

# **Estrategia de Procuración de Fondos para la Junta Intermunicipal de Medio Ambiente para la Gestión Integral de la Cuenca Baja del Río Ayuquila**

**Noviembre 2015**

Consultor Senior: Harold S. Dutton Treviño

Consultores Junior: María de Jesús

Nayeli Moreno



## CONTENIDO

1. Antecedentes
2. Introducción
3. Objetivos
4. Metodología (descripción de métodos utilizados)
5. Cartera de proyectos e idea de proyecto
6. Cartera de Fuentes Potenciales
7. Matriz de coincidencia de proyectos con fuentes potenciales
8. Mecanismos de financiamiento mediante la participación de actores claves
9. Recomendaciones
10. Estrategias
11. Archivo fotográfico
12. Anexos varios



## **1. Antecedentes del proyecto**

Este Informe Final es parte del proyecto de asesoría que se realiza respecto de la convocatoria DJIRA 05/2015 que lanzó la Junta Intermunicipal de Medio Ambiente para la Gestión Integral de la Cuenca Baja del Río Ayuquila (JIRA) en junio de 2015 para elaborar la Estrategia de Procuración de Fondos.

El proyecto está financiado por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) junto con la colaboración de la Comisión Nacional Forestal (Conafor) y la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio).

El proyecto inició en agosto de 2015 mediante la firma del convenio respectivo conforme al plan de trabajo y presupuesto acordado entre las partes.

## **2. Introducción**

Aproximación procuración de fondos

Es conocido que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen su existencia debido a que responden a diversas necesidades de la sociedad. Si bien un organismo público descentralizado intermunicipal (OPDI) puede tener rasgos distintos a las OSC la JIRA responde a necesidades a nivel local de no solo brindar apoyo en temas relacionados con el medio ambiente, sino también elevar la calidad de vida de sus habitantes. Para lo cual requiere de garantizar su operación técnica y el lograr financiar económicamente sus planes y proyectos.

Lo anterior se logra con preparación y esfuerzo que permita sustentar una estrategia de procuración de fondos. Entre los pasos que se requieren está el llevar a cabo un análisis de la organización, ver fortalezas y debilidades que impactan en su capacidad de procurar fondos, también considerar la calidad de los



servicios que ofrece la JIRA y su capacidad para modificar sus programas. Es necesario tener identificados a las personas y organizaciones que le pueden brindar apoyo.

### **3. Objetivo**

Este proyecto tiene como objetivo el desarrollar y fortalecer a la JIRA para que implemente mecanismos para procurar fondos y así conseguir recursos económicos que le permitan cumplir con su misión y materializar los proyectos que desarrolla en el tema de gestión ambiental, desarrollo sustentable, y conservación del patrimonio natural.

Entre los objetivos específicos del proyecto destacan:

- Que la JIRA tenga un plan de trabajo para realizar su estrategia de procuración de fondos, en particular para el 2016.
- Priorizar sus proyectos
- Contar con una base de datos de fuentes potenciales de financiamiento
- Desarrollar mecanismos de financiamiento con actores locales y la sociedad.
- Contar con una base de posibles donadores

### **4. Metodología**

El presente proyecto se sustenta en su parte conceptual en el libro de Henry A. Rosso *Excelence in Fundraising*. Además se realizó una revisión documental respecto a páginas web de asociaciones y fundaciones nacionales como internacionales, para tener una base de datos de las posibles fuentes de financiamiento con las que puede contar la JIRA para llevar a cabo sus proyectos y concretizar su misión. También se documentó y se elaboró una base de datos de las universidades internacionales que tienen programas de posgrado referentes al tema de las organizaciones de la



sociedad civil (sin fines de lucro), así como del medio ambiente. Lo anterior tiene como fin el que la JIRA pueda fortalecer su capacidad de operación y humana a mediano y largo plazo de procuración de fondos. Así mismo, construir voluntariado en este tema por medio de convenios de colaboración con estas instituciones de educación superior.

Por otra parte se analizaron los documentos internos que la JIRA proporcionó en relación con los proyectos que trabaja y sus informes anuales. También se revisó su página web.

Se realizaron diversas entrevistas focalizadas con distintos actores, incluyendo al personal de la JIRA. Con la intención de tener una visión externa e interna con el tema de procuración de fondos.

Se realizó un taller de trabajo con los integrantes de la JIRA para entender sus dinámicas internas y tener un parámetro de su capacidad para implementar a corto, mediano y largo plazo estrategias de procuración de fondos, mediante una actividad llamada Zona de influencia de la organización, para identificar a los actores clave que tengan las características de vínculo, interés y capacidad (económica) (VIC), en relación con el trabajo que realiza la JIRA.

Se hizo hincapié en la frase de Henry Rosso que dice *“la mejor estrategia de procuración de fondos debe considerar todas las fuentes posibles”*, con el fin de identificar a todos aquellos prospectos.

Esta actividad permite construir un marco de referencia para elaborar una estrategia de procuración de fondos para la JIRA y pensar en buenas prácticas, así como en las limitaciones y capacidades de la JIRA.



Como conclusión del taller realizado identificamos las fortalezas, oportunidades y debilidades de la JIRA. Se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal cuenta con el perfil adecuado para el trabajo que se desarrolla en cada una de las áreas de la JIRA.</li> <li>• Todo el personal pertenece a la región del Río Ayuquila</li> <li>• Les gusta su trabajo, conocen la región, los proyectos que realizan pretenden impactar a toda la comunidad.</li> <li>• Están capacitados para desarrollar su trabajo, pueden trabajar en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están interesados en procurar fondos para concluir aquellos proyectos que por falta de recursos no se les ha dado continuidad, o aquellos que ni siquiera han llevado a cabo.</li> <li>• Todo el personal de la JIRA tiene conocimiento de posibles donantes, por lo que es una oportunidad para realizar la procuración de fondos en equipo y no limitarse a dejarle la labor a una sola persona, podría formarse un área de procuración de fondos, considerando la carga de trabajo que todos tienen para dividirse las actividades, el cual podría estar integrado principalmente por David, Rosalía, Isabel y Lucy, aunque la participación de todos es fundamental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones no hay comunicación entre las distintas áreas de la institución (por ejemplo, no saben el presupuesto con el que cuentan y los proyectos que están realizando).</li> <li>• El personal no administra el tiempo para realizar las actividades (dicen que nunca tienen tiempo), no tienen una planeación.</li> <li>• No se cuenta con un protocolo para elegir proyectos a implementar, nunca han concluido uno, es decir, los proyectos que por terceras personas se enteran y que encaja con la JIRA los llevan a cabo.</li> <li>• No tienen una estrategia de comunicación tanto interna como externa. En la parte interna podemos darnos cuenta de que a pesar de que todos están convencidos y creen en el proyecto de la Junta, no conocen o poco conocen de los demás proyectos de</li> </ul>



		<p>la JIRA, se limitan sólo a realizar su trabajo. En la parte externa, no se comunican los avances o logros de los proyectos a la comunidad, que a final de cuentas es a ellos a los que pretende impactar cada proyecto, no se agradece el apoyo de los donantes, aunque es un organismo técnico de apoyo para los diez municipios, es importante dar a conocer el trabajo que hacen a la comunidad, considerándolo como estrategia para ser donantes o voluntarios en proyectos que realice la junta.</p>
--	--	--

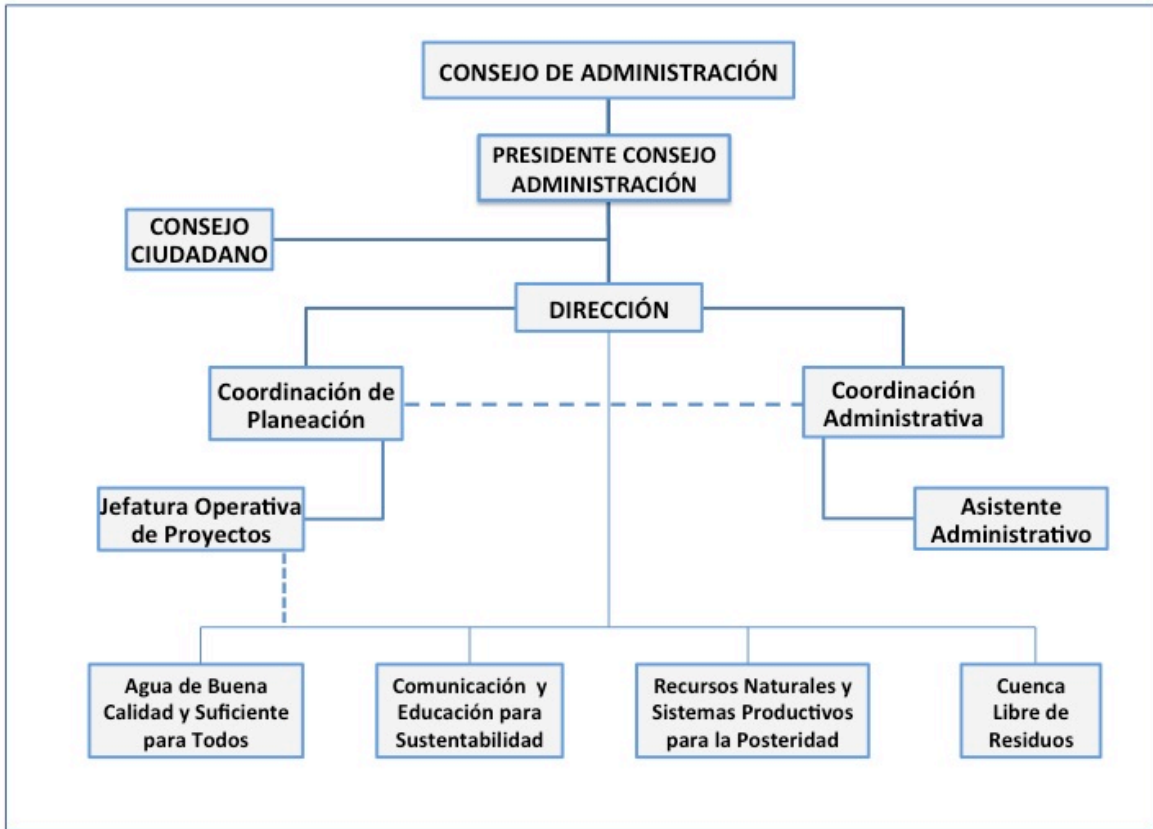
Fuente: Elaboración propia

### **i. Capacidades institucionales de la JIRA**

Es indispensable, conocer cuáles son las capacidades de la JIRA para un diagnóstico adecuado previo a la propuesta de una estrategia de procuración de fondos. Nuestra exploración se dividió en los siguientes elementos: organigrama con las responsabilidades de las áreas y las capacidades institucionales para llevar a cabo una procuración de fondos.



**Tabla 1. Organigrama**



Fuente: Página web de la JIRA. <http://www.jira.org.mx/jir01/principal/index.php/quienes-somos/organizacion>

Ninguna organización trabaja aisladamente sino que depende de sus distintas áreas que la estructuran y articulan. Resulta fundamental tener un panorama que permita ver la capacidad de la JIRA para llevar a cabo acciones en relación con la procuración de fondos para sus proyectos de acuerdo con su organigrama. En la JIRA trabajan 12 personas de las cuales la mitad (seis) se desempeñan en las áreas operativas, 25% (tres) son responsables de la administración y el resto se divide entre la Dirección, la Coordinación de Planeación y la Jefatura de Proyectos.



La parte operativa de la JIRA se concentra entre su Dirección y la Coordinación de Planeación. Éstas son las responsables de velar por el buen funcionamiento de los proyectos que desarrollan. De acuerdo al organigrama de la JIRA las áreas que ejecutan y operan los proyectos descansan en cuatro áreas y dependen directamente de la Dirección (ver Tabla 1). Si bien existe una jefatura operativa de proyectos esta tiene de acuerdo al organigrama una relación débil con la propia Dirección y depende directamente de Coordinación de Planeación. Hay que agregar que se acaba de cubrir la vacante de la Jefatura Operativa de Proyectos (agosto, 2016) por lo cual la persona recién ingresada esta en el proceso de adaptación y conocimiento de las actividades y los proyectos que la JIRA realiza.

Ahora bien, de la investigación realizada se desprende que la JIRA cuenta con cuatro áreas para proyectos:

- Agua de buena calidad y suficiente para todos
- Comunicación y educación para la sustentabilidad
- Recursos naturales y sistemas productivos para la posteridad
- Cuenca libre de residuos

Sin embargo, en la parte operativa se observa que la gran mayoría de su personal (cuatro) se encuentra asignado al área de Comunicación y Educación para la Sustentabilidad. Dos áreas cuentan con una sola persona para llevar a cabo sus programas (Recursos Naturales y Sistemas Productivos para la Posteridad y la de Cuenca Libre de Residuos) y no hay personal asignado formalmente al área de Agua de Buena Calidad y Suficiente para Todos.

En cuanto a la parte administrativa de la JIRA, ésta le reporta directamente a la Dirección y también se relaciona con la Coordinación de Planeación.

En relación con el Consejo Ciudadano, si bien tiene un papel importante dentro el organigrama, ya que apoya a la Dirección de la JIRA y al Consejo de



Administración, en virtud de que esta en proceso su integración e iniciará en 2016, todavía no tiene un papel preponderante dentro de la organización.

De las entrevistas realizadas al personal de la JIRA se desprende que todos se sienten muy identificados con la misión y de la importancia de trabajar en los temas ambientales. Se sienten comprometidos con su trabajo y que tienen la capacidad y los conocimientos para llevarlo a cabo. En palabras de uno de sus integrantes que señaló que hay: “Capacidad técnica, experiencia sobre todo en educación ambiental, cada uno tiene conocimientos que aportan al desarrollo del trabajo y también en el área administrativa”.

De la asignación de personal a las distintas áreas operativas, se desprende que en efecto hay mayor experiencia en los temas de educación ambiental, pero también es el área que mayor personal operativo tiene.

Una de las sugerencias hecha por el personal de la JIRA versó en que se requiere fortalecer la comunicación interna. Ya que poco se enteran de los proyectos que los demás compañeros llevan a cabo o de las acciones que éstos conllevan. Otro aspecto en el que están ausentes mejores canales de comunicación es el presupuesto. En ocasiones no se informa con cuanto se cuenta para saber qué proyectos o programas podrían realizar. Esto daría mayor fortaleza interna.

En un plano más administrativo esta lo relativo a que se debe mejorar la forma en que se comunican los procesos y las acciones que se llevan a cabo.

Así mismo consideran que muchos proyectos no concluyen, en ocasiones por la falta de apoyo económico, y por ende los resultados no son visibles o son incompletos.

## **ii. Procuración de Fondos**



A continuación, se presenta el análisis que corresponde al presupuesto de la JIRA de 2008 al 2015.<sup>1</sup> Los ingresos que obtiene la JIRA actualmente provienen principalmente de las aportaciones que hace cada municipio que integra el Consejo de Administración, la aportación del gobierno de Jalisco (Seder y Semadet) y en forma excepcional el gobierno federal (Semarnat)<sup>2</sup> lo cual ha representado su mayor fuente de ingreso. Su presupuesto ronda en poco más de 4 millones de pesos al año. Sin embargo, desde 2010 ha logrado obtener fondos adicionales de distintas organizaciones (ver Tabla 2)

**Tabla 2 Ingresos de la JIRA**

FUENTE DE INGRESO	INGRESOS JIRA AÑOS 2008 - 2015 EN M.N								
	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	TOTAL
Municipios integrantes de la JIRA	\$ 300,000.00	\$ 240,000.00	\$ 315,109.76	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 2,355,109.71
Gobierno de Jalisco (SEDER y SEMADET)	\$ 3,500,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 31,500,000.00
Gobierno Federal (SEMARNAT)	\$ -	\$ -	\$ 6,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ 10,427,500.00	\$ 15,019,965.00	\$ -	\$ 31,447,465.00
Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)	\$ -	\$ -	\$ 672,300.00	\$ -	\$ 749,150.00	\$ 452,996.00	\$ -	\$ -	\$ 1,874,446.00
Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD)	\$ -	\$ -	\$ 1,577,345.50	\$ 2,546,953.04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,124,298.54
Premio al Mérito Ecológico 2010 SEMARNAT	\$ -	\$ -	\$ 100,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,000.00
COECYTJAL	\$ -	\$ -	\$ 200,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000.00
COLMEX	\$ -	\$ -	\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,000.00
Ejidros (Fondos Concurrentes)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,000.00	\$ 168,000.00	\$ 32,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 500,000.00
CONAFOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500,000.00
LSRCA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,780.01	\$ 25,532.05	\$ 22,683.77	\$ 49,497.77	\$ -	\$ 118,493.61
LAIF-CONABIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 140,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,140,000.00
Universidad de las Naciones Unidas (UNU)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92,482.47	\$ -	\$ 92,482.47
FIPRODEFO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000.00	\$ -	\$ 500,000.00
CI-MEXICO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 377,016.00	\$ -	\$ -	\$ 377,016.00
Varios	\$ 11,801.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000.00	\$ 131,801.00
Contpaqi	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,780.00	\$ 6,190.00	\$ 25,432.00	\$ 11,188.00	\$ -	\$ 26,970.00
<b>Sub Total</b>	<b>\$ 3,811,801.00</b>	<b>\$ 4,240,000.00</b>	<b>\$ 12,914,755.26</b>	<b>\$ 6,967,733.05</b>	<b>\$ 6,742,682.05</b>	<b>\$ 15,612,195.77</b>	<b>\$ 20,201,945.24</b>	<b>\$ 6,520,000.00</b>	<b>\$ 77,011,112.33</b>
<b>Sub Total en especie</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 20,780.00</b>	<b>\$ 6,190.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 26,970.00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 3,811,801.00</b>	<b>\$ 4,240,000.00</b>	<b>\$ 12,914,755.26</b>	<b>\$ 6,988,513.05</b>	<b>\$ 6,748,872.05</b>	<b>\$ 15,612,195.77</b>	<b>\$ 20,201,945.24</b>	<b>\$ 6,520,000.00</b>	<b>\$ 77,038,082.33</b>

Fuente: Elaborado a partir de la consulta de los convenios de colaboración y/o financiamiento que la JIRA firmó a través de los años.

<sup>1</sup> La presente información fue proporcionada por la JIRA.

<sup>2</sup> Estos recursos provienen del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) de acuerdo a las reglas de operación y tipos de proyectos que emite la Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la Cámara de Diputados federal.



De las entrevistas con el personal de la JIRA se desprende que los recursos que se han obtenido de fuentes externas (por ejemplo: el FMCN, la AFD, LAIF-Conabio) en su mayoría se han logrado gracias al apoyo de Enrique Jardel, Eduardo Santana, Sergio Graf, Arturo Pizano quienes no forman parte de la JIRA pero sí le brindan apoyo principalmente en informar respecto de convocatorias sobre proyectos que pudiera realizar la JIRA. Sin embargo, estos proyectos no forman parte de los proyectos a desarrollar o que tiene contemplado la JIRA dentro de sus Planes Operativos Anuales . Sino que en la medida de lo posible inciden en éstos. Es decir, conforme la JIRA conoce de dichos proyectos ve en qué medida lo puede realizar o si impacta en su misión y entonces decide llevarlo a cabo o rechazarlo. Si bien eso puede ser evidencia de que la JIRA tiene un gran flexibilidad para adaptarse a las circunstancias, por otra parte también no permite que se concentre en los proyectos que ha establecido con su Consejo de Administración.

Tanto el director anterior de la JIRA como el actual han sido los responsables de llevar a cabo los procesos para participar por dichos fondos externos.

Llama la atención que en el presupuesto de 2015 en el apartado de varios se reunió la cantidad de \$120,000 pesos. Los cuales fueron recursos que gestionó el personal operativo de la JIRA. De acuerdo con las entrevistas esta procuración de fondos se llevó a cabo de manera informal. Se invitó a locatarios que conocen a apoyar alguna actividad o evento, pero no como una parte de una estrategia específica. Al parecer la mayoría de los donativos han sido en especie y en caso de utilizar lonas para la actividad ponían el logotipo del donante.<sup>3</sup> Sin embargo, no se tiene un seguimiento puntual del donante, ni una estrategia para agradecer y

---

<sup>3</sup> En 2015 se llevó a cabo el programa de Electroacopio y se pidió el apoyo de radiodifusoras para avisar a la población del programa.



buscar que se involucre más con la JIRA y así generar mayor compromiso y apoyo.

Un apoyo que gestionó el área administrativa de la JIRA ha sido lo relativo a donativo en especie en relación con el *software* que utilizan para llevar a cabo la contabilidad.

### **iii. Página web**

La URL (página web) de la JIRA no está diseñada para atraer o invitar a posibles donantes o voluntarios. Si bien la JIRA cuenta con registro para expedir recibos deducibles de impuestos su página web carece de vínculos que permitan llevar a cabo donaciones en línea.

Tampoco presenta en forma clara qué proyectos son los que realiza la organización y algún mecanismo para apoyar. Tampoco se tiene algún reconocimiento de quienes han apoyado a la JIRA o han sido socios estratégicos.

Así mismo, hace falta un apartado en el que señalen sus logros tanto como organización como el de los proyectos específicos. Como por ejemplo el haber recibido el Premio al Mérito Ecológico en el 2000.

Otra parte que está ausente es lo relativo a ofrecer espacios para voluntariado o actividades que pudiera realizar la gente interesada en apoyar a la organización.

## **5. Cartera de Proyectos**



Para la cartera de proyectos se les pidió a los integrantes de la JIRA que enlistaran los proyectos en los que trabajan y los priorizaran. Los proyectos más importantes (en orden de importancia) se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Proyectos de la JIRA**

	<b>Proyecto</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Resultados</b>
<b>1</b>	Saneamiento de aguas residuales	Se han procurado inversiones para proyectos ejecutivos a 2 municipios. Se realiza una actualización del estado actual de los sistemas de tratamiento de aguas residuales en los municipios de la JIRA.	Tratar las aguas residuales de los municipios de la JIRA, se minimiza el impacto de contaminación al río Ayuquila
<b>2</b>	Infraestructura disposición RSU	Se ha dotado a los municipios de vehículos recolectores de RSU. También se han invertido para centros de acopio, así como apoyo para la creación de los Sistemas Intermunicipales para el Manejo de Residuos (SIMAR). Se elabora un diagnóstico de la infraestructura por municipio y sus necesidades en materia de RSU. Los SIMAR trabajan en actualizar el Plan de Manejo Integral de RSU, que incluye la caracterización de RSU por habitante por municipio.	Que los municipios de la JIRA tengan infraestructura y equipo para la recolección diferenciada de RSU (vehículos, centros de acopio y compostaje, personal capacitado). La JIRA ha realizado inversión por más de 60 millones de pesos en infraestructura e inversión directa. Se espera que los SIMAR comiencen a tener autosuficiencia y que la JIRA apoye en materia de educación ambiental. Sin embargo, tener una bolsa para acceder a recursos para RSU, sería importante. Estos recursos podrían invertirse en capacitaciones (por ejemplo abonar al Centro de Capacitaciones, material didáctico y de difusión).
<b>3</b>	Restauración ecológica	Restauración en sitios a las orillas del río e implementación de parcelas demostrativas.	
<b>4</b>	Educación ambiental para la sustentabilidad	Espacio de capacitación en temas de educación para la sustentabilidad, ecotecnias, alternativas productivas, para funcionarios públicos, docentes y sociedad.	Funcionarios públicos capacitados en temas de educación para la sustentabilidad. Grupos organizados de la sociedad civil demandan y acuden a las capacitaciones ofertadas por el centro de capacitación de la JIRA.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la JIRA.



También presentaron proyectos secundarios. Tabla 4

**Tabla 4. Proyectos secundarios**

	<b>Proyecto</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Resultados</b>
1	<b>Promover humedales en localidades (por comunidad ó por casa)</b>	Ninguno	Que las localidades cuenten con sistema de tratamiento que no impliquen costos elevados de mantenimiento.
2	<b>Diseño de materiales didácticos.</b>	Se cuenta con materiales de apoyo para facilitar la enseñanza y el aprendizaje de conceptos, habilidades, actitudes y valores para transformar la conciencia ambiental.	Existen cuadernillos, juegos, dinámicas, manuales, audios o audiovisuales para difundir entre la población, instituciones y Ayuntamientos los ejes temáticos de la JIRA.
3	<b>Huertos</b>	1 huerto (comunitario/traspatio/escolar), instalado y en operación promueve la producción de alimentos sanos, el desarrollo de nuevos huertos, además de facilitar sesiones de capacitación.	Promotores comunitarios promueven la instalación y desarrollo de huertos. Grupos, ciudadanos, escuelas y sociedad civil, trabajan en el compostaje de residuos orgánicos y establecen huertos para la producción de autoconsumo.
4	<b>Vivero Intermunicipal.</b>	Producción de planta nativa y acorde a las condiciones locales para reforestación de espacios rurales y urbanos.	El vivero provee de plantas sanas y vigorosas a los ayuntamientos, ejidos, propietarios y ciudadanos, para la reforestación de espacios.
5	<b>Mejores prácticas agropecuarias.</b>	Implementación de parcelas demostrativas con sistemas silvopastoriles. Taller con porcicultores manejo alternativo (camas secas) para reducir el consumo de agua.	Reducir los impactos por prácticas "comunes" de agricultura y ganadería. Implementar cultivos orgánicos, mejor manejo y aprovechamiento (silvopastoril). Que las granjas ganaderas utilicen menos agua implementando sistemas alternativos. Apoyar con talleres y demostraciones. Se requiere inversión para logística y sobre todo apoyar a hacer modificaciones, en caso de las granjas (gasto para insumos) y tener parcelas y granjas demostrativas.



6	<b>Campaña de difusión y comunicación institucional.</b>	Reconocimiento y posicionamiento institucional.	Existe una mayor participación social e institucional en los programas de la JIRA.
7	<b>Escuela Modelo para la Sustentabilidad</b>	12 escuelas en 7 municipios, promueven la participación social y consciente de toda la comunidad escolar, fomentando conocimientos, valores y habilidades que propician un cambio de actitud para impulsar acciones en beneficio del medio ambiente, la sociedad y la economía.	Cada municipio cuenta con una escuela modelo, la cuál sirve de ejemplo para que otras escuelas repliquen este programa.
8	<b>Red de monitoreo ciudadano de la Cuenca Baja del Río Ayuquila</b>	Conformación de 6 grupos de voluntarios para realizar el monitoreo Físico-Químico, en los municipios de Tolimán (SPT), El Limón (San Miguel), Tuxcacuesco (Chachahuatlán), Tonaya, Autlán (El Corcovado) y Ejutla.	Se cuenta con información actualizada de la calidad del agua (parámetros físico, químicos) de los afluentes de los Ríos Ayuquila y Tuxcacuesco. Existen grupos organizados que dan respuesta en caso de una contingencia ambiental en el río. *Se cuenta con 1 grupo de ciudadanos voluntario capacitado en la toma de datos físico- químicos y bacteriológico de los afluentes de los ríos Ayuquila y Tuxcacuesco.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la JIRA.

Así mismo, se entregó un listado de Programas Operativos Anuales (POA) para el 2016. Si bien en los proyectos priorizados sí vienen algunos dentro del POA para el 2016 hay otros que no se incluyeron (ver Anexos). Sería recomendable que la JIRA considere qué otros proyectos del POA puede priorizar.

## **6. Cartera de fuentes potenciales**

La cartera de fuentes potenciales se dividió en cuatro secciones: fuentes públicas y privadas nacionales y fuentes públicas y privadas internacionales (ver Anexos).

De la información recabada se desprende la siguiente:

## **7. Matriz de coincidencias**

La matriz de coincidencias (ver Tabla 5) que se presenta se construyó a partir de los proyectos que el personal de la JIRA estableció como prioritarios. Estos



proyectos se emparejan con las posibles fuentes de financiamiento que puede utilizar la JIRA, tanto a nivel nacional como internacional.

Necesario hacer hincapié en que estos proyectos son una base con la cual la JIRA podrá agregar otros conforme la oportunidad se de. Así mismo, del trabajo que se realizó con los integrantes de la JIRA, consideramos que la mejor forma de procurar fondos será por medio de fundaciones que puedan financiar ampliamente el proyecto. Se va más complejo el desarrollar campañas específicas. Esto en virtud de que se requeriría una base amplia de donadores, lo que se piensa difícil por la situación socio-económica de la zona.<sup>4</sup>

De ahí la importancia que la JIRA desarrolle su capacidad de elaborar la presentación de proyectos ante posibles fuentes de apoyo privadas, públicas, nacionales e internacionales. Para una mejor ubicación las fuentes internacionales se han numerado y las nacionales se les ha puesto letra.

**Tabla 5 Matriz de Coincidencias**

	<b>Proyecto</b>	<b>Posibles fuentes de financiamiento</b>	<b>Observaciones</b>
1	Saneamiento de aguas residuales	1. Fundación Prince Albert II de Mónaco 2. Fundación Ford 3. Fundación Ensamble 4. Margaret Cargill Foundation 5. Walton Family Foundation 6. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 7. Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) a. SC Johnson and Son, SA de CV	Este es un proyecto de alto impacto y costo de ahí la importancia de buscar financiamiento nacional o internacional.
2	Infraestructura a disposición RSU	1. Fundación Ford	Pocas instituciones apoyan proyectos de infraestructura.

<sup>4</sup> La zona tiene una marginación del mas de 40% en la población. Datos proporcionados por el personal de la JIRA.



3	Restauración ecológica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservation, Food &amp; Health Foundation</li> <li>2. Fondo GFC</li> <li>3. Fundación David y Lucile Packard</li> <li>4. Fundación Oak</li> <li>5. Global Greengrants Fund</li> <li>6. Fundación Ensamble</li> <li>7. Margaret Cargill Foundation</li> <li>8. Livelihoods</li> <li>9. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li> <li>10. Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)</li> </ol> <p>A. SC Johnson and Son, SA de CV</p>	<p>Se considera que la opción de GFC puede ser factible ya que también se enfocan en REDD++ y tiene a Jalisco como parte de sus miembros.</p> <p>En relación con Global Greengrants Fund se requiere que el proyecto sea apoyado por una persona de su consejo consultivo.</p>
4	Educación ambiental para la sustentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Ford</li> <li>2. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li> </ol> <p>A. Secretaría de Desarrollo Social B. Comité Cívico de Ford y sus Distribuidores, AC</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la JIRA.

Para los proyectos secundarios se presenta la siguiente matriz (Tabla 6).

**Tabla 6 Matriz Proyectos Secundarios**

	Proyecto	Posibles fuentes de financiamiento	Observaciones
1	Promover humedales en localidades (por comunidad ó por casa)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservation, Food &amp; Health Foundation</li> <li>2. Fondo GFC</li> <li>3. Fundación David y Lucile Packard</li> <li>4. Fundación Oak</li> <li>5. Global Greengrants Fund</li> <li>6. Fundación Ensamble</li> <li>7. Margaret Cargill Foundation</li> <li>8. Livelihoods</li> <li>9. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li> <li>10. Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)</li> </ol> <p>A. SC Johnson and Son, SA de CV</p>	
2	Diseño de materiales didácticos.		



3	<b>Huertos</b>		
4	<b>Vivero Intermunicipal.</b>		
5	<b>Mejores prácticas agropecuarias.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservation, Food &amp; Health Foundation</li> <li>2. Fondo GFC</li> <li>3. Fundación David y Lucile Packard</li> <li>4. Fundación Oak</li> <li>5. Global Greengrants Fund</li> <li>6. Fundación Ensamble</li> <li>7. Margaret Cargill Foundation</li> <li>8. Livelihoods</li> <li>9. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li> <li>10. Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)</li> </ol> <p>A. SC Johnson and Son, SA de CV</p>	
6	<b>Campaña de difusión y comunicación institucional.</b>		
7	<b>Escuela Modelo para la Sustentabilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundación Ford</li> <li>2. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li> </ol> <p>A. Secretaría de Desarrollo Social B. Comité Cívico de Ford y sus Distribuidores, AC</p>	
8	<b>Red de monitoreo ciudadano de la Cuenca Baja del Río Ayuquila</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservation, Food &amp; Health Foundation</li> <li>2. Fondo GFC</li> <li>3. Fundación David y Lucile Packard</li> <li>4. Fundación Oak</li> <li>5. Global Greengrants Fund</li> <li>6. Fundación Ensamble</li> <li>7. Margaret Cargill Foundation</li> <li>8. Livelihoods</li> <li>9. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li> <li>10. Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)</li> </ol> <p>A. SC Johnson and Son, SA de CV</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la JIRA.

Se omitieron los proyectos 2, 3 y 4 ya que se parte del supuesto que es poco probable que se pueda solicitar apoyo a organizaciones respecto a temas de infraestructura (vivero) o que su impacto sea difícil de sustentar (material didáctico). Sin embargo, se incluyen ya que pueden ser considerados para alguna campaña en lo local.



Si bien se repiten las fundaciones de la primera matriz esto es en virtud de que se considera que son con las fundaciones que hay mayor similitud con la misión y el trabajo que realiza la JIRA.

### **8. Mecanismos de financiamiento con actores clave**

Para saber qué mecanismo puede desarrollar la JIRA con actores claves, se llevó a cabo un ejercicio con su personal. Éste consistió en construir una zona de influencia de actores con vínculo, interés y capacidad (económica) para apoyar a la JIRA. La base de datos que se armó servirá de inicio para trabajar con dichos prospectos e invitarlos a formar parte de la JIRA y los proyectos que realizan.

Así mismo el personal de la JIRA señaló que les gustaría y estarían dispuestos a llevar a cabo una campaña anual para procurar fondos.

### **Voluntariado**

Como se indicó líneas arriba la JIRA no cuenta con un programa de voluntariado. Consideramos que esta herramienta es una fuerte opción para que la JIRA tenga la capacidad de desarrollar la procuración de fondos por medio de participación en proyectos. Por lo anterior es conveniente que la JIRA desarrolle contactos con universidades y sus programas de posgrado relativo a organizaciones de la Sociedad Civil y los temas medio ambientales. Si bien es un área poco desarrollada en México, también se puede invitar a instituciones de educación superior.

El voluntariado también se puede dirigir a que la sociedad civil de la región apoye los proyectos.



## **9. Recomendaciones**

Se proponen las siguientes recomendaciones al Consejo de Administración, al Director de la JIRA, así como a su personal para que inicien acciones para procurar fondos para sus proyectos.

1. Lo primero que se recomienda es determinar el área responsable de dar seguimiento a la estrategia de procuración de fondos. Del organigrama de la JIRA se recomienda que si bien el Director es quien debe encabezar este esfuerzo, las áreas que deberán llevar a cabo las acciones y coordinarse con el resto del equipo son la Coordinación de Planeación junto con la Jefatura Operativa de Proyectos.

Consideramos que estas áreas deberán trabajar en forma directa con los responsables de los proyectos que se elijan. Estas áreas deberán llevar a cabo los pasos necesarios para cumplir con los requisitos y reunir la documentación que soliciten las distintas organizaciones (nacionales como internacionales) que otorgan apoyo. Se recomienda que tanto la Coordinación de Planeación como la Jefatura Operativa de Proyectos en conjunto lleven a cabo la redacción de las propuestas, reúnan la documentación necesaria (con el apoyo de todo el equipo de la JIRA), verifiquen fechas para enviar propuestas y presenten la opción al Director, quien a su vez informará al Consejo de Administración como al Consejo Ciudadano. Será fundamental en el futuro que quienes se desempeñen en la Coordinación de Planeación y la Jefatura Operativa de Proyectos cuenten con el perfil (o lo desarrollen) para procurar fondos ante instancias internacionales y nacionales.

En este orden de ideas ambas áreas también deberán de organizar y supervisar los relativo a procurar fondos individuales (personas físicas o morales). Con el área administrativa y el apoyo del resto del personal



deberán ver que se actualice la base de datos de donadores y de prospectos, que se generó a partir del ejercicio de la zona de influencia.

Como apoyo adicional (sin costo) a la JIRA nosotros apoyaremos en traducir la documentación en caso de que sea necesario, y apoyar como un segundo filtro. Esto siempre y cuando el apoyo se pida hasta antes de agosto de 2016.

Así mismo, sugerimos que se someta a valoración del Consejo de Administración esta recomendación y en caso de aprobarse se le informe por escrito a las áreas respectivas para que en los sucesivo se evalúe su desempeño de las acciones que realicen.

2. De la matriz de coincidencias se observa que hay mayor afinidad, - entendida como la similitud entre lo que apoyan distintas organizaciones nacionales o internacionales y los proyectos que desarrolla la JIRA- con los proyectos relativos al saneamiento de aguas y la restauración ecológica en primer término. En un segundo esta lo relativo a la educación ambiental para la sustentabilidad y todo indica que será difícil encontrar financiamiento para infraestructura de RSU. Por lo tanto se sugiere que para el 2016 se inicie la procuración de fondos con algunos de los dos primeros proyectos. Las acciones a seguir serían ver fechas de convocatorias, requisitos y fechas límite. Redactar y reunir la información que se requiera, validar y enviar solicitud.

Aquí también nos comprometemos a apoyar con traducción de textos y contactos con agencias internacionales. Esto hasta agosto de 2016. Este apoyo versará no se limita a la traducción de los documentos, sino también en revisión de los textos y los documentos que se tengan que enviar. También en forma colaborativa en la revisión de páginas para ver requisitos.



3. En relación con la URL (página web) de la JIRA se recomienda que se incluyan vínculos para explicar cuáles son los proyectos que se desarrollan. Se tenga un vínculo para voluntarios en el cuál se especifique las áreas, tareas a desempeñar, los requisitos y a quien contactar. Para esta tarea se requiere que lo lleven a cabo las coordinaciones de Planeación y Administrativa con apoyo del responsable de la página web. También se recomienda que señalen los logros que la JIRA ha tenido en el transcurso de su vida y poner los reconocimientos y premios que ha recibido, como el Mérito Ecológico 2010. Se puede considerar establecer un vínculo para donación en línea. Sin embargo, de las pláticas que se tuvo con diversas fundaciones ambientales en México,<sup>5</sup> manifestaron que poco les ha servido para procurar fondos.

4. En relación con la opción de desarrollar el voluntariado dentro de la JIRA se recomienda que la responsabilidad de este proceso recaiga entre la Dirección y las Coordinaciones de Planeación y Administración. Las dos primeras para determinar para qué proyectos, con qué requisitos, etcétera. La última coordinación podría ser la responsable de llevar el control de quienes y cómo realizan a cabo el voluntariado.

Se debe considerar por una parte voluntariado local. Es decir, personas que vivan en la región que podrían colaborar con sus tiempo en la JIRA. Se debe establecer en qué áreas de requieren o para qué proyectos. Así mismo se recomienda que consolidar con el Centro Universitario de la UdeG lo relativo a Servicio Social y Prácticas Profesionales. Estas dos opciones podrán servir como ejemplos de voluntariado, pero también para que por estos medios se desarrolle el voluntariado.

En relación con voluntarios de universidades extranjeras, se sugiere que se les invite para que alumnos de posgrado apoyen en el desarrollo

---

<sup>5</sup> Se habló telefónicamente con Pro natura, Greenpeace y CEJ.



propuestas de apoyo de instituciones extranjeras y en que la JIRA desarrolle sus capacidades humanas y técnicas en el ámbito de la procuración de fondos.

En este rubro nos comprometemos a elaborar las cartas de invitación a las universidades extranjeras de oportunidades de prácticas profesionales<sup>6</sup> dentro de la JIRA y en apoyar en su seguimiento.

5. En relación a una campaña de procuración de fondos, del taller que se realizó el 28 de octubre, el personal de la JIRA manifestó que podría realizar una campaña de procuración de fondos anual. Para lo anterior se recomienda a la JIRA utilizar la base de datos que se generó (ver anexos) relativa a personas con algún vínculo, interés y capacidad con los proyectos de la JIRA. Se recomienda que para esta opción sea la Dirección quien en conjunto con el personal específico del proyecto se trabaje la opción que se seleccionó (campaña de procuración anual). De la actividad de Zona de Influencia se observa que quienes han estado más involucrados en forma informal en la procuración de donativos son Rosalía, David y Dalila. Podrían ser ellos quien en forma directa trabajen la propuesta. Se sugiera que inicien con una meta de \$120,000 pesos a recaudar, en virtud e que fue lo que señalan que lograron procurar en 2015. Para de esta manera desarrollar su base de datos de donadores y ampliarla.

## **10. Estrategias**

Presentamos la siguiente tabla de estrategias para desarrollar las recomendaciones (ver tabla 7).

---

<sup>6</sup> Por lo general las universidades extranjeras impulsan a que sus estudiantes de posgrado realicen *internships* en el extranjero en ocasiones en el verano. Por lo que es una excelente oportunidad para la JIRA de abrir dichos espacios.



Las estrategias se relacionan con acciones y las personas responsables de llevarlo a cabo.

**Tabla 7. Estrategias**

Estrategia	Acciones particulares	Responsable
1. Procurar fondos de instituciones nacionales como internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Revisar los URL´s de las distintas organizaciones (nacionales como internacionales) que otorgan apoyo para ver fechas de recepción de proyectos.</li> <li>❖ Hacer listado de requisitos y reunir la documentación con el apoyo del personal de la JIRA</li> <li>❖ Redactar propuestas de apoyo.</li> <li>○ Organizar y supervisar lo relativo a procurar fondos individuales (personas físicas o morales).</li> <li>○ Actualización constante de la base de datos de donadores y de prospectos, generada a partir del ejercicio de la zona de influencia.</li> <li>⇒ Evaluar el desempeño de las acciones que se realicen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinación de Planeación y Jefatura Operativa de Proyectos. Trabajan de manera coordinada con el resto del equipo.</li> <li>❖ Coordinación de Planeación y Jefatura Operativa de Proyectos. Verifican fechas para enviar propuestas.</li> <li>○ Área administrativa, Jefatura Operativa de Proyectos y Coordinación de Planeación.</li> <li>⇒ Consejo de administración.</li> </ul>
2. Iniciar la procuración de fondos con el proyecto relativo a saneamiento de aguas y la restauración ecológica o educación ambiental para la sustentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Consultar fechas de convocatorias, requisitos y fechas límite.</li> <li>❖ Hacer listado de requisitos y reunir la documentación con el apoyo del personal de la JIRA</li> <li>❖ Redactar propuestas de apoyo, validar y enviar solicitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinación de Planeación y Jefatura Operativa de Proyectos.</li> <li>❖ Coordinación de Planeación y Jefatura Operativa de Proyectos de manera coordinada con el resto del equipo.</li> </ul>
3. Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Voluntariado local:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Considerar a la personas que vivan en la región que podrían colaborar con su tiempo en la JIRA;</li> <li>II. establecer en qué áreas se requieren o para qué proyectos;</li> <li>III. consolidar con el Centro Universitario de la UdeG lo relativo a Servicio Social y Prácticas Profesionales.</li> </ul> </li> <li>● <i>Voluntariado extranjero:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Invitar a universidades extranjeras, en particular alumnos de posgrado a</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Director, Coordinación de Planeación: determinan qué proyectos, con qué requisitos, etc.</li> <li>● Área administrativa: lleva a cabo el control de quiénes y cómo realizan el voluntariado.</li> </ul>



	<p>desarrollar propuestas de apoyo de instituciones extranjeras;</p> <p><i>II.</i> Desarrollar capacidades humanas y técnicas en el ámbito de procuración de fondos.</p>	
4. Actualización de la página web	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluir vínculo para explicar cuáles son los proyectos que se desarrollan.</li> <li>◊ Crear link para voluntarios. Especificar las áreas y tareas a desempeñar, requisitos y a quién contactar.</li> <li>o Señalar los logros que la JIRA ha tenido en el transcurso de su vida y poner los reconocimientos y premios que ha recibido, por ejemplo el Mérito Ecológico 2010.</li> <li>➤ Establecer vínculo para donación en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargado del área de comunicación en coordinación con todo el personal de la JIRA.</li> <li>◊ Área administrativa, Coordinación de Planeación, encargado del Área de Comunicación.</li> <li>o Director, Coordinación de Planeación y encargado del Área de Comunicación.</li> <li>➤ Coordinación de Planeación y encargado del Área de Comunicación.</li> </ul>
5. Campaña de procuración de fondos anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Elaborar la base de datos de posibles donantes a partir del Circulo de Influencia y el VIC.</li> <li>⇒ Identificar e investigar a posibles donantes (aquellos que tengan VIC).</li> <li>⇒ Elaborar ficha de los logros de la JIRA para explicar a los posibles donantes el trabajo y necesidades de la JIRA.</li> <li>⇒ Hacer contacto directo con posibles donantes.</li> <li>⇒ Solicitar el donativo.</li> <li>⇒ Agradecimiento (se haya obtenido o no el donativo).</li> <li>⇒ Cultivar durante todo el año al donante, determinando por ejemplo fechas especiales, invitándolos a eventos e informándoles acerca del desarrollo de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Director, Coordinación de Planeación.</li> <li>⇒ Rosalía, Isabel y David.</li> <li>⇒ El resto del equipo de la JIRA</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la JIRA.