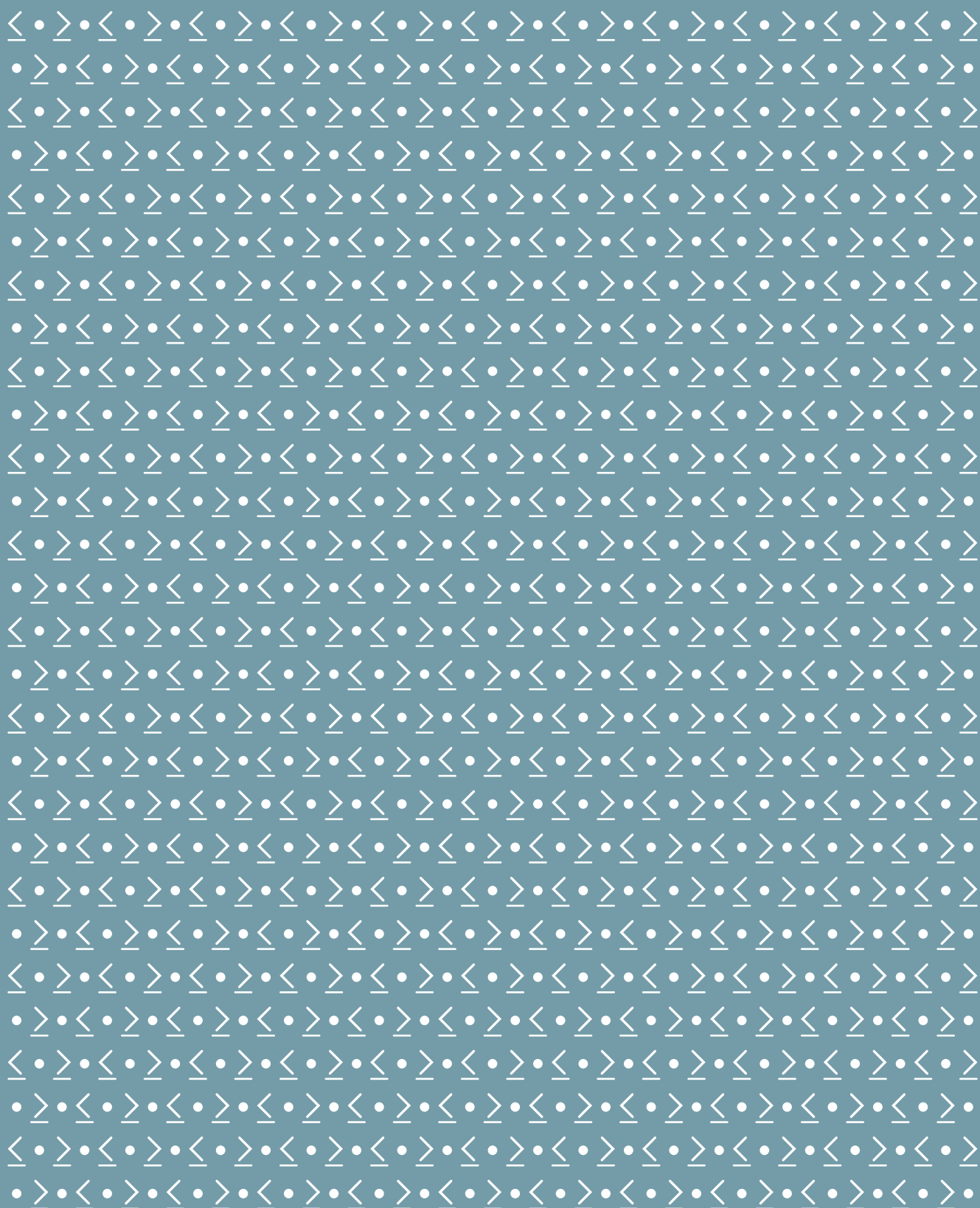




## DOSSIER

Claves para sacar el máximo  
provecho a tu patronato para  
el fundraising

A ^ E \* F } r

Asociación Española de Fundraising

## DOSSIER

Claves para sacar el máximo provecho a tu patronato para el fundraising

Este estudio ha sido revisado por la Asociación Española de Fundraising

Autor: Gobernanza efectiva

Todos los derechos de propiedad intelectual asociados con este documento, pertenecen al autor que suscribe el mismo, quien otorga una licencia de uso de carácter indefinido, y geográficamente limitado al territorio español a Asociación Española de Fundraising y sus organizaciones asociadas a los efectos de permitir el cumplimiento de sus obligaciones legales en esta materia.

El autor somete el contenido y alcance de este informe a cualquier otra opinión mejor fundada en derecho. Queda prohibida su publicación o comunicación a terceros, salvo consentimiento previo y expreso del autor.

## DOSSIER

# Claves para sacar el máximo provecho a tu patronato para el fundraising

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ¿Debe tener un papel activo el órgano de gobierno en el fundraising? .....                           | 6  |
| Consejos para superar recelos y barreras para la implicación de los patronos en el fundraising ..... | 8  |
| Modalidades de participación de órganos de gobierno .....                                            | 11 |
| El modelo de intervención para órganos de gobierno.....                                              | 14 |
| Claves prácticas para fortalecer el órgano de gobierno en relación al fundraising.....               | 16 |

Seguro que alguna vez te has hecho alguna de estas preguntas:

***¿Tengo un patronato fuerte?***

***¿Es un patronato activo?***

***¿Puede el patronato aportar valor relevante para el fundraising de mi entidad?***

***¿Ha entrado mi patronato en modo fundraising?***

***¿Cómo podría sacar el máximo provecho a mi patronato de cara a la captación de recursos?***

La gran mayoría de los órganos de gobierno de las entidades sin ánimo de lucro no están implicados activamente en labores de fundraising. El mito de un patronato formado por millonarios con muchos amigos millonarios dispuestos a colaborar con nosotros no existe, o al menos no es ni mucho menos lo habitual en España.

En general, cuando se realizan encuestas de autovaloración entre los miembros de un patronato, la actividad de captación de fondos suele aparecer entre las peor valoradas, ya sea porque no se considera relevante o adecuada para un patronato, o simplemente porque no se está llevando a cabo.

## ¿Debe tener un papel activo el órgano de gobierno en el fundraising?

En términos generales, el patronato de una fundación o la junta directiva de una asociación desempeña las funciones generales propias de la gobernanza: gestión, gobierno y representación de la persona jurídica.

Son funciones específicas del Patronato cumplir con los fines fundacionales y administrar diligentemente los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación. Tradicionalmente el patronato se ha ocupado de las cuestiones gobierno en sentido amplio, dejando a la dirección ejecutiva las correspondientes a la gestión de las operaciones del día a día.



No obstante, las expectativas sobre los Patronatos están cambiando, se están ampliando. En un contexto de ciclo económico no favorable como el actual, con una crisis económica persistente que ha afectado al modelo de financiación de muchas entidades, la sostenibilidad se ha convertido en un nuevo paradigma en la gestión que debe impregnar todas las áreas organizativas.

Frente a la visión tradicionalmente histórica del patronato de una fundación donde destacaba la idea de no inmiscuirse demasiado en la vida cotidiana de la entidad, la visión actual del papel del patronato apuesta por un liderazgo mucho más dinámico, desempeñando una actividad de gobierno profesionalizada que impulse al máximo el mantenimiento del patrimonio y la generación de nuevas fuentes de ingresos (tales como cuotas de socios, donativos recibidos...).

La Junta Directiva o el Patronato también impulsan la realización de actividades económicas que produzcan más ingresos que gastos, beneficiosas para el patrimonio y fines fundacionales sin dañar la ausencia de ánimo de lucro.

Las responsabilidades básicas que se esperan de un patronato son las siguientes:

- 1 **Determinar la visión y rumbo de la organización.**
- 2 **Seleccionar, apoyar y evaluar al director ejecutivo de la entidad.**
- 3 **Impulsar procesos de planificación y seguimiento efectivos.**
- 4 **Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios.**
- 5 **Gestionar de manera eficiente el patrimonio y recursos disponibles.**
- 6 **Aprobar y supervisar los programas, actividades y servicios a través de los que la entidad despliega su misión.**
- 7 **Representar públicamente a la organización.**
- 8 **Promover el establecimiento de alianzas y partenariados.**
- 9 **Evaluar su propio desempeño como órgano de gobierno.**
- 10 **Definir y aprobar el modelo de gobernanza y las políticas clave de la entidad.**

En el caso del fundraising, es de especial relevancia el punto 4, pues recalca que una de las responsabilidades principales del patronato será asegurar que la organización cuenta con los recursos adecuados para el cumplimiento de su misión.

Ello implica que hoy en día los patronos deben trabajar en la captación de recursos y generación de ingresos para la organización, junto con el director ejecutivo y los responsables de desarrollo o fundraising.

El patronato debe por tanto ayudar a conseguir los recursos materiales necesarios, no sólo implicándose en la gestión del patrimonio fundacional sino también en la puesta en práctica de otras estrategias para la sostenibilidad financiera de la actividad fundacional: encontrando el dinero, los recursos, los contactos y las alianzas adecuadas para conseguir desarrollar la misión.

## Consejos para superar recelos y barreras para la implicación de los patronos en el fundraising

Aunque la opinión experta generalizada sitúa a la obtención de recursos como una de las prioridades básicas del patronato, la realidad es que muchos patronatos no suelen estar implicados en captación.

¿Por qué no? Hay múltiples motivos que se suelen argumentar y que pasamos a enumerar, ofreciendo también unas posibles respuestas para contrarrestarlos:

### 1 “La ley no me obliga”

Ciertamente la ley no obliga explícitamente a los miembros de un patronato a realizar tareas de fundraising. Tampoco lo prohíbe o lo impide. Si revisamos con detenimiento la misma, podemos llegar a una interpretación favorable. Ley de Fundaciones 50/2002. Artículo 14. Funciones Patronato:

*Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos*

Las funciones han de estar dirigidas a mantener su “rendimiento y utilidad”, a través de generación de nuevas fuentes de ingresos tales como cuotas de socios, donativos recibidos... así como la realización de actividades económicas.

¿Alguien puede pensar que se puede hablar de satisfacer los fines fundacionales y de generar rendimientos o ingresos sin hablar de fundraising y de captación de fondos? Parece difícil.

Por otro lado, el artículo 17.1 de la Ley de Fundaciones impone la obligación genérica de desempeñar el cargo con la diligencia de un “representante leal”, teniendo en cuenta que los patronos asumen la gestión de intereses ajenos.

No solo hablamos de ser un “buen gestor o administrador” sino de “servir con lealtad” al interés de la fundación. La cuestión es: ¿se puede ser leal a los intereses y a los beneficiarios de la en-

tidad si no se trabaja activamente para asegurar que hay recursos suficientes para llevar a cabo los fines fundacionales?

### 2 “No creo que sea una actividad tan relevante como para ser asumida por un patrono”

Los patronos no son muchas veces conscientes de la importancia del rol de la captación, lo consideran una actividad instrumental.

Hacer fundraising es hacer causa. No se trata sólo de conseguir dinero para llevar a cabo la misión. Está en el centro de la misión, es una actividad que está en el ADN de las entidades sin ánimo de lucro desde el momento en que los usuarios o beneficiarios no pagan por los servicios que reciben.

Obtener fondos para ayudar a los beneficiarios es algo inseparable de la misión.

Por otro lado, al hacer fundraising estamos a la vez trabajando directamente la causa pues conseguimos apoyo y respaldo social, posicionamiento, voluntariado, sensibilizamos a quienes explicamos nuestro proyecto, creamos nuevas oportunidades para los beneficiarios que tienen impacto en sus vidas...

### 3 “Tengo miedo a pedir dinero”

A menudo los patronos identifican fundraising exclusivamente con pedir dinero cara a cara y sienten que esa situación les pone en un estado de inferioridad e inseguridad ante otros, provocándoles miedo e incluso cierta ansiedad.

Antes de embarcar a nuestros patronos en actividades de captación de fondos, debemos escuchar sus dudas y temores. Debemos ayudar a los patronos ofreciéndoles apoyo experto a través de cursos o mentores que les ayuden a entender que estas creencias son injustificadas, limitantes y perfectamente superables.

En estos casos es muy útil propiciar encuentros o reuniones previas con actuales donantes de la entidad en un entorno informal, de confianza, donde el contacto directo ayude a romper tabús o prejuicios sobre este tipo de situaciones.

### 4 “Pedir dinero me parece una actividad desagradable”

Existe otra situación parecida a la anterior, que se produce cuando se identifica cualquier actividad relativa a pedir dinero como algo desagradable, como algo que sólo hacemos por obligación, cuando no hay más alternativas. Por lo tanto, se vive como una experiencia negativa desde el inicio. La realidad es que a la gente nos gusta dar, nos gusta ayudar y contribuir con una buena causa, es algo que nos hace sentir bien. Es importante de nuevo en este caso concienciar a los miembros del órgano de gobierno para que aprendan a darse cuenta que estamos generando una experiencia positiva en el donante, ayudándole a desarrollar una parte de su personalidad o de sus intereses, y por ello nos estarán agradecidos.

La experiencia como donante de los propios miembros de un patronato puede ayudar mucho en ese sentido, si no se ha donado antes es más difícil pedir dinero a otros, por el contrario, si ya se ha hecho, se verá como algo mucho más natural,

puesto que vendrá identificado como una experiencia positiva.

### 5 “No sé cómo hacerlo. Para eso están los que saben”

De nuevo es importante concienciar que la captación de fondos no es sólo una cuestión técnica. Las personas encargadas de captación pueden tener los conocimientos técnicos, pero no los contactos.

Durante el proceso que se desarrolla antes de conseguir que una persona decida donar o aportar fondos, hay multitud de tareas que no requieren de una cualificación profesional particular.

Lo que sí es cierto es que es preciso preparar a los miembros de un patronato para que puedan lograr una captación de recursos exitosa.

De esta forma es imprescindible proporcionar apoyo especializado al patronato para que sea efectivo en las funciones que se le encomienden. El personal técnico de fundraising debe velar porque se pongan a disposición del patronato herramientas de apoyo tales como *elevator pitch*, FAQs, argumentarios, etc..., así como proporcionar formación básica especializada para que se vaya creando un lenguaje y razonamiento común en la organización en relación con estos temas.

### 6 “No sabemos cuál el plan, los objetivos ni la estrategia de fundraising.”

Por desgracia es muy habitual que no se le suela conceder mucho tiempo al fundraising en las reuniones de los Patronatos. Esto supone que los miembros no están familiarizados con los fundamentos de la estrategia de captación de la entidad o no comprenden bien la necesidad o urgencia de conseguir fondos en este momento para la entidad.

Es imprescindible asignar tiempo suficiente en las reuniones para tratar temas relevantes tales como: visualizar el modelo de financiación de la

entidad, conocer los proyectos y servicios clave para la misión, proporcionar información sobre los planes e iniciativas clave de captación previstos y su seguimiento.

En este sentido, favorecer la toma de contacto entre los patronos y demás instancias de la organización facilitará que comprendan la necesidad e impacto positivo de una exitosa captación de fondos y que se sientan involucrados en participar.

### 7 “Nadie me lo ha pedido antes”

Aunque parezca difícil de creer es cierto, en muchas ocasiones los miembros de un patronato no colaboran porque en ningún momento de les ha pedido formalmente su participación.

No debemos suponer que por que se hayan mencionado estos temas en alguna reunión o conversación, ello supone que se ha hecho una petición a participar. Definir clara y formalmente las expectativas de un miembro del patronato es una de las principales recomendaciones que debemos poner en marcha.

Entre otras cuestiones debemos asegurarnos que se explique adecuadamente lo que se espera de ellos en relación al fundraising al incorporarse al patronato, incluso con la creación de una descripción de puesto o la firma de carta o acuerdo de compromiso por su parte.

### 8 “No tengo tiempo”

Todas las situaciones mencionadas se presentan en mayor o menor medida en la mayoría de los patronatos, pero son especialmente pronunciadas en organizaciones que no poseen una cultura de captación arraigada. En estas situaciones, pedir a un patronato que se convierta de la noche a la mañana en un actor activo en captación puede producir una situación de shock y bloqueo que no deseamos.

Se precisa de tiempo para cambiar determinadas dinámicas, es por ello necesario tomar conciencia de que se trata de un objetivo a medio plazo y es fundamental comenzar con pequeños cambios e iniciativas e ir creciendo poco a poco tras haber superado las barreras y creencias más relevantes.

Por último, nos encontramos con una situación compleja: la ausencia de tiempo por parte del patrono. Es difícil pensar un único argumento definitivo para salvar este obstáculo, pues es un tema sensible y con múltiples matices.

Ciertamente los patronos son voluntarios que tienen otras muchas actividades profesionales y personales adicionales que atender y se hace complejo solicitarles más de lo que ya aportan. Sin embargo, debemos asumir una perspectiva diferente para abordar este asunto: cuando se entra a formar parte de un patronato, esperamos un compromiso sólido de la persona con la entidad, con su causa y sus destinatarios. Si un miembro del patronato no puede ofrecernos el tiempo que la entidad le pide porque tiene que dedicarse a otras actividades más relevantes en otros ámbitos, debemos preguntarnos ¿no es nuestra organización una prioridad entonces?

Si la persona tiene la capacidad y la red de contactos, pero no tiene tiempo ¿es ésta la persona adecuada para integrar el patronato en estos momentos?

No hay una respuesta correcta. Este tipo de situaciones debe abrir una reflexión sosegada entre la entidad (por ejemplo a través de la presidencia) y el miembro del patronato por medio de un proceso de evaluación individual u otros espacios más informales de conversación, para buscar fórmulas de colaboración que se adapten a su situación, ya sea dentro o fuera del patronato.

## Modalidades de participación de órganos de gobierno

Tal y como hemos mencionado antes, el fundraising no se centra exclusivamente en pedir dinero a otras personas, sino que es un proceso mucho más amplio que se propone ante todo crear y mantener relaciones con individuos y organizaciones. Si limitamos el fundraising al momento de petición de dinero, muchas personas no van a conseguir involucrarse nunca.

De hecho, se estima que la etapa de solicitar directamente una donación o aportación económica sólo supone un 15% del tiempo empleado en el total de dicho proceso. Es especialmente importante no confundir "pedir" con "cultivar", hay mucho trabajo que hacer antes que ir a pedir dinero a alguien directamente, hay que presentar la organización antes, alguien les tiene que hablar de ella, invitarles a algún evento, etc...

En el fundraising hay por tanto momentos y situaciones para poder involucrar a todo el mundo en función de sus capacidades y perfiles. Para visualizar el proceso en su conjunto es interesante recurrir al llamado "ciclo del fundraising" que contiene las siguientes etapas:



### Identificación

La primera fase está centrada en conseguir obtener contactos de personas y organizaciones que estén cerca de la organización porque ya interactúan con nosotros de alguna manera o aquellas que por sus características consideramos pudieran estar interesados en colaborar con nuestra entidad. Por ello esta etapa se centra en buscar, recopilar y registrar los contactos potenciales, buscar conocer a nuevas personas, establecer redes, crear bases de datos...

### Siembra

En esta etapa perseguimos construir relaciones con los potenciales y contactos identificados en la fase anterior despertando en ellos interés en nuestra entidad: explicando el proyecto, los fines, sus programas, sus números y sus logros. Se trata de una etapa en la que combinaremos múltiples formas de comunicación, eventos, visitas personales y otras técnicas para lograr crear esa relación de confianza con ellos.

### Petición

Esta etapa se centra en dar forma y ejecutar de manera efectiva y oportuna la petición de recursos a los contactos. Supone el momento clave para el que se ha trabajado en las etapas anteriores e implica la elaboración de un "argumentario" sólido y directo para lograr la aceptación, así como desarrollar acciones de petición en diversos canales: personal, a través de reuniones o eventos, online, por carta, por teléfono, etc...

### Retención

Una vez se ha conseguido que una persona u organización nos aporte sus recursos, se abre una etapa imprescindible para conseguir mantener interés en colaborar con nuestra entidad a lo largo del tiempo. Aquí se incluyen actividades como agradecimientos, rendición de cuentas sobre el destino y beneficios obtenidos con los fondos aportados, premios o reconocimientos, eventos de fidelización, envío de memorias o newsletters.

El ciclo de fundraising ofrece multitud de oportunidades de colaborar para un patrono. Lo importante en este caso es lograr descubrir las fortalezas de cada individuo: por ejemplo, alguien no será capaz inicialmente de pedir fondos a un amigo o colega, pero sí se sentirá cómodo en dar un discurso en una reunión o evento.

Para buscar el compromiso activo de todos los miembros debemos primero llevarles a hacerse estas preguntas:

- > ¿Cuáles son mis fortalezas?
- > ¿Dónde puedo aportar valor?
- > ¿En qué momento o etapa debo implicarme? ¿A qué me puedo comprometer?

Para ayudarles a dar respuesta a estas últimas preguntas deben conocer las principales modalidades de participación en fundraising, a saber:

## A

Hacer una contribución personal. Los mejores captadores de fondos son a su vez donantes, puesto que conocen la dinámica de la petición y saben las razones por las que finalmente han optado por colaborar con una entidad y no con otra.

Es interesante por ello conseguir que los patronos se involucren también como donantes, sin que ello implique obligatoriedad o que haya que donar una gran cantidad económica, cada uno según sus recursos. Además, alguien podría llegar a argumentar: “Si tú no donas a tu propia entidad, ¿por qué he de donar yo?”. La posibilidad de desplegar un discurso al estilo de “únete a mí en lo que yo ya hago” proporciona mucho peso al argumento y ayuda a generar confianza en la persona que pide.

## B

Pedir contribuciones económicas a otras personas. En último término sabemos que el fundraising gira en torno a personas que dan dinero a otras personas, el contacto y la petición personal es muy importante. Cuando preguntamos a alguien ¿Por qué has donado? Las respuestas más habituales son “porque alguien me lo ha pedido” y “porque me lo ha pedido alguien que conozco”.

Si de lo que se trata es de conseguir un mayor volumen de fondos necesitamos que la mayor cantidad posible de personas pida. Normalmente las organi-

zaciones sociales tienen poca gente que pide y sin embargo están rodeadas de potenciales donantes a los que no logran dirigirse.

## C

Compartir agenda de contactos y mantenerse alerta. Es importante que los patronos tengan siempre “la antena puesta” para ayudar a aumentar la lista de *prospects* (potenciales financiadores o donantes). También es interesante dar una lista de estos potenciales a los miembros del patronato para que revisen si tienen contactos en ellos. Las ratios de conversión son en general bajas en muchos casos, se necesitan muchos potenciales para llegar a convertir un contacto en donante. Además, sabemos que hay un potencial no explotado en las redes y contactos de cada uno de nuestros patronos y no debemos desaprovecharlo.

El objetivo no es aquí implicar al patrono en una petición personal, sino conseguir por ejemplo una entrevista de su contacto con el responsable de captación de la entidad para que pueda desarrollar el proceso.

## D

Participar como voluntario en actividades o tareas dentro del ciclo de fundraising. En este caso las opciones son múltiples, por ejemplo:

- Acompañar a otras personas de la organización en visitas a potenciales donantes.
- Escribir cartas o hacer llamadas de agradecimiento

a los que ya nos donan o colaboran con nosotros.

- Escribir cartas personales de petición de fondos a sus contactos.
- Colaborar en hacer propuestas, el diseño o la organización de eventos de captación: subastas, cenas, carreras, ...
- Hacer de anfitrión en las visitas a centros o proyectos de la entidad que realicen los potenciales.
- Hacer presentaciones o discursos en actos o eventos.

- Apoyar con conocimiento técnico en comités especializados o grupos de trabajo relativos a fundraising: si el patrono es experto en materia legal, marketing, financiera, publicidad... puede ser fundamentales sus aportaciones para mejorar la calidad de las estrategias y planes.
- Realizar labores de supervisión, dando seguimiento a planes, analizando las acciones de fundraising ejecutadas, rentabilidad de inversiones, ratio de bajas, ...
- Reclutar a nuevos patronos con experiencia en fundraising o con contactos.

## El modelo de intervención para órganos de gobierno

Trabajar un cambio de calado en un órgano de gobierno exige seguir un proceso formalizado con una cierta disciplina de trabajo. A menudo muchas entidades se embarcan en desarrollar acciones puntuales, desconectadas, sin definir una estrategia a medio plazo, lo que conlleva un escaso y efímero impacto de los esfuerzos emprendidos. Nuestro modelo de intervención para órganos de gobierno propone un itinerario con 5 pasos claros y directos para conseguir llevar a cabo cambios efectivos en cualquier tipo de entidad:

### PRIMER PASO "Haz un cambio"

Todo viaje requiere de un primer paso, para romper una dinámica establecida hay que introducir un elemento nuevo, con un punto atrevido e innovador. En este sentido no se precisa de grandes acciones sino de pequeñas iniciativas que provoquen el debate y la reflexión entre los miembros de un patronato.

Por ejemplo: hacer participar a un observador externo en una de nuestras reuniones para que analice las dinámicas que allí se desarrollan y nos proporcione *feedback* especializado; o realizar una breve encuesta de autoevaluación entre los miembros del patronato para conocer su visión en relación con el desempeño en fundraising.

Son acciones sencillas, de bajo coste e impacto inmediato puesto que ayudarán a enfocar la atención en el área de mejora deseada y nos posicionan para dar pasos adicionales.

### SEGUNDO PASO "Déjate asesorar"

Trabajar con órganos de gobiernos requiere de herramientas, conocimientos y experiencia especializados. Rara vez nos encontraremos con aspectos que sean solucionables desde un punto de vista puramente técnico, sino que se suelen entremezclar aspectos culturales, humanos, éticos, de liderazgo y relaciones de poder, lo que hace que sea altamente recomendable contar con el asesoramiento de expertos en este tipo de contextos.

Por todo ello se debe entrar en contacto con expertos para encontrar claves y recomendaciones útiles, para contrastar las acciones a llevar a cabo y para abrir nuevas perspectivas a los integrantes del equipo.

### TERCER PASO "Desarrolla capacidades"

Desarrolla las capacidades que el equipo de gobierno necesita para un fundraising más eficaz. Es habitual que la captación de recursos no sea una de las áreas de experiencia personal de los miembros de un órgano de gobierno.

Para poder impulsar cambios relevantes en fundraising es necesario contar con el apoyo y complicidad del órgano de gobierno, lo que implica la necesidad de construir una visión y lenguaje compartidos sobre los retos y las alternativas que se presentan para superarlos.

Para ello es esencial desarrollar esas capacidades con acciones de formación, sensibilización o comunicación o a través de la incorporación de nuevos patronos que traigan esas habilidades y experiencias consigo.

### CUARTO PASO "Define tu modelo"

Diseña un modelo de trabajo en fundraising para tu órgano de gobierno adaptado al contexto y retos futuros de tu entidad. No existen modelos mágicos que sirvan para todos los casos. Cada

entidad debe encontrar su propia fórmula, debe analizar su situación, conocer sus capacidades y recursos, y debe clarificar su estrategia de financiación en la que el patronato deberá tener un papel relevante.

A partir de él, se debe definir un plan de acción, para que sirva de soporte y orientación, de lo contrario, las acciones que se emprendan correrán el riesgo de quedar aisladas, desconectadas de la estrategia de la entidad en su conjunto.

## QUINTO PASO

### "Implementa y evalúa"

Una vez iniciada la ejecución de los cambios e iniciativas planteadas en el nuevo modelo y plan de acción, si no te importa saber cómo estás haciendo las cosas o el resultado que se está logrando, ¿por qué molestarse con llevarlo a cabo entonces? El seguimiento dentro del propio patronato permite evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción diseñado.

Para que esta evaluación resulte realmente valiosa, es necesario también planificarla de manera correcta, y por lo tanto será necesario habilitar los espacios, los tiempos y las herramientas oportunas para poder llevarla a cabo.

## Claves prácticas para fortalecer el órgano de gobierno en relación con el fundraising

Por último, ofrecemos a continuación una serie de opciones de puesta en práctica inmediata para involucrar y fortalecer al órgano de gobierno en relación con el fundraising:

### 1

#### **Realiza un diagnóstico**

---

¿Dónde estamos? ¿Qué es lo que se está haciendo bien?  
¿Cómo están ya apoyando al fundraising de la entidad los miembros del patronato? ¿Qué necesita mejorar?

Conoce las capacidades que tienen los patronos actuales:  
Red de relaciones y contactos, conocimientos técnicos y profesionales, habilidades sociales, talante personal, valores, aficiones, compromiso con la organización, etc. Analiza la cultura de la organización en relación al fundraising.

### 2

#### **Define el perfil "ideal" de tu patronato**

---

Todo patronato es diferente pero siempre debe suponer una mezcla de perspectivas, capacidades y apoyo en recursos. Analiza tu estrategia y recluta la diversidad que necesitas:

- Por sector (bancario, salud, educación,...)
- por competencias (comunicación, marketing, IT)
- demográficos (edad, sexo, raza, residencia)
- por grupo de interés (voluntarios, donantes,...)
- otros (nivel de renta, experiencia en fundraising)

**3*****Identifica "campeones" o "promotores" del fundraising***

---

Consigue apoyos en el patronato que animen a los demás a seguir y profundizar en acciones de fundraising. Otorga al presidente un papel clave en el liderazgo para buscar la confianza y complicidad de otros patronos. Apoya y cuida a aquellos que muestren interés, deja que fluya su iniciativa e innovación, mantente en segundo pero proporcionando soporte y orientación. Ofréceles acciones de fundraising concretas y limitadas en el tiempo para favorecer la participación de todos.

**4*****Define un proyecto estratégico para ellos***

---

Diseña un proyecto de fundraising exclusivo para el Patronato, que sea relevante pero limitado en el tiempo. Es importante que esté claramente vinculado a la misión, que amplíe beneficios para los beneficiarios, etc.

Asigna responsabilidad directa y exclusiva al Patronato sobre el desarrollo y ejecución. Fomenta un cierto espíritu de sana competitividad entre ellos.

**5*****Prepara un plan personalizado***

---

Para lograr un alto desempeño es clave "formalizar" un compromiso individual y formal: por ejemplo a través de la firma de un documento o carta compromiso en el que se incluyan las tareas de fundraising a realizar por el patrono.

Define una *scorecard* anual fijada con ratios indicadores de actividad relativa al plan de fundraising. Asegúrate que se hace una inversión de avances en cada reunión del patronato.

**6*****Crea un comité especializado***

---

Crea un comité de fundraising o de Desarrollo con patronos actuales, antiguos, potenciales y otros actores comprometidos con la entidad y su causa. Deja que lidere el plan de fundraising y sea el centro del debate y nuevas iniciativas relativas a captación, marketing, comunicación, relaciones externas.

Usa el comité para preparar el "banquillo", desarrollo de nuevos patronos, o para conseguir una salida "suave" del patronato para miembros actuales

**7*****Convierte a los patronos en "embajadores" de la marca***

---

Define y transmite a tu patronato la esencia de la marca de la identidad. Hazles comprender claramente lo que significa y consigue que se vinculen personalmente con ella, construyendo un relato diferenciador que refuerce la presentación del proyecto. Si trabajamos con la marca como base, también podemos diseñar un patronato que sea reflejo de la misma, facilitando enormemente las futuras acciones de captación.

Haz que den la cara en redes sociales y crea herramientas específicas para que hagan campañas online.

