***Alianza de la Sociedad Civil / Grupo regional SUN***

**Estrategia de recaudación de fondos y sostenibilidad *2020-2025***

**Introducción**

Esta es la estrategia de recaudación de fondos y sostenibilidad de *[Nombre de la ASC]*. En este documento se expone el modelo de movilización de recursos para que la organización pueda diversificar y aumentar sus flujos de ingresos y mejorar su resiliencia. Al aplicar los principios clave de la estrategia aquí estipulados, *[Nombre de la ASC] podrá lograr lo siguiente:*

**Maximizar la eficiencia,** mediante un plan de trabajo integrado, que incorpore la recaudación de fondos y la sostenibilidad en diversos ejes de trabajo y saque provecho de pertenecer al Movimiento SUN.

**Aumentar la visibilidad,** gracias a un plan de comunicaciones bien desarrollado, que sustente el trabajo de recaudación de fondos y ayude a difundir la voz de la organización.

**Exponer argumentos convincentes,** definiendo sus factores diferenciales y difundiendo su trabajo con elocuencia e impacto.

**Establecer alianzas estratégicas,** mediante la creación de una lista detallada de potenciales donantes, que le permitirá forjar relaciones con diversos socios estratégicos a fin de asegurar financiamiento a largo plazo para la organización.

*Contextualización de los principales aspectos del Movimiento SUN, la organización, la declaración de misión, etcétera.*

**¿Cuál es nuestra situación actual?**

* *¿Hasta cuándo (fecha) alcanza el financiamiento actual?*
* *¿Cuál es el monto del financiamiento que se necesita?*
* *¿Cuál es la situación actual de la organización?*
* *¿Con cuántos donantes cuenta?*
* *¿De dónde provienen los diversos fondos (porcentaje de donantes empresariales, de fondos del Gobierno, etc.)?*
* *¿Qué actividades de recaudación de fondos ha llevado a cabo hasta el momento y con qué resultados?*
* *¿Cuántas donaciones recibió su organización este año?*
* *¿De qué canales provinieron dichas donaciones?*
* *¿Cuáles fueron los montos?*

**¿Adónde queremos llegar?**

* *En esta sección, describa la situación ideal de su organización en los próximos cinco años.*
* *¿Cuál sería la situación ideal dentro de cinco años?*
* *Imagínese el estado de su organización, cuál será su tamaño, con qué financiamiento contará, qué proyectos estará llevando a cabo, cuántas OSC tendrá, etc.*
* *En el mejor de los casos, en cinco años, ¿qué podría lograr su organización en la lucha contra el hambre y la malnutrición?*

**Equipo**

* *¿Quiénes participarán activamente?*
* *¿Quiénes sabrán impulsar la causa?*
* *Haga una lista de los miembros de su equipo, detallando sus funciones y responsabilidades. Por ejemplo: Coordinador de recaudación de fondos, responsable de asegurar que el equipo pueda cumplir la estrategia de recaudación de fondos.*

**Análisis de la situación**

Es importante analizar el contexto actual, tanto interno como externo. El siguiente cuadro contiene un análisis FODA (SWOT) (contexto interno) y un análisis STEEPLE (contexto externo) de *[Nombre de la ASC],* que fue realizado el *[fecha en que se llevó a cabo el análisis].*

* *Al efectuar ambos análisis, puede utilizar las investigaciones que llevó a cabo como parte de la estrategia de su ASC (incluida la estrategia de promoción).*
* *En los siguientes enlaces (en inglés), encontrará más información para orientar sus análisis:*
  + *FODA (SWOT):* [*https://bloomerang.co/blog/how-nonprofits-can-use-a-swot-analysis*](https://bloomerang.co/blog/how-nonprofits-can-use-a-swot-analysis)
  + *STEEPLE:* [*https://pestleanalysis.com/steep-and-steeple-analysis/*](https://pestleanalysis.com/steep-and-steeple-analysis/)

|  |  |
| --- | --- |
| **Análisis FODA (contexto interno)** | |
| Puntos fuertes:   * *¿En qué se destaca? ¿Tiene una relación estrecha o buena con sus donantes?* * *¿Tiene la sociedad civil la capacidad de lograr un desarrollo transformador y a largo plazo en el ámbito local y de las bases?* | Puntos débiles:   * *¿En qué áreas se destaca menos?* * *¿Cuáles son sus limitaciones? ¿En qué le falta capacidad?* |
| Oportunidades:   * *¿Podrían sus donantes actuales ponerlo en contacto con otros donantes?* * *¿Qué reuniones o eventos venideros podría aprovechar?* | Amenazas:   * *¿Cambios en la estructura de la organización? ¿Rotación de personal?* * *¿Qué podría ocurrir que fuera perjudicial para la organización?* |

|  |  |
| --- | --- |
| **Análisis STEEPLE (factores externos)** | |
| **Sociales** | *Entre estos factores se incluyen los aspectos culturales, la conciencia social sobre temas de salud y seguridad, el crecimiento de la población y otras cuestiones demográficas.* |
| **Tecnológicos** | *Es probable que las organizaciones benéficas tengan que innovar según cuenten o no con tecnologías compatibles y funcionales en todo el mundo.* |
| **Económicos** | *Entre estos factores se incluyen el crecimiento económico, las tasas de interés, los tipos de cambio, la inflación, los salarios, las horas de trabajo y el costo de vida. Estos factores pueden tener un gran impacto en las formas en que las organizaciones benéficas se desenvuelven y toman decisiones.* |
| **Medioambientales** | *Entre estos factores se incluyen cuestiones como la conciencia respecto del cambio climático o las variaciones estacionales o del terreno que podrían afectar las formas en que las organizaciones benéficas prestan sus servicios.* |
| **Políticos** | *Estos factores pueden cambiar en función de la influencia que ejerce el Gobierno en la infraestructura de un país. Entre ellos se incluyen las políticas impositivas, las leyes laborales, las normas medioambientales, las restricciones al comercio, los aranceles, y las reformas y la estabilidad política.* |
| **Legales** | *Entre estos factores se incluyen las leyes que pueden tener un impacto en las operaciones de las organizaciones benéficas. Por ejemplo, las normas que rigen a las ONG y las leyes contra la delincuencia y el terrorismo, que varían de un país a otro.* |
| **Éticos** | *¿Cómo afectarán a su organización factores como la reputación, las prácticas empresariales y de los donantes, y la confidencialidad, y el modo en que afectarán a su organización.* |

**Metas y objetivos de la recaudación de fondos**

Para llevar adelante la misión de la organización, *[Nombre de la ASC]* ha fijado una serie de metas y objetivos relacionados con la recaudación de fondos.

*Cuestiones que deben tenerse en cuenta al completar esta sección:*

* *Puede fijar metas a corto, mediano y largo plazo; a corto y largo plazo o bien solo a largo plazo, y monitorear el progreso.* ***Aproveche esta flexibilidad, decida lo que más le convenga y establezca metas realizables, sin ser demasiado ambicioso.***
* *Establezca objetivos SMART, es decir, específicos,* *mensurables, realizables, relevantes y* *limitados en el tiempo.*
* *Piense en los servicios que desea prestar y cómo podrían cambiar en el transcurso de los años.*
* *Considere qué medidas debería adoptar para que su organización pueda operar en circunstancias cambiantes y ante nuevas oportunidades.*
* *Considere la factibilidad de lograr sus metas y objetivos.*
* *¿Cuál es el monto que desea recaudar? ¿Será suficiente para cubrir los costos de su organización?*
* *Relacione las metas y los objetivos con la estrategia general de su organización.*
* *¿Cuáles son las fuentes de financiamiento?*
* *¿Qué período cubren?*
* *¿De dónde provinieron los fondos en el pasado?*
* *¿Cuánto costará llevar a cabo todo?*
* *Asegúrese de poder cumplir su proyecto con los fondos y los plazos del donante.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Metas a corto plazo** *(Para 2020)* | |
| **Objetivo 1** | *Compilar una lista de entre 50 y 100 potenciales donantes con quienes establecer comunicación (ver Apéndice 4), de los cuales 20 sean prioritarios y ofrezcan buenas perspectivas.* |
| **Objetivo 2** | *Establecer contacto con diez de dichos donantes.* |
| **Objetivo 3** | *Conseguir dos nuevos donantes.* |

|  |  |
| --- | --- |
| **Metas a mediano plazo** *(Para 2023)* | |
| **Objetivo 1** | *Elaborar un plan para ejecutar con los donantes actuales; programar dos visitas a proyectos y dos eventos.* |
| **Objetivo 2** | *Haber forjado estrechas relaciones con otras redes del Movimiento SUN en el país (por ejemplo, mediante llamadas telefónicas o reuniones trimestrales o mensuales).* |
| **Objetivo 3** | *Conseguir cuatro nuevos donantes que aporten subvenciones superiores a USD 100 000 por año fiscal.* |

|  |  |
| --- | --- |
| **Metas a largo plazo** *(Para 2025, [Nombre de la ASC] planea…)* | |
| **Objetivo 1** | *Contar con una variada cartera de donantes que aporten cuatro subvenciones plurianuales por montos superiores a USD 100 000.* |
| **Objetivo 2** | *Recaudar GBP 500 000 por año aportados por los donantes.* |
| **Objetivo 3** | *Contar con dos donantes a largo plazo que se comprometen con la organización.* |

**Plan de acción**

El siguiente plan de acción ha sido elaborado por *[Nombre de la ASC]* con el fin de lograr las metas y los objetivos de la estrategia de recaudación de fondos y sostenibilidad y *para* que, en *2025, [Nombre de la ASC]* haya llegado adonde se propuso llegar.

*Asegúrese de que las acciones que emprenda coadyuven a lograr sus metas y objetivos. A continuación, se describen acciones a modo de ejemplo, las suyas pueden ser diferentes. Usted decide cómo emprender sus propias acciones.*

* *Realizar una reunión para proponer ideas con vistas a finalizar la estrategia de recaudación de fondos de la ASC.*
* *Nombrar dos o tres embajadores de alto nivel para realizar iniciativas de recaudación de fondos en su organización o en la red más amplia y utilizar estos contactos para acceder a los altos cargos de la organización donante.*
* *La persona que se designe como responsable de la recaudación de fondos deberá realizar la capacitación sobre recaudación de fondos impartida por la RSC SUN.*
* *Contactar al punto focal nacional de la red de donantes y organizar una reunión, y programar llamadas y reuniones regulares para afianzar la relación con la red de donantes, la red de organismos gubernamentales y la red de empresas del país.*
* *Preparar una presentación, redactar los argumentos para defender su caso y completar las plantillas de solicitud de subvenciones utilizando el conjunto de herramientas para la recaudación de fondos de la RSC SUN.*
* *Establecer buenos sistemas financieros internos.*
* *Aprovechar los recursos y los conocimientos de los expertos en comunicaciones y recaudación de fondos del Movimiento SUN para redactar y recopilar materiales y estudios de caso con el fin de documentar el impacto de la sociedad civil en la nutrición.*
* *Comprometerse a crear una línea presupuestaria para la recaudación de fondos y la sostenibilidad por cada propuesta/solicitud de subvención. Esto servirá para determinar si se cuenta con los recursos y las capacidades necesarios para las tareas de recaudación de fondos. Tales recursos pueden utilizarse para organizar o asistir a eventos, desarrollar capacidades y crear recursos y materiales, entre otras cosas.*
* *Organizar una reunión de alto nivel con organizaciones no gubernamentales internacionales para analizar posibles asociaciones estratégicas con dos o tres donantes y obtener financiamiento.*
* *Establecer un programa de gestión de donantes actuales o potenciales. Considerar, entre otras, cuestiones como la frecuencia de las reuniones, las posibilidades de visitar proyectos y la organización de eventos.*
* *Contratar a un gerente de recaudación de fondos/subvenciones, quien estará a cargo de gestionar las subvenciones existentes y procurar nuevas subvenciones o financiamiento. Esto le dejará tiempo libre a usted para ejecutar sus planes de trabajo.*
* *Solicitar asistencia técnica para mejorar las capacidades de los recursos humanos.*
* *Agendar los compromisos relacionados con la estrategia en su calendario.*

**Apéndices**

En las siguientes secciones encontrará todas las plantillas y los documentos que *[Nombre de la ASC]* utiliza para ejecutar su estrategia de recaudación de fondos y sostenibilidad.

*No es obligatorio utilizarlos. Puede usarlos o modificarlos a su criterio en función de sus necesidades y las de su organización.*

**Definición de costos**

*Los costos de [Nombre de la ASC],* actuales y futuros, que deberán cubrirse con el financiamiento de los donantes, son los siguientes:

Apéndice 1. *(Presupuesto/estrategia de la organización/costos/gastos de funcionamiento/personal, etc. También puede usar el ejemplo de presupuesto incluido en el Apéndice 1).*

**Situación actual**

El siguiente cuadro contiene la información principal sobre los donantes actuales de *[Nombre de la ASC]*.

Apéndice2. *(Puede utilizar su propia lista de donantes o la plantilla del Apéndice 2).*

**Argumentos a favor/Factores diferenciales**

*[Nombre de la ASC]* ha identificado los siguientes factores diferenciales y ha definido los argumentos que utilizará para despertar el interés de potenciales donantes.

Apéndice 3. *Documento de presentación de los argumentos/enlace al documento de argumentos a favor*

* *Enumere a continuación los principales argumentos/factores diferenciales. ¿Cuál es su principal factor diferencial?*
* *Deberá convencer a los donantes de por qué deberían otorgarle el financiamiento.*
* *Demuestre la necesidad, las capacidades con las que cuenta para llegar a su grupo objetivo y que es proactivo. Por ejemplo, es la única sociedad civil que aborda el tema del Código de Sucedáneos de la Leche Materna en el país.*
* *Este documento/esta lista de factores diferenciales y argumentos a favor le servirá para reunir información relevante que podrá incluir en todas sus propuestas y solicitudes.*

**Fuentes de financiamiento**

Para lograr los objetivos de la organización, *[Nombre de la ASC]* ha identificado las siguientes fuentes de financiamiento y ha creado una lista de potenciales donantes prioritarios con los que entablar un canal de comunicación.

Apéndice 4. *(Sírvase utilizar la plantilla que hemos incluido en el apéndice. También puede utilizar su propia lista).*

*Al completar la planilla del Apéndice 4 con sus potenciales donantes, tenga en cuenta los siguientes consejos y sugerencias:*

* *Piense en quiénes podrían otorgarle financiamiento. No deje a nadie afuera, luego puede pulir la lista.*
* *¿Con qué financiamiento cuenta en este momento?*
* *Cuestiones que podría investigar: ¿cuánto sabe de los donantes? ¿Financian su trabajo? ¿Cuáles son sus intereses?*
* *¿Podrían sus donantes actuales extender su financiamiento? En caso afirmativo, ¿cómo planea preguntarles?*
* *¿Quiénes han sido sus donantes en el pasado? ¿Puede volver a interesarlos?*
* *Piense en diversificar los fondos, por ejemplo, contar con fondos que provengan de distintos sectores (Gobiernos, fundaciones, empresas, etc.).*
* *¿Quiénes son los principales donantes que trabajan en su país/terreno? ¿Quiénes integran la red de donantes SUN?*
* *¿Quiénes financian a las demás ASC o grupos regionales vecinos?*
* *Verifique los principios éticos por los que se conducen las personas que le otorgarán subvenciones. ¿Trabaja la empresa del sector privado en áreas que chocan con los principios del Movimiento SUN? No pierda nunca de vista de dónde provienen sus fondos. Un mal donante podría manchar su reputación y perjudicar sus relaciones con otros donantes.*
* *En cuanto a la innovación, ¿cómo podría aprovechar la tecnología? ¿Se le ocurren nuevas formas de trabajar? ¿Podría ser más creativo a la hora de recaudar fondos?*
* *¿Cuál es su plan o estrategia para darse a conocer y captar la atención de los medios de comunicación?*
* *¿A qué personas con altos recursos económicos o pertenecientes a la diáspora podría contactar para conseguir fondos?*
* *Explore las oportunidades de financiamiento en sectores relacionados, como el de la agricultura y la salud.*
* *A continuación, se enumeran algunos donantes que podría incluir en su lista (quizá no todos sean apropiados para su caso).*
* *Gubernamentales: Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido, Irish Aid, Swiss Cooperation, USAID, Canadá, Naciones Unidas, SIDA, GIZ, NORAD, DANIDA, JICA, KOICA, Banco Mundial, Banco Asiático de Desarrollo.*
* *Fondos fiduciarios y fundaciones: Gates, CIFF, Rockefeller, Wellcome Trust.*
* *Empresas: Packard, HSBC, Standard Charter, UBS.*

**Desafíos**

Para que las iniciativas de recaudación de fondos rindan frutos, es necesario entender los desafíos a los que nos enfrentamos a la hora de realizar e implementar actividades de promoción de la nutrición a través de las organizaciones de la sociedad civil y saber cómo superarlos mediante iniciativas adecuadas. *[Nombre de la ASC]* ha identificado los siguientes desafíos y cómo podrían superarse.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Desafío** | **Respuesta** | **Persona a cargo** |
| *Personal en la organización que lleve a cabo actividades de recaudación de fondos* | *Incorporar más presupuesto con fondos de subvenciones actuales/futuras para la sostenibilidad de la organización; hablar con donantes actuales a fin de definir, entre los objetivos a largo plazo, el de financiar un puesto para que una persona se dedique a buscar donantes.* |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Calendario y línea de tiempo de la recaudación de fondos**

El calendario de recaudación de fondos de *[Nombre de la ASC]* se describe en el Apéndice 5.

* *El calendario del Apéndice 5 puede contener fechas clave para la recaudación de fondos que haya identificado y puede usarse para monitorear el progreso. Inclúyalo en su calendario de Outlook u otros calendarios que utilice.*
* *Al agregar fechas, piense en lo siguiente: llevar a cabo una revisión sobre la recaudación de fondos cada seis meses (¿va por buen camino?, ¿cuáles actividades están dando resultado y cuáles no?); reuniones, eventos, oportunidades para hacer nuevos contactos; fin del ejercicio fiscal del donante (a veces, le sobran fondos que usted puede solicitar); fechas para utilizar el conjunto de herramientas de recaudación de fondos de SUN, etc.*

Apéndice 1. Plantilla de presupuesto

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Área de gastos/ingresos** | Gastos planificados *2020/21* | Gastos planificados *2021/22* | Gastos planificados *2022/23* | Gastos planificados *2023/24* | Gastos planificados *2024/25* |
| **Ingresos** | | | | | |
| *Subvenciones* |  |  |  |  |  |
| *Intereses bancarios* |  |  |  |  |  |
| *Donaciones* |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Total de ingresos** |  |  |  |  |  |
| **Gastos** | | | | | |
| *Salarios* |  |  |  |  |  |
| *Alquileres* |  |  |  |  |  |
| *Viajes/desplazamientos* |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Total de gastos** |  |  |  |  |  |
| **Superávit/Déficit anual** |  |  |  |  |  |

Apéndice 2. Base de datos de donantes

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nombre del donante** | **Tipo de donante** | **Monto total de la financiación** | **Fecha de inicio de la financiación** | **Fecha de finalización de la financiación** |
| *Ministerio de Desarrollo International del Reino Unido, Fundación Gates,* *Vodacom* | *Organización gubernamental, fundación, empresa* | *USD 500 000* | *1/1/2018* | *1/1/2020* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Apéndice 3. Argumentos a favor

*(Incluya el enlace al documento de argumentos a favor o utilice los factores diferenciales enumerados en el documento principal).*

Apéndice 4. Lista detallada de potenciales donantes con los que entablar comunicación

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nombre del donante** | **Tipo de donante** | **Ubicación de la sede central** | **Personas de contacto clave** | **Beneficio neto anual / Presupuesto para la ayuda** | **Asociaciones anteriores** | **Justificación** |
| *NORAD* | *Gobierno* | *Noruega* | *John Smith* | *USD 5 millones* |  | *Las áreas temáticas clave de NORAD cubren la nutrición* |
| *UBS* | *Sector privado* | *Suiza* | *Sarah Brown* | *USD 400 millones* |  | *Socio fundador de Power of Nutrition; tiene un fuerte interés en abordar el hambre* |
| *Wellcome Trust* | *Fundación* | *Reino Unido* | *Thomas Wilson* | *USD 5 millones* |  | *Interés en desarrollar y fortalecer la sociedad civil* |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Apéndice 5. Calendario de recaudación de fondos

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Ene.** | **Feb.** | **Mar.** | **Abr.** | **May.** | **Jun.** | **Jul.** | **Ago.** | **Sep.** | **Oct.** | **Nov.** | **Dic.** |
| *Revisión de la estrategia* | *Fecha de la revisión* |  |  |  |  | *Fecha de la revisión* |  |  |  |  |  | *Fecha de la revisión* |
| *Eventos* |  |  |  |  |  |  |  |  | *Reunión Global de SUN* |  |  |  |
| *Presentación del informe de la subvención* |  |  |  | *Presentación del informe del Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Conjunto de herramientas para la recaudación de fondos y la sostenibilidad* |  | *Utilizarlo para argumentar el pedido de apoyo* |  |  | *Utilizarlo para crear una presentación sobre la necesidad de los fondos* |  |  |  |  | *Inscribirse en el curso de capacitación sobre recaudación de fondos* |  | *Analizar las herramientas del conjunto a fin de decidir su utilidad* |
| *Fin del ejercicio fiscal del donante* |  |  |  |  |  |  |  | *Fin del ejercicio fiscal de USAID* |  |  |  |  |
| *Compromiso de un nuevo donante* |  |  | *Involucrar a la UE* |  |  |  |  |  | *Trabajar con la Fundación Gates* |  |  |  |