu presupuesto:

1. Gastos administrativos. Recuerda que hay donantes que no te permiten ejercer más de cierto porcentaje en gasto administrativo, considéralo.
2. Gastos operativos. Considera cuáles son las operaciones y al momento de presentar una propuesta a subvención desglosa los gastos operativos lo más detallado posible.
3. Impuestos. Coteja tu presupuesto con tu contador/a y el departamento de finanzas para no perder de vista ningún detalle.
4. Totales (ingresos, egresos). Una evaluación financiera permite promover cambios en la administración de los programas o en las estrategias de procuración de fondos.

Con esta información, responde:

- ¿Qué necesita la organización?
- ¿Tienes en mente una meta financiera anual?
- ¿Consideras que existan otros recursos (no financieros) que aporten a la organización?

En el capítulo IV revisaremos el presupuesto a detalle y de manera paralela se trabajará para alcanzar metas y objetivos en los recursos financieros.

#### D. Mejores prácticas de la organización

Recuerda, es importante entender que el futuro de tu organización y su capacidad para apoyar en la comunidad depende de sus capacidades para asegurar el financiamiento para desarrollar los proyectos que realiza. En esta década los donantes piden transparencia y mejores prácticas para continuar aportando a las organizaciones. La tendencia exige una presencia de resultados y testimonios de las personas que están siendo beneficiadas; las redes sociales, por ejemplo, conectan a los stakeholders o grupos de interés de un proyecto determinado y se pueden reconocer los resultados mediante el uso de la tecnología.

Toda la organización, específicamente el CPF, necesitan prestar atención a las mejores prácticas que desarrolla la organización para compartirlas y promover su uso en otras organizaciones.

Mejores prácticas en tu organización.

¿Qué reconocimientos tienen sus programas?

¿Han desarrollado metodologías o modelos de intervención?

¿Cómo han logrado generar sostenibilidad a lo largo de sus proyectos?

¿La metodología es replicable?

¿Incluyen perspectiva de género en sus programas?

### III. Análisis y selección de estrategias de procuración de fondos

El éxito de una estrategia a largo plazo para la sostenibilidad financiera en las organizaciones sin fines de lucro depende de las alianzas y colaboraciones que generes y además de ser creativo y generar nuevas ideas y evaluar diferentes opciones a medida que se presente la necesidad. Ten en cuenta tu principal objetivo: (apoyo a infantes, promoción de derechos humanos, cuidado del medio ambiente, entre otros).

1. Haz un primer acercamiento.

¿Qué donantes o empresas en tu localidad tienen el mismo objetivo social que tu? (pueden ser Fundaciones, mediante Responsabilidad Social o algún compromiso que la Empresa).



## A. Diagnóstico de actuales donantes

Conoce a tus donantes. Como se mencionó en un inicio, la “Experiencia del Donante” es clave para continuar o no con su presencia. ¿Qué necesitan? ¿Por qué les interesa los programas? ¿Por qué ya no les interesa? ¿Cómo podemos mejorar? Atentos a las necesidades de cada uno de manera personal, la “Experiencia del Donante” puede permitir crear condiciones de sostenibilidad financiera y crecimiento en los proyectos.

En el 2017 la “Experiencia del Donante” pidió principalmente:

- Transparencia y seguimiento de los fondos
- Atención personalizada
- Presencia (voluntariados, involucramiento en los programas)
- Ganar-Ganar

Se puede generar una estrategia de “Experiencia del Donante” efectiva que permita atender las necesidades de los donantes actuales.

Tip: Planea un focus group con actuales donantes y genera tus propios resultados para desarrollar una propuesta adecuada.

## B. Diversificación de estrategias

La diversificación de las estrategias propone agregar actividades para incrementar las posibilidades de recursos en la organización; esto visibilizando las mejores prácticas de los programas en todo momento. Primero se detallan las diferentes estrategias que pueden considerar en un plan de procuración de fondos.

1. Donación de empresas. Cuando las empresas están comprometidas con la causa pueden aportar directamente a las organizaciones sin la necesidad de entrar a concurso. La petición del recurso usualmente es directamente del Consejo o mediante cartas petición al área de responsabilidad social. Pueden ser empresas, programas empresariales, o con vinculación mediante el área de responsabilidad social. Una estrategia con donación de empresas es la “Experiencia del Donante”; las estrategias con empresas tienden a ser corporativas. Se pueden vincular con campañas de voluntariado o mediante el desarrollo de capacidades de su recurso humano a través de las experiencias de transformación social que generan los programas de la organización.

2. Donantes individuales. Una estrategia de donantes individuales promueve la sostenibilidad financiera de programas que continuamente requieren fondos y exigen un mantenimiento para la población beneficiada; tal es el caso de las casas hogar, las casas de adultos mayores, entre otros y donde se pide directamente a la sociedad civil una aportación desde diferentes medios. Puede ser mediante correo postal, teléfono o correo electrónico. Una estrategia de donantes individuales promueve una donación “pequeña” de dinero realizada por grandes cantidades de personas y en montos continuos, no desatendiendo la importancia de su donación. Se requiere una persona exclusivamente (de preferencia) que atienda las campañas de donantes individuales.

3. Subvenciones. Las subvenciones se otorgan mediante convocatorias abiertas a ciertas organizaciones. Si tu organización entra en el perfil, puede aplicar a la convocatoria. Las subvenciones se pueden otorgar por fundaciones nacionales e internacionales, empresas, gobierno, entre otros. Mediante las propuestas que se envían para la aplicación se decide si se otorga o no el recurso solicitado por la organización, puede ser en dinero o en especie. Una estrategia para la aplicación de subvenciones es sistematizar la información para aplicar a la mayor cantidad de ofertas posibles acorde el plan de procuración, teniendo en cuenta que al menos la mitad de las ofertas podrían no ser aceptadas por razones ajenas al planteamiento de la organización.

4. Premios. De igual forma, los premios se otorgan mediante convocatorias, con el fin de reconocer mejores prácticas de la organización. Al igual que en las subvenciones, mediante las propuestas que se envían para la aplicación se decide si se otorga o no el recurso solicitado por la organización, puede ser en dinero o en especie. Una estrategia para la aplicación de los premios es sistematizar la información del mismo modo que en las subvenciones y seguir el plan de procuración anual.

5. Eventos de procuración de fondos. Existen cenas de gala, maratones, comedia, cine, arte, entre otros. Los eventos de procuración de fondos son una manera de captar fondos de manera esporádica y rápida, porque además se pueden visibilizar no solo las mejores prácticas sino las necesidades de la población beneficiada directamente con los donantes. Sensibilizar a los posibles donantes permite generar mayor capital social desde el inicio y promover la causa. Una estrategia con eventos de procuración de fondos tiene su clave en la planeación del evento con tiempo y una correcta difusión al público objetivo.

6. Campañas temporales. Las campañas temporales pueden ser en dinero, en especie para programas específicos y utilizando diferentes medios. Un ejemplo es la campaña de la Cruz Roja, que se realiza una vez al año y todos conocemos que se realiza en esas fechas y aportamos para la causa. Las estrategias con campañas temporales usualmente van más allá de procurar fondos, buscan sensibilizar de los problemas a la sociedad civil y generar un cambio, no sin esto deja de lado la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

7. Membresías. Las organizaciones sin fines de lucro, especialmente las que desarrollan metodologías y contenido en sus sitios de internet, son una fuente de conocimiento que puede aportar valor a la comunidad que apenas comienza. Parte de la sostenibilidad financiera de ciertas organizaciones radica en membresías, puede ser para acceder al contenido de sus metodologías, a sus cursos, entre otros.

8. Procuración en línea

a. Redes sociales. Las aportaciones desde las redes sociales ahora son más fuertes. En el 2017 Facebook lanzó su nuevo botón de Dona ahora con el que las organizaciones sin fines de lucro puedes procurar fondos desde su fan page.

b. Sitio web. En el caso de elegir una estrategia de donantes individuales dentro del sitio web es importante varias cosas, primero, visibilizar los resultados; segundo, tener una forma de contacto (teléfono y correo electrónico); y tercero un botón de donación activado que vaya directamente a la cuenta de la organización donante.

c. Crowdfunding. El fondeo colectivo en línea es otra manera de procurar fondos brindando distintas recompensas. En México, diferentes plataformas como donadora, aporta, entre otras apoyan las causas sociales y sin fines de lucro con el objetivo de que tengan un espacio para crear campañas en internet.

9. Voluntariado. Los recursos humanos pasan desapercibidos; el voluntariado es un recurso que no debe ignorarse en el plan de procuración. ¿Cómo se va a trabajar con el voluntariado? ¿Podrá aportar a la misión de la organización o a alguna otra estrategia de manera paralela?

10. Procuración en especie. Es necesario primero definir si existe la necesidad de procurar en especie. En el caso de que exista la necesidad colocar una estrategia de procuración en especie en el plan de procuración anual junto con donantes empresariales.

11. Otras. Otro tipo de estrategias pueden incluir la venta de servicios, la cual está restringida en las organizaciones sin fines de lucro, pero en la cual se puede reconocer algunas de las actividades que desarrolla la organización para generar un porcentaje del ingreso, aportando conocimiento (como se mencionó en el apartado de las membresías) o compartiendo mejores prácticas con la iniciativa privada.

### C. Tabla de estrategias seleccionadas

De las estrategias antes mencionadas

- ¿Cuáles elegirías para tu organización?
- ¿Qué importancia le darías? (alta, media, baja)
- ¿Qué frecuencia asignarías a este tipo de procuración de fondos? (mensual, bimestral, anual, meses en particular)

Estrategia	Si / No	Importancia	Frecuencia
Donación de empresas			
Donantes individuales			
Subvenciones			
Premios			
Eventos de procuración de fondos			
Campañas temporales			
Membresías			
Procuración en línea			
Voluntariado			
Procuración en especie			
Otras			

#### IV. Objetivos del plan de procuración de fondos

El plan de procuración de fondos tiene como fin alcanzar metas u objetivos. Este apartado tiene el fin de definir estos objetivos y desarrollar un plan de acción para llevarlos a cabo a través de una temporalidad definida.

¿Que debe incluir un plan de procuración de fondos?

1. Gastos de la organización
2. Ingresos de la organización (si hay previos ingresos)
3. Actividades
4. Expectativas de los donantes
5. Sostenibilidad a largo plazo



##### A. La participación del Consejo

El Consejo tiene un rol especial en el éxito de la organización y en el éxito del plan de procuración de fondos. Como órgano colectivo es el encargado de supervisar los programas, supervisar los resultados y el ejercicio fiscal. De acuerdo con BoardSource, el Consejo tiene como responsabilidades:

1. Determinar la misión y los propósitos de la organización.
2. Seleccionar al director ejecutivo.
3. Apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño.
4. Garantizar la planeación eficaz de la organización.
5. Garantizar suficientes recursos para la organización.
6. Administrar eficientemente los recursos.
7. Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización.
8. Promover la visibilidad de la organización.
9. Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia.
10. Reclutar y orientar a nuevos miembros del consejo y evaluar su propio desempeño.

Uno de los retos más importantes de la procuración de fondos es la visibilidad de la organización; que los resultados y el impacto que tienen los programas sean conocidos por las personas indicadas y los miembros del Consejo juegan un papel relevante para hacer que esto suceda.

## B. Objetivos cuantificables del CPF

El Comité de Procuración de Fondos, o la persona designada para elaborar la tarea (en el caso de no tener un comité) debe tener un objetivo o varios para asignar al plan de procuración de fondos que esté alineado con la misión de la organización.

Con el fin de desarrollar los objetivos el comité puede responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la razón de que exista un plan de procuración de fondos en este año?

2. ¿Que logrará la organización mediante el plan de procuración de fondos en este año?

## C. Metas de procuración

Paralelo al presupuesto ¿Cuáles son las metas de procuración anual que busca la organización, en base a las estrategias seleccionadas?

Ejemplo:

Estrategia	META ANUAL		
	Donaciones en efectivo	Donaciones en especie	Objetivo
Donantes empresariales	\$ 2,500,000	\$ 0	30 donantes
Subvenciones	\$2,000;000	\$ 0	5 convocatorias seleccionadas de 10
Eventos	\$1,000,000	\$ 300,000	2 eventos de procuración de fondos
Donantes individuales	\$ 200,000	\$ 0	300 donantes individuales
Crowdfunding	\$ 50,000	\$ 0	1 campaña de crowdfunding

#### D. Cronograma de actividades.

El cronograma de actividades que se plantea en esta metodología está dividido en tres secciones:

1. Planeación.
2. Desarrollo
3. Calendario

En la primera parte de planeación se incorporan los conceptos de meta, estrategia, objetivos específicos, actividad, especificaciones y responsable. En la segunda parte en el desarrollo se escribe el tiempo de inicio y término para realizar la actividad (entre que fechas). Finalmente, en el calendario, se muestra visualmente los meses en donde se llevarán a cabo las actividades de cada una de las estrategias seleccionadas.

Se muestra entonces el siguiente ejemplo para desarrollar el cronograma de actividades de su organización: <https://bit.ly/2VgxRHN>

## E. Compromiso del personal

El plan de procuración de fondos anual solo puede llegar a sus metas y alcanzar sus objetivos con una coordinación de las áreas y el personal del CPF y de la organización. “¡Tu misión no es importante, tu misión es todo!” como lo menciona el poeta de la filantropía Jerold Panas, y por esa misión de la organización todo el personal debe estar comprometido a cumplir cada una de las responsabilidades en las áreas tanto operativas y administrativas.

Veamos el funcionamiento del plan como un reloj, compuesto por engranajes que deben estar perfectamente ajustados para poder cumplir su función, al final si un engranaje no está bien conectado con otro, puede que el sistema falle. En un método sistémico, todo se conecta, porque todas las partes son importantes, cada engranaje hace su parte, es importante que lo haga de la mejor manera para que los resultados sean positivos.

## F. Seguimiento a donantes

“Encuentre una manera durante el año para agradecer a tus donantes siete veces”  
Jerold Panas

Recuerda agradecer. Jerold Panas, en su libro *Mega Gifts*, recomienda que encuentres una manera de agradecer a tus donantes siete veces durante el año; en siete diferentes ocasiones el donante sabrá que es importante para tu organización y la aportación que realiza es importante para tu causa. Puedes enviar una carta de agradecimiento, reporte de resultado, informe anual, una tarjeta de reconocimiento, tarjeta de cumpleaños, una felicitación para las fiestas y una llamada de agradecimiento.

## G. Alcances a audiencias diversas.

Pueden existir diferentes tipos de donantes para tu organización. Recuerda tomar en cuenta el alcance a audiencias diversas. Un ejemplo es el idioma. ¿Tienes recursos en otro idioma que puedas otorgar a audiencias diversas? Una página de internet bilingüe puede ser de utilidad para brindar información sobre la misión, visión y programas de tu organización, así como informes de resultados de las actividades.

## VI. Evaluación del plan de procuración anual

Las metas y objetivos que se proponen en el plan de procuración de fondos se evalúan al final. La evaluación del plan puede ser:

1. Financiero. Un análisis financiero evalúa los resultados obtenidos en cada estrategia, los ingresos obtenidos y el remanente o déficit que se obtuvo durante el año.
2. De desempeño. Un análisis de desempeño evalúa al personal responsable de las estrategias y la calidad de las actividades desempeñadas.

La metodología de evaluación puede ser elaborada por el CPF incluyendo los elementos antes mencionados.



### A. Presentación de resultados e impacto

Con el fin de mejorar y promover una retroalimentación a las acciones desarrolladas durante el año se presentan los resultados frente al Consejo, la Junta de Directores y/o instituciones involucradas en la sostenibilidad financiera de la organización. Mejores ideas pueden ser incluidas para los años posteriores.

## **Conclusiones**

La procuración de fondos es un arte y a través de la planeación estratégica conectan las grandes ideas con grandes acciones. Nunca hay que dejar de lado la misión por la cual se trabaja todos los días. Las personas que son beneficiadas por los programas es la razón de existir de nuestra colaboración y debemos a ello realizar nuestro trabajo de la mejor manera. La ética en la procuración de fondos va más allá de cumplir un código; es promover la misión de la organización y vivirla a flor de piel y eso trae de vuelta grandes recompensas.

Un plan de procuración de fondos te permite ver más allá de lo evidente, las necesidades y oportunidades de la organización; permite adelantarte a lo inesperado y agradecer a donantes que aún no llegan a tu puerta.

## Fuentes:

Madrid, C. (2015) Yo, tú, él y nosotros procuramos fondos, pero... ¿cómo le hacemos? Primera Edición. Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS). Libro electronica.

Weinstein, S (2002) The complete guide to fundraising management. Second Edition, The AFP/Wiley fund development series. Printed in USA

Cagney, P and Ross, B. (2013) Global Fundraising, How the World is Changing the Rules of Philanthropy AFP / John Wiley & Sons. Impreso en EUA

Valdés, L (2005) Planeación estratégica con enfoque sistémico, Fondo Editorial FCA, Libro electrónico.

Gail Perry Blog, <https://www.gailperry.com/2018-fundraising-trend-nonprofit-fundraising-strategies/>

Procapacidad, <http://procapacidad.org/index.php/herramientas/19-herramientas/gobernanza/42-los-comites-en-los-consejos-directivos-de-las-osc>