

# FUNDAMENTOS DE LA PROCURACIÓN DE FONDOS



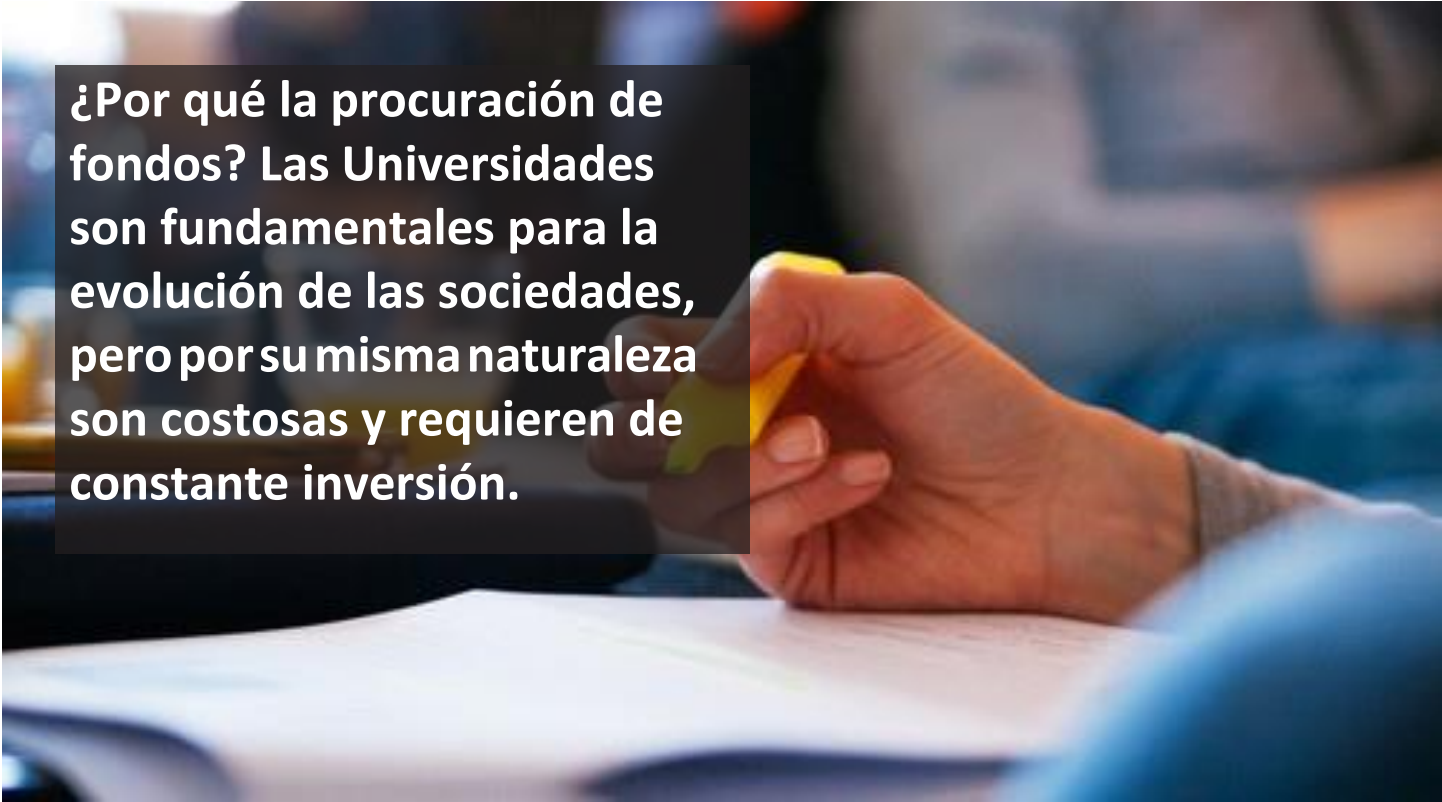
# Agradecimientos



# INDICE

Resumen Ejecutivo .....	2
Introducción a al Procuración de Fondos .....	4
Donantes Potenciales .....	7
- Egresados	
- Instituciones	
- Gobierno	
- Otros	
Establecimiento de Objetivos y Expectativas .....	10
Objeciones y argumentos .....	12
Personalización y adaptación .....	14
El rol de los líderes y académicos .....	16
La estrategia de recaudación .....	18
Metas y métricas para su programa .....	22
Planeación y presupuesto .....	24
Políticas y procedimientos .....	27
Conclusiones .....	30

# RESÚMEN EJECUTIVO



**¿Por qué la procuración de fondos? Las Universidades son fundamentales para la evolución de las sociedades, pero por su misma naturaleza son costosas y requieren de constante inversión.**

CASE cree firmemente que las universidades cambian a las personas y esas personas a su vez cambian sociedades. Es por eso que con gran satisfacción traemos para nuestros socios y colegas esta pieza dedicada a impartir los fundamentos de procuración de fondos para instituciones de Educación Superior.

Una proporción creciente de universidades en todo el mundo buscan diversificar sus ingresos tradicionales, ya sea complementar la matrícula o el fondeo público. Esta tendencia se deriva de distintas causas, pero es una constante en casi todo el mundo, y América Latina no es la excepción.

Antes de entrar de lleno en el tema de procuración de fondos, se requiere un análisis de la relación con egresados. ¿Cómo se define un egresado? ¿En qué medida se relaciona con los programas de procuración? Muchas universidades AÚN aíslan las funciones de vinculación con egresados de la procuración de fondos e inclusive hay algunas que consideran la base de datos de sus egresados como terreno prohibido para la procuración de fondos.

Se le invita al lector a considerar que en muchos países incluyendo Estados Unidos e Inglaterra, los donativos de egresados son clave para fondeo de gasto corriente e inversión. El vínculo de un egresado es vitalicio y forma parte de su propia reputación. Se exhorta a las instituciones a capitalizar este vínculo a través de MÚLTIPLES actividades e iniciativas.

Otro tema clave que se plante en ese documento es la planeación con base a metas y métricas para lograr un éxito sostenido.

Alineado a este punto los autores resaltan que los ingresos derivados de la procuración de fondos muchas veces tardan en llegar, por lo cual es importante desarrollar planes a mediano y largo plazo.

La planeación de largo plazo representa a una oportunidad ya que permite un mejor manejo de objeciones ya que lleva la narrativa a un plano temporal más extenso y amplio en el cual se pueden integrar elementos de bienestar social, progreso económico, entre otros.

Cabe mencionar que tal vez el eje más importante del documento, es la necesidad de un respaldo de parte de los líderes de las instituciones. Los rectores, decanos, presidentes y consejeros con clave en cualquier estrategia exitosa de procuración de fondos.

Finalmente, el documento cubre las consideraciones más cruciales para la creación de un plan exitoso y sostenible en el tiempo, estos incluyen como:

- Crear metas alcanzables y tener expectativas realistas sobre lo que una oficina de desarrollo institucional puede generar entre su persona y voluntarios..
- Establecer métodos de monitoreo y seguimiento para las métricas de desempeño
- Diseñar un presupuesto preciso y con un enfoque de tu retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés).
- Determinar, justificar y gestionar un presupuesto de operación viable
- Crear políticas y procedimientos bien formulados que reduzcan riesgos y fomenten una cultura de transparencia y responsabilidad

*“La mayoría de los donantes de alto nivel buscan conocer a las personas a las que les están confiando su dinero. Por esta razón no hay sustituto alguno para el involucramiento de los líderes.”*

Para América Latina la educación es el ÚNICO antídoto seguro para transformar sus economías y sembrar las semillas de prosperidad para las futuras generaciones. La creación de una cultura sistemática, organizada y transparente para la procuración de fondos con el fin de ampliar y mejorar la educación superior sistemática es crucial para este fin.

Los líderes, Rectores, decanos, administradores de las instituciones académicas de la región latinoamericana tienen en sus manos la que comprenden y aceptan los retos que enfrenta la educación superior pueden marcar una diferencia enorme en el futuro de sus comunidades y sus países.

Es el deseo de CASE contribuir y colaborar con los líderes institucionales con cursos y publicaciones como la presente.

# Introducción a Procuración de Fondos

Con la intensa presión para financiar la educación superior, la diversificación de los ingresos es clave para empoderar a las universidades a ser más sustentables en el sentido financiero.





Las universidades son los motores que se encuentran al centro de la prosperidad nacional e internacional. Por su naturaleza son costosas de mantener y aún más costosas de mantener y ampliar

Con la creciente exigencia de talento calificado tanto a nivel nacional como internacional, las universidades se encuentran presionadas para generar los recursos necesarios para financiar la enseñanza de alta calidad.

### Evaluación de la Oportunidad

La procuración de donativos filantrópicos para la educación superior, no es un fenómeno reciente. Una gran proporción de las universidades de gran calibre fueron fundadas con donativos por parte de líderes religiosos o empresariales.

En la historia reciente, aunque muchos gobiernos han provisto financiamiento significativo a las instituciones educativas alrededor del mundo, los ingresos procedentes de recursos filantrópicos privados (individuos, fideicomisos o fundaciones, corporaciones, etc.) son un componente cada vez más significativo y necesario del financiamiento.

### La diversificación puede tomar varias formas:



Explotación de la propiedad intelectual.



Contratos de investigación y enseñanza (incluyendo las cuotas estudiantiles)



Generación de ingresos a través de seminarios y conferencias



Consultoría



Filantropía

Sin embargo, la recaudación de fondos en el contexto de la educación superior puede representar un gran reto. Por un lado, las contribuciones de las universidades a la sociedad, puede ser difícil de comunicar al público. Por otro lado, existe una falta de cultura o tradición de filantropía. Y finalmente, en muchos países existe la percepción de que las universidades no requieren apoyo filantrópico, especialmente en los países con historia de un sólido financiamiento público de la educación superior.

El primer desafío, entonces es romper con las ideas equivocadas sobre el rol de la educación y las necesidades de financiamiento.. En este sentido, las actividades relacionadas a la recaudación de fondos hacen más que generar recursos financieros. Nos dan la oportunidad para comunicar tanto el objetivo, como la importancia de las universidades en el mundo, al igual que el impacto que tienen sobre las personas, comunidades y sociedades.

## El ingreso filantrópico:





# Los Egresados y Su Rol

Sin relaciones sólidas con los egresados, sus posibilidades de lograr una recaudación de fondos significativa y exitosa se verán afectadas. Los egresados tienen el potencial de ser sus partidarios más fieles y generosos.



## El papel y la importancia de las relaciones con los egresados

El término Desarrollo Institucional abarca las relaciones con egresados, comunicación, desarrollo, Marketing y áreas afines descritos en esta definición detallada por CASE.

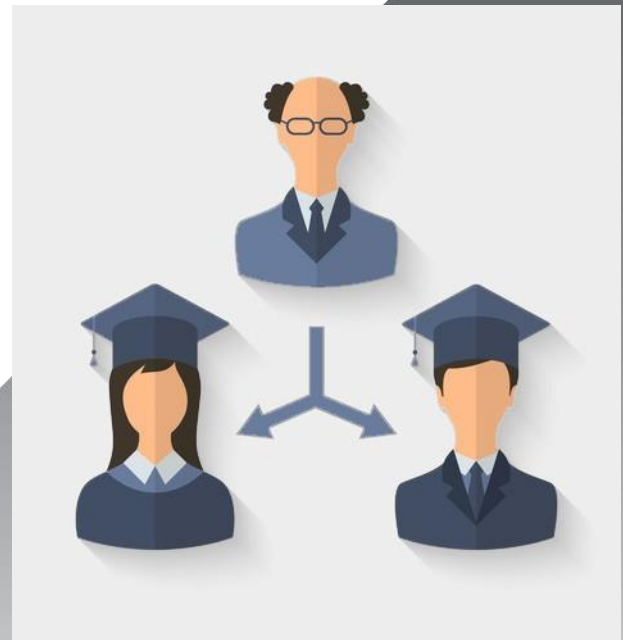
Mientras que el enfoque de este recurso es el desarrollo y las actividades de recaudación de fondos, el vínculo con las relaciones con egresados es esencial y frecuentemente es parte del mismo departamento. Esto exige atención especial al pensar sobre sus actividades iniciales, visión y estrategia y argumentar a favor de su caso.

*Cita inspiradora sobre egresados y su relación con la Universidad*  
*Personalidad citada*

### ¿Por qué es importante la relación con los egresados?

Tener buenas relaciones con los egresados los beneficia a ellos al igual que a la institución. Si una institución apoya a los egresados en sus vidas profesionales y personales a través de actividades como la facilitación de redes sociales y profesionales, acceso preferente al campus e instalaciones y beneficios acordados con terceros, es probable que sean sus partidarios fieles para toda la vida. Al ayudar a la institución a crecer, a volverse más fuerte y más exitosa, los egresados también están aumentando el valor de su propio diploma.

Para una institución, mantener una relación positiva con sus egresados significa que los mensajes que ellos compartan sobre su institución también serán positivos y actualizados. Mantener vías de comunicación con egresados significa que puede mantenerlos informados de sus logros y hacerlos parte del futuro de su institución y no sólo un buen recuerdo de su pasado.



# ¿Qué es un egresado?

Es importante para su institución definir lo que es un egresado y documentarlo para evitar cualquier confusión.

La definición clásica de un egresado es un estudiante graduado o antiguo de una escuela, facultad o universidad específica. Sin embargo, distintas instituciones elaboran sus propias definiciones de lo que significa ser un egresado.

Algunos limitan el término a graduados. Otros amplían la definición para incluir a todos los estudiantes antiguos (incluso los que no completaron sus estudios), empleados retirados y otros asociados

## 7 Razones para mantener relaciones con Egresados

En la actualidad, las relaciones con los egresados forman parte importante de las actividades de desarrollo de una institución por múltiples razones:

- Los egresados son los partidarios más fieles de una institución
- Los egresados son prospectos para la recaudación de fondos
- Los egresados generan marketing de boca en boca invaluable en sus redes sociales y profesionales
- Manteniendo el interés de los egresados, una institución puede continuar beneficiándose de sus habilidades y experiencia
- Los egresados son excelentes modelos a seguir para los estudiantes actuales y frecuentemente están dispuestos a ofrecerles apoyo práctico mientras empiezan su carrera
- Frecuentemente los egresados están dispuestos a integrar la experiencia de la institución en sus vidas profesionales
- Los egresados son sus embajadores internacionales. Llevan el conocimiento de la institución a sus países de residencia, y a todos sus colegas, conocidos y familiares

# Establecimiento de Objetivos y Métricas

Los profesionales de recaudación de fondos sólo pueden hacerlo si tienen proyectos concretos para financiar. Por lo general, los donadores quieren sentirse inspirados para donar a un proyecto tangible con beneficios específicos.



## Generar expectativas razonables

Contrató a un nuevo director de desarrollo, se le asignó un presupuesto y convenció a la alta dirección que toda esta inversión vale la pena. ¿Qué más necesita hacer? Y ¿qué es razonable esperar a cambio?

### Tomará un tiempo

El ingreso filantrópico no comenzará a llegar a la institución desde el primer día. Toma un tiempo considerable el identificar, cultivar y solicitar donativos.

### El liderazgo es vital para el éxito

La historia ha demostrado que, sin apoyo de los líderes de la institución, los proyectos son propensos al fracasar. Los líderes deben dar el ejemplo estableciendo una visión sólida, comunicándose con prospectos al igual que alumnos y maestros, y pasando tiempo considerable con los prospectos y donadores.

### El desarrollo es un trabajo en equipo

Las actividades de desarrollo no están limitadas a la oficina de desarrollo institucional; requieren la experiencia y compromiso de los empleados de toda la institución, especialmente de la oficina de finanzas, la oficina de carreras, la oficina internacional y profesores con ANTIGÜEDAD

### Tal vez tenga que hacer frente a críticas

Algunas personas creen que pedir donativos es pedir caridad. Esta crítica podría surgir tanto de colegas en la institución como de contactos externos. Necesita estar preparado para dedicar tiempo informando a dichas personas sobre la importancia de la filantropía en la educación superior y el desarrollo de una cultura de filantropía.

### No todos van a decir que sí

La recaudación de fondos tiene cierto nivel de imprevisibilidad, y puede minimizar la incertidumbre a través de una investigación diligente de los prospectos antes de hacer la solicitud del donativo..

### Tendrá que identificar proyectos de recaudación de fondos

Los profesionales de recaudación de fondos sólo pueden hacerlo si tienen proyectos concretos para financiar. Por lo general, los donadores quieren sentirse inspirados para donar a un proyecto tangible con beneficios específicos.



## Tomará un tiempo...

..tal vez disfrutes de unas modestas "primeras ganancias" de posibles donadores que ya están comprometidos e involucrados con la institución y que estaban a la espera de que se les preguntara.

# Objeciones y Refutaciones

La cultura de la filantropía en la educación superior aun está en proceso de maduración en muchos países, pero algunas personas tienen reservas en cuanto a su conveniencia y valor para el sector. A continuación, algunas inquietudes comunes y cómo se podrían manejar.



## Objeciones y Refutaciones

### La educación superior no requiere/merece apoyo filantrópico.

- Las instituciones educan a personas que se convertirán en ingenieros, maestros, doctores y otros profesionistas cuyo trabajo marcará una diferencia en muchas vidas
- Las instituciones también aportan la investigación para apoyar todo desde avances médicos hasta el descubrimiento de nuevas fuentes de energía
- La educación superior enriquece nuestra vida cultural y artística
- El origen de la mayoría de las innovaciones significativas en el mundo puede rastrearse a una universidad
- La educación superior cuestiona a los gobiernos, industrias y otras entidades poderosas, examinando su efectividad, veracidad y propósito y exigiéndoles siempre a ser mejores.

### Esto puede funcionar para las instituciones de élite en los Estados Unidos, pero no aquí.

- De acuerdo a los autores, cuando las universidades del Reino Unido comenzaron a invertir en la recaudación de fondos, muchas personas del mundo académico dudaron que resultaría. Era común escuchar a la gente quejarse de que no funcionaría al igual que funcionan iniciativas similares en los Estados Unidos.
- Hoy, la mayoría de las universidades en Reino Unido tienen una oficina de desarrollo institucional y procuración de fondos. Ahora Reino Unido es un referente para otros países.
- Con valor, convicción y creatividad, las universidades en todo el mundo están demostrando ahora que, con sólo unos cuantos ajustes, la recaudación de fondos puede funcionar en sus países.

### No tenemos una cultura de filantropía

- De manera similar, es común escuchar a las personas quejarse de que no hay una cultura de filantropía en su país. Son muy pocos los lugares en el mundo donde esta declaración es totalmente cierta. A lo que generalmente y realmente se refiere, y lo que podría ser cierto, es que no hay una cultura de donar a la educación.
- El profesor Eric Thomas, vice canciller de la Universidad de Bristol, presidió la Consejo Especial para el Aumento de Donación Voluntaria a la Educación Superior del Gobierno de Reino Unido. Él y sus colegas constantemente se encontraron con ese punto de vista durante su investigación. Sin embargo, Thomas reporta que más que un problema de filantropía, el problema era la falta de un sistema para pedir donativos.
- A medida que las universidades se vuelven más hábiles en la solicitud de donativos, está comenzando a surgir una cultura de dar a la educación.

# Personalización y adaptación

La recaudación de fondos no es una ciencia exacta. Lo que funciona en una institución puede fracasar en otra. Necesitará adaptar y modificar su práctica para adecuarse a las características individuales, los recursos y el público de su institución.





## Adaptación y Modificación de la Práctica para su Institución

### Personalice su enfoque

No existe un enfoque unitario

El alcance de actividades debe ser proporcional al tamaño de su institución.

No puede iniciar instantáneamente con múltiples canales de recaudación de fondos y de comunicación. Hay que instrumentar las actividades con cautela, revisar y modificarlas constantemente hasta encontrar la fórmula correcta para su institución y los interesados.

Escuche a los interesados y desarrolle un conocimiento de sus actitudes en torno a la recaudación de fondos. Probablemente tenga que dedicar algo de tiempo para informar e involucrarlos antes de poder empezar una campaña de recaudación de fondos.

Probar nuevos materiales o actividades de recaudación de fondos, o servicios a egresados puede ser una excelente manera de probar paulatinamente actividades que pueden aportar valor a su institución. También es una forma de involucrar a sus partidarios en los esfuerzos de desarrollo.

Conozca su contexto

El lugar donde se realiza la recaudación influirá enormemente en la forma. La manera en la que solicita un donativo en el Reino Unido probablemente es muy diferente al proceso que seguiría en Singapur o Kenia.

Las actitudes hacia la filantropía, el dinero y la solicitud del donativo pueden variar significativamente.

Necesita adaptar su práctica SEGÚN el lugar y respetar las diferencias culturales.

Dicho eso, la premisa básica de identificar, cultivar, solicitar y administrar es universal.

# El rol de los líderes y académicos

La recaudación de fondos no es una ciencia exacta. Lo que funciona en una institución puede fracasar en otra. Necesitará adaptar y modificar su práctica para adecuarse a las características individuales, los recursos y el público de su institución.



## Líderes y Académicos como Profesionales de Recaudación de Fondos

### ¿Por qué es importante la participación de los líderes y el personal académico?

Entre más se involucren los líderes ( Rectores, Decanos, Consejeros y Docentes) y el personal académico, potencial adquiere el área desarrollo institucional en sus actividades de procuración

Los líderes y académicos son clave en generar el cambio cultural en la institución.

A medida que incrementa el involucramiento de líderes, ellos mismos detectan y generan nuevas oportunidades de desarrollo conducentes a donativos u otras formas de apoyo económico.

El apoyo de los líderes y personal académico confiere credibilidad a un programa de procuración. Ellos hablan desde posturas de experiencia y, al comunicar su pasión y entusiasmo, pueden motivar a los prospectos a realizar donativos.

Los grandes donantes generalmente consideran a los líderes de la institución y al personal académico como pares, y las solicitudes entre pares son muy poderosas.

En fin, el apoyo y participación del personal académico y directivos incrementa las tasas de éxito de las actividades de desarrollo.

### Entrenamiento y apoyo

Los líderes y académicos no son profesionales del desarrollo institucional y dependerán de su personal de desarrollo institucional para lograr niveles óptimos de empatía, conocimiento y confianza.

Los directores de desarrollo institucional deberán colaborar con los líderes y académicos para proporcionarles formación y apoyo personal. Es importante reconocer a los líderes y académicos por sus actividades de recaudación de fondos y mencionar y celebrar sus éxitos públicamente.

El rol del personal de desarrollo institucional además de facilitar al máximo la participación de los líderes y académicos es de dar seguimiento y retroalimentación.

La oficina de desarrollo institucional en conjunto con los líderes y académicos crean una fuerza potente para la procuración de fondos. Por lo tanto es necesario forjar una relación profesional cercana basada en la confianza mutua y el entendimiento de las diferentes capacidades y talentos que aporta cada una de las partes.

# La estrategia de recaudación

Contar con una estrategia bien planeada le ayudará a priorizar sus proyectos y enfocar su energía y recursos con eficacia. También es una herramienta útil para exponer sus metas y actividades de recaudación con claridad a los donantes potenciales.



## ¿Por qué necesitamos una estrategia de recaudación de fondos?

### ¿Qué aspecto debería tener?

No hay una receta establecida para una estrategia de recaudación de fondos, aunque muchos elementos comunes (señalados a continuación) se integran en la mayoría de los planes estratégicos.

Es importante que su plan una vez escrito no se archive. Más bien, debería ser un documento vivo, que se comparte con colegas y se revisa y actualiza con regularidad.

Aquí están los elementos comunes en la mayoría de los planes estratégicos:

### La narrativa global para solicitar donativos

Esta breve declaración deberá establecer la pauta para lo que quiere lograr

Mencione por qué existe su organización, a qué se dedica, a quién beneficia, cómo los beneficia, por qué se necesitan los fondos y por que los donadores deberían de dar

El argumento del apoyo deberá basarse en la visión y prioridades establecidos por el líder de la institución y deberá ser la piedra angular en toda comunicación con los donadores

### ¿Qué quiere lograr?

Esta sección debe señalar por qué está recaudando fondos, detallando los proyectos individuales y cómo se buscan donaciones. Cada descripción de proyecto deberá señalar los beneficios que el proyecto aportará e identificar los fondos que requiere y en cuanto tiempo. Todos los proyectos deberán jerarquizarse SEGÚN su prioridad.

### Recursos

Es ÚTIL identificar qué recursos tiene al igual que un plan de cómo quiere que se desarrollen con el tiempo para apoyar sus metas de recaudación de fondos. Los recursos incluyen personal, presupuesto, datos, voluntarios, líneas establecidas de comunicación (por ejemplo, página web o revista de egresados) y un programa de eventos.

### Identificación de prospectos para la recaudación de fondos

Saber quienes son sus mejores prospectos es un elemento importante de una estrategia de recaudación de fondos, ya que permite dirigir sus esfuerzos de manera eficaz.

¿Cómo puede distinguir cuáles son sus mejores prospectos? Tenga en mente el principio de Pareto, que establece que el ochenta por ciento de sus donaciones vendrá del veinte por ciento de sus donadores. Esta regla 80/20 generalmente es un método confiable para identificar a los mejores prospectos en su estrategia de recaudación de fondos.

Además de saber quién está en la lista de prospectos seleccionados, también es importante entender los datos con los que tiene que trabajar. Si heredó una base de datos de contactos, necesita confirmar cuales son correctos, cuántos de la lista tienen una relación existente con su institución, dónde están ubicados y, por supuesto, si algunos ya son donadores

### Tabla de Donativos

La creación de una tabla de donativos es una manera de establecer cómo planea lograr su meta de recaudación de fondos. Por ejemplo, si su meta son \$500,000, su tabla de donativos podría ser:

Donativo	# de donativos requeridos	# de prospectos estimados	Cantidad
\$100,000	1	3	\$100,000
\$50,000	2	6	\$100,000
\$25,000	4	12	\$100,000
\$10,000	8	24	\$80,000
\$5,000	15	45	\$75,000
\$1,000	45	135	\$45,000
			\$500,000



## Determinación de sus metodologías

Esta sección del documento de estrategia describe el plan táctico – qué métodos de recaudación de fondos desea utilizar para generar ingresos de los prospectos que identificó.

Normalmente, elegirá usar una combinación de métodos (por ejemplo, fideicomisos y fundaciones, patrocinio y alianzas corporativas, financiamiento del gobierno y de sorteos, donativos planeados de individuos, donadores grandes, recaudación de fondos en la comunidad, por teléfono, en línea y por correo).

Los distintos métodos generarán tasas de rendimiento distintas y en un plazo distinto. así que el balance preciso dependerá de ciertos factores, en particular de los recursos disponibles y el número y nivel de los donadores prospectivos.

## Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) clásico es una herramienta de planeación invaluable. Ayuda a anclar a la estrategia de recaudación de fondos en su contexto resaltando los riesgos como la escasez de recursos y competencia de instituciones rivales e identificando las fortalezas de la organización que podrían mitigar esos riesgos y las nuevas oportunidades de financiamiento que antes podrían haberse pasado por alto.

## Metas

Necesita establecer criterios contra los cuales pueda medir el progreso. Esto deberá realizarse junto con sus colegas y deberá de representar expectativas realistas basadas en lo que se puede lograr con los recursos disponibles y con los plazos en los que se requiere el ingreso.

Las metas deberán ser SMART (de acuerdo a las siglas en inglés): específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo.

Las metas tienden a ser principalmente financieras pero, en los primeros años de vida de una oficina, puede ser mucho más formativo medir la actividad en vez del ingreso. Las metas no financieras pueden incluir cosas como incrementar el número de reuniones con prospectos para donativos grandes, propuestas de recaudación presentadas o base objetiva de egresados añadidos a la base de datos.

Puede ser beneficioso establecer metas que estén basadas en criterios de benchmarking ya utilizados por otras instituciones y en estudios (por ejemplo, el estudio Ross-CASE), para que se puedan acordar hitos y comparadores realistas.

## Calendario de actividades

Para que un documento de trabajo sea útil, su plan estratégico deberá proponer un calendario de actividades. Es habitual proponer actividades registradas con detalle para los primeros 12 meses e informes menos detallados para los años posteriores. El plan para los años posteriores se detallará más a medida que pase el tiempo y la estrategia se desarrolle. También es útil registrar quién será responsable de cada actividad.

Debe enfocarse en conseguir el 70 a 80 por ciento de su meta de recaudación de fondos para mediados del año fiscal, ya que en el último 20 a 25 por ciento es generalmente más difícil recaudar. CASE cuenta con información detallada en tendencias filantrópicas así como recursos de recaudación de fondos para ayudarle en el desarrollo de una estrategia de recaudación de fondos para quienes deseen solicitarla.

# Medir y Manejar el Rendimiento

Es importante tener expectativas realistas sobre lo que una oficina de desarrollo en sus inicios puede lograr, y expresar dichas expectativas como indicadores clave de desempeño para poder monitorear su progreso.





## Medir y Manejar el Rendimiento... más allá del dinero

Es importante tener expectativas realistas sobre lo que una oficina de desarrollo en sus inicios puede lograr, y expresar dichas expectativas como indicadores clave de desempeño (KPIs por sus siglas en inglés) para poder monitorear su progreso.

Es improbable que una oficina nueva tenga suficientes relaciones maduras con prospectos para recibir niveles significativos de ingresos. No obstante, el personal en la nueva oficina puede responder a metas como:

- El número de personas con las que están en contacto
- Qué tan seguido contactan a las personas
- Qué tan frecuentemente se reúnen con los prospectos
- El número de peticiones que realizan
- Puede haber indicadores claves de desempeño específicos relacionados con las circunstancias particulares de cada oficina individual, como:
  - El número de egresados perdidos y recuperados
  - El número de personal reclutado e inducido
  - El número de reuniones de compromiso interno realizadas
  - El progreso en la formulación del caso para el cual se pide ayuda
  - El progreso estableciendo sistemas, procesos y políticas
  - Establecer una estrategia para la oficina de desarrollo

A medida de que una oficina madura, los KPIs financieros se vuelven más prominentes pero no se deberán relacionar sólo con el valor de las donaciones sino también con su sustentabilidad futura. Por ejemplo:

- Ingreso total de donativos (Dividido en donativos únicos y donativos regulares),
- Ingreso total prometido (esto es, donativos futuros),
- Número total de donativos,
- Número total de donadores (Subdividido dependiendo de la cantidad que dieron) y
- Proyectos de donativos.

*Los KPIs serán diferentes para cada institución dependiendo de su situación, pero estos son la base para el éxito sostenido.*

*Los KPI's deben ser desarrollado de manera meticulosa y consensuada ya que son de largo plazo, son amplios y su impacto es estratégico.*



# Preparación y Gestión del Presupuesto

Desarrollar un presupuesto forma parte integral de la planeación estratégica y no debe considerarse una tarea aislada.



## Cómo preparar su presupuesto

La oficina de finanzas será una buena fuente de ayuda para preparar su presupuesto. Durante la preparación:

- Enliste todos los costos inevitables e intente hacer un cálculo lo más preciso posible basándose en investigación e información histórica y comparable. Estos costos podrán incluir elementos como gastos de envío, papelería y gastos generales de espacios.
- Revise nuevamente su plan estratégico de recaudación de fondos y enliste todos los costos asociados con las actividades que propone. Su presupuesto deberá reflejar las prioridades de su estrategia y ser creíble y alcanzable
- Si tiene eventos planeados, estime sus costos y qué proporción de ellos puede costearse con la venta de boletos, patrocinios y otros fondos generados.
- EVALÚE si tiene requisitos de gastos de capital y cuándo. Por ejemplo, ¿necesita comprar nueva tecnología de información?
- Integre financiamiento para contingencias e imprevistos.
- Si tiene personal con áreas específicas de responsabilidad, ASEGÚRESE que ayuden a elaborar el presupuesto para sus actividades para que no se omita nada.

## Cómo finalizar su presupuesto

### Realice una revisión realista

- Determine su presupuesto de operación recurrente, eliminando cualquier costo inicial individual como muebles de oficina, computadoras nuevas, una solución para base de datos, etc.
- Una regla general identificada por el especialista en recaudación de fondos Bill McGoldrick es que debe tener como finalidad una proporción de aproximadamente 3:1 – es decir, deberá gastar aproximadamente 75 por ciento de su presupuesto en personal. Gastar más que eso resultará en una oficina llena de personal ineficiente e inefectivo que no tiene recursos para realizar sus trabajo. Gastar menos que eso resultará en una oficina con personal con sobrecarga de trabajo sin la habilidad para lograr lo que se le pida. No obstante, no es una ciencia exacta, y la proporción depende del contexto específico.

### Justifique su caso para financiamiento

- Probablemente le pedirán que justifique su solicitud de presupuesto y que defienda las cifras que está proponiendo durante un proceso de escrutinio de parte de la oficina de finanzas de su institución y de miembros del consejo.
- Es esencial que comprenda y pueda explicar cómo llegó a sus cifras y que pueda justificar sus solicitudes para una inversión futura. El vínculo entre su solicitud de presupuesto y su estrategia debe ser evidente, y el ROI potencial (a corto y a largo plazo) explicado con claridad.
- Es probable que algunos elementos de su presupuesto, como entretenimiento de alto nivel, puedan ser inusuales en el entorno tradicional de una universidad, así que debe estar preparado para explicar por qué es importante en sus esfuerzos para la recaudación de fondos.
- Frecuentemente se da un incremento inicial o asignación de recursos. Dependiendo de su éxito en la entrega del ROI anticipado, se pondrán a disposición más recursos. Construir la confianza y comprensión del encargo es a menudo la clave para desbloquear recursos adicionales.

### Administración de su presupuesto

- Es su responsabilidad administrar el presupuesto con eficacia. Se requiere un seguimiento cuidadoso de los gastos y una revisión regular de sus gastos a la fecha y sus gastos futuros estimados en cada uno de los renglones de su presupuesto.
- A medida que avanza el año tal vez se percate de la necesidad de transferir dinero entre renglones del presupuesto para reflejar los niveles de gastos que varían ligeramente con los proyectados. Un costo inesperado (por ejemplo, tener que cancelar un evento o imprimir de nuevo una publicación) puede significar reconsiderar su presupuesto, hacer recortes en otras áreas e incluso solicitar una inversión adicional a su institución.
- La gestión efectiva del presupuesto se logra manteniendo registros precisos, revisando el presupuesto de manera regular, teniendo mecanismos para asegurar que los gastos están autorizados e integrando su gestión del presupuesto en los planes estratégicos y operacionales de la oficina de desarrollo.

# Políticas y procedimientos

Ciertas actividades de desarrollo y recaudación de fondos son procesos regulares, sistemáticos que precisan políticas y procedimientos para funcionar adecuadamente y mantener los más altos estándares de profesionalismo e integridad.



## Contar con políticas y procedimientos bien formulados:

- Reduce riesgos,
- Da tranquilidad a los prospectos y donadores en cuanto que sus donativos serán gestionadas por un “par de manos seguras”,
- Crea una cultura de transparencia y responsabilidad,
- Ayuda a las instituciones a cumplir sus obligaciones legales y financieras con las autoridades,
- Facilita la inducción y entrenamiento del personal,
- Promueve la eficiencia,
- Ayudan a integrar el progreso en la institución,
- Fomenta la planeación, ya que obliga a las instituciones a considerar su respuesta ante diferentes situaciones (por ejemplo, como rechazar un donativo inadecuado),
- Asegura la continuidad de la práctica a pesar de la rotación de personal inevitable u otros cambios,
- Garantiza la congruencia de la práctica,
- Establece estándares mínimos,
- Protege la reputación de la institución y
- Evita situaciones de gestión de crisis.
- Las políticas y procedimientos deberán ser revisados y actualizados regularmente para reflejar las mejores prácticas y legislación acsuales. También deberán ser fáciles de entender y ampliamente compartidos y aplicados. Deberán formar parte de la práctica diaria en lugar de ser documentos de referencia esotéricos.

## ¿Qué políticas y procedimientos necesita una institución?

- Una institución necesita elaborar su propio enfoque individual sobre las políticas y procedimientos. Numerosos ejemplos de políticas y procedimientos están disponibles en el dominio público y a través de organizaciones como CASE.
- En vez de adoptar políticas y procedimientos genéricos, su institución deberá elaborar o adaptar nuevas versiones que reflejen sus circunstancias individuales y particulares.
- Es posible que una institución tenga políticas y procedimientos preexistentes que pueden ser adaptadas adecuadamente para incorporar las actividades de desarrollo. La mayoría de las instituciones educativas tendrán una política de ética, por ejemplo, que puede ampliarse para incluir al desarrollo.
- Una serie habitual de políticas y procedimientos podría incluir los siguientes tópicos:
- Rendición de cuentas. ¿Quién es responsable de la toma de decisiones? ¿Hay ALGÚN derecho de apelación en contra de las decisiones? ¿Quién es responsable de asegurarse que se cumplan las normas contables y las normas de ética?
- Ética/Conflicto de interés. ASEGÚrate que el código de ética/las políticas sobre conflictos de interés tomen en cuenta las relaciones y actividades relacionadas con el desarrollo. También revisa los principios generales tales como políticas de denuncia, con un enfoque de desarrollo.
- Donaciones. Debido a que es el rol de los líderes determinar si existe una donación, ASEGÚrese que se cuente con las políticas relacionadas a la inversión y gasto.
- Cuotas de operación. Debido a que es el rol de los líderes determinar si se utilizan cuotas de operación, ASEGÚrese de que se cuente con políticas y procedimientos de inversión y asignación de dichas cuotas.
- Aprobación y acuerdos de donaciones. ¿De quién se pueden aceptar donaciones? ¿Qué tipos de donaciones puedes aceptar y para qué finalidad? Por ejemplo, ¿puedes aceptar dinero de tiendas de tabaco para apoyar becas de deportes? ¿En qué momento se considera como aceptada una donación? Y una vez aceptada, ¿Qué obligaciones adquiere la institución para asegurarse que se procese, reconozca y use de manera apropiada? ¿Hay categorías de "tipos de donaciones" o "donaciones de propiedades" que aceptarás y no aceptarás? ¿Retienes estas propiedades o bienes? ¿Cuándo se utilizará un acuerdo de donación?
- Diligencia debida. ¿Cómo sabrá la institución si la donación viene de una fuente respetable?
- Reconocimiento. ¿Cómo se reconocerán las donaciones? ¿Hay políticas y oportunidades asignadas para diferentes niveles de donativos?
- Protección de información. ¿Cómo protegerá la institución la privacidad de los donantes? ¿Cómo se manejarán los requisitos de anonimato?
- Actividades políticas. Las guías para actividades políticas incluyen aquellas para el uso de recursos, recaudación de fondos y limitaciones para donaciones, reglas de cabildeo, presentación de candidatos, etc.



# Conclusión

Una recaudación de fondos exitosa requiere de una cultura del pedir al igual que una sistema para procuración.



## Conclusiones

América Latina cuenta con una cultura de filantropía aunque no necesariamente es sistemática e institucional. Esto puede cambiar y está cambiando. La evolución de los últimos años 10 años en América Latina es significativa, tanto en la cantidad de donantes como en el monto de los donativos.

Los expertos concuerdan que las universidades en América Latina sin duda, son los pilares clave para permitir la evolución de sociedades y economías en beneficio de sus ciudadanos.

Será la visión y empeño de líderes de las instituciones, habilitará esta transición. De la misma manera, la participación y empeño de los líderes institucionales en enfrentar los retos económicos de fundear una educación superior de excelencia será lo que marcará la diferencia en el futuro de las comunidades de esta región tan promisorias.