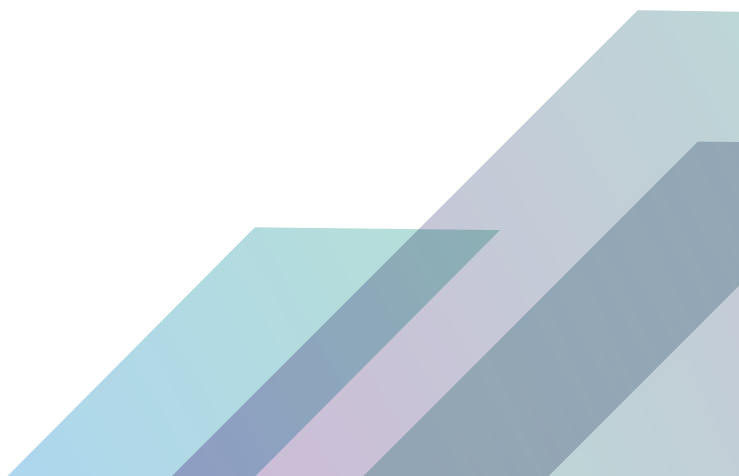





fe. acción. resultados.

GUÍA DE CAPACITACIÓN

**Movilización de recursos sólida y sostenible:
Elaborar estrategias integrales para una
movilización de recursos eficaz**







**Mobilización de recursos sólida y sostenible:
Elaborar estrategias integrales para una movilización de
recursos eficaz**



© 2016 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. Este material no puede reproducirse, mostrarse, modificarse ni distribuirse sin el consentimiento previo por escrito del titular del derecho de autor. Para obtener el consentimiento, por favor contacte a pqpublications@crs.org.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
DÍA 1: RESEÑA, NECESIDADES EN MATERIA DE RECURSOS Y PROVEEDORES DE RECURSOS.....	13
SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN	13
SESIÓN 2: RECURSOS Y DÉFICIT EN MATERIA DE RECURSOS ORGANIZACIONALES.....	20
SESIÓN 3: OPORTUNIDADES Y PROVEEDORES DE RECURSOS	27
DÍA 2: HABILIDADES BÁSICAS: INTRODUCCIÓN A LOS ENFOQUES DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.....	36
SESIÓN 1: EL CICLO DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.....	36
SESIÓN 2: PERSONAS Y EMPRESAS PROVEEDORAS DE RECURSOS	40
SESIÓN 3: EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS.....	47
SESIÓN 4: DONANTES INSTITUCIONALES (PÚBLICOS Y PRIVADOS).....	53
SESIÓN 5: OPORTUNIDADES EMPRESARIALES	63
SESIÓN 6: INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO PERTENECIENTES AL GOBIERNO NACIONAL ..	69
DÍA 3: ENFOQUES ORGANIZACIONALES Y ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN....	79
SESIÓN 1: ENFOQUES DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.....	79
SESIÓN 2: SISTEMAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	85
DÍA 4: SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE	97
SESIÓN 1: SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS.....	97
SESIÓN 2: RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE	99
SESIÓN 3: DIVERSIFICACIÓN	103
SESIÓN 4: PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y PUESTA EN MARCHA	108
A. CONFIRMACIÓN DE LOS ENFOQUES	108
B. INVERSIONES Y NECESIDADES ORGANIZACIONALES	113
C. RECURSOS ADICIONALES.....	119
SESIÓN 5: CIERRE	122
SESIÓN 6: EVALUACIÓN COTIDIANA Y FINAL	122



Introducción

JUSTIFICACIÓN

El enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades se basa en enfoques y principios no formales de educación y desarrollo organizacional y procura ser sumamente participativo, en función de las necesidades de las organizaciones socias participantes, y concentrarse en la sostenibilidad organizacional y programática. El respaldo de CRS a los socios locales se basa en sus principios de asociación, que reconocen y valoran las habilidades, los recursos, el conocimiento y las capacidades de las comunidades y las instituciones locales. En tal sentido, CRS facilita y promueve el fortalecimiento de las habilidades de los socios para detectar, aprovechar y enfocar sus vulnerabilidades, fortalezas y necesidades específicas en materia de desarrollo de las capacidades a través de un proceso que propicia la sostenibilidad.

Los socios de CRS, como las organizaciones en todo el mundo, luchan para recaudar suficientes recursos para cubrir sus gastos y planificar un futuro sostenible. Para abordar este reto, CRS utiliza una serie de intervenciones específicas para cada país, que normalmente giran en torno a la redacción de propuestas. Sin embargo, los programas de país de CRS manifestaron interés en contar con herramientas para ayudar a los socios a crear un enfoque más sistemático y amplio de la captación de recursos. Esta necesidad es particularmente apremiante dado que las estrategias y las filosofías siguen evolucionando, tanto por parte de los organismos gubernamentales de los Estados Unidos como de los donantes privados que desean trabajar con instituciones sostenibles con fuentes de ingreso sólidas y diversificadas. En muchos casos, los proyectos gestionados por organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales se transfieren en una segunda fase a ONG locales, que han de demostrar más que nunca un mayor grado de independencia financiera. Por último, los mismos socios están sumamente preocupados por la diversificación y la sostenibilidad del financiamiento.

Esta guía procura abordar esta necesidad y proporcionar un panorama de la amplia gama de estrategias de movilización de recursos que las organizaciones emplean para garantizar la obtención de recursos adecuados y sostenibles. Más que una capacitación enfocada específicamente en campañas de captación de recursos o en profundizar la creación de aptitudes en torno a un enfoque particular, como la redacción de propuestas, esta formación aborda lo que hace al éxito de las organizaciones y trabaja con las organizaciones participantes para dar una mirada introspectiva y comenzar a elaborar y poner en práctica estrategias eficaces de movilización de recursos.

Esta capacitación está destinada a proporcionar una base sólida para una organización, cualquiera sea su tamaño o capacidad, interesada en fortalecer sus habilidades y estrategias globales en materia de movilización de recursos. Está diseñada específicamente como introducción para las organizaciones que trabajan con CRS y están interesadas en fortalecer su capacidad organizacional en materia de movilización de recursos.

Como consecuencia de esta capacitación, es probable que las organizaciones soliciten información más detallada sobre estrategias específicas de movilización de recursos.

Los programas de país de CRS han de considerar de antemano qué tipo de capacitación o de apoyo técnico adicional están en condiciones de ofrecer, llegado el caso. Además, cabe destacar que para cualquiera de las estrategias propuestas es probable que ya existan recursos de capacitación especializados disponibles en el mercado. Los programas de país podrían considerar invertir en esos recursos y concentrar sus propios esfuerzos en enseñarlos y hacer un seguimiento, conforme lo soliciten las organizaciones participantes. Al final de esta guía figura una lista de recursos disponibles (véase el impreso de la Sesión 3C, Día 4: *Recursos adicionales*).

AGRADECIMIENTOS

Las contribuciones más importantes para la elaboración de esta guía han sido los materiales, herramientas y recursos actuales de CRS y la experiencia de su personal. El proyecto fue iniciado por Sarah Ford y Meghan Armistead elaboró la guía y también dirigió la primera capacitación. John Donahue también participó en la dirección desde el comienzo de la guía y durante su elaboración. Cary McIntosh cofacilitó el primer proyecto piloto y aportó contribuciones importantes a la guía, incluido el concepto y los esquemas del Ciclo de Movilización de Recursos. Emily Burrows y Elizabeth Stierman dirigieron con éxito el proyecto piloto en Zambia y también aportaron contribuciones importantes para la finalización de la guía. Entre otros colaboradores claves se destacan Anna Schowengerdt, Mark Melia, Joanna Nwosu, Erin Baldrige, Betsy Weir, Linda Gamova, Peter Safeli, Martha Maina, Martin Oluoch y Tom Hollywood. Un agradecimiento especial al personal de CRS en Nigeria y Zambia por hacer posible que se realizaran las capacitaciones piloto. Un sincero agradecimiento a las organizaciones de esos países por su participación y su valioso aporte: Daughters of Charity, Kubwa; Our Lady of Lourdes, Ihiala, Anambra State; St. Vincent Catholic Hospital, Aliade Benue State; St. Mary, Okpoga; Catholic Hospital Benue State; Faith Mediplex, Benin City; Annunciation Specialist Hospital, Emene, Enugu State; Mother of Christ Catholic Hospital, Enugu; Bingham University Teaching Hospital, Jos, Plateau State; St. Gerard Catholic Hospital, Kaduna; Community Support and Development Initiative, Kano, Kano State; Daughters of Charity, Iwaro Oka, Ondo State; St. Francis Catholic Hospital Jambutu, Adamawa State; Catholic Caritas Foundation of Nigerian Staff; Christian Health Association of Nigeria; Kasama Archdiocese; Lusaka Archdiocese; Chipata Diocese; Kabwe Diocese; Livingstone Diocese; Mongu Diocese; Monze Diocese; Ndola Diocese; Solwezi Diocese; Mpika Diocese; Mansa Diocese; Zambia Episcopal Conference Secretariat (PMS); Zambia Episcopal Conference Health Department y Caritas Zambia.

Esta guía y el programa de capacitación también se basan en la labor de diversas organizaciones. En particular, las guías *Obtención de Fondos y Movilización de Recursos* para el Trabajo en VIH/SIDA de International Alliance for HIV/AIDS e *Introduction to Fundraising* de la Association for Fundraising Professional fueron fuentes importantes utilizadas para desarrollar componentes concretos de esta guía. Asimismo, se hace referencia a materiales, herramientas y otros recursos del Banco Mundial, el Foundation Center y la National Catholic Development Conference.

META DE LA CAPACITACIÓN

Determinar los principales elementos básicos de la organización y definir estrategias para una movilización de recursos eficaz.

RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Al final de la capacitación, todos los participantes tienen los conocimientos y las habilidades para:

1. Definir los recursos y detectar diferentes necesidades de la organización en materia de recursos;
2. Identificar el conjunto de posibles oportunidades en materia de recursos;
3. Demostrar habilidades básicas en al menos dos ámbitos clave de la movilización de recursos; y
4. Elaborar estrategias iniciales de movilización de recursos sostenibles y adecuadas para su organización.

PÚBLICO DESTINATARIO

Esta capacitación procura ser una introducción integral a la movilización de recursos para un amplio conjunto de organizaciones e instituciones que trabajan en el plano local, nacional o regional. Es probable que las organizaciones participantes tengan amplia experiencia y capacidades en lo que respecta al material del curso.

La capacitación está diseñada para el personal de cargos relativamente superiores y la experiencia ha demostrado que da mejores resultados si las organizaciones participantes envían al menos un funcionario que forme parte del cuadro directivo y otro funcionario que también esté familiarizado con las operaciones de la organización.

Dado que gran parte del trabajo se realiza en grupos pequeños divididos por organización, es muy importante que haya al menos dos integrantes por cada organización participante. De hecho, en las primeras etapas de la planificación el facilitador y el equipo del país anfitrión deberían determinar si prefieren un grupo conformado por pocos organismos, al que cada uno envíe varios participantes, o por más organismos que envíen solamente dos participantes cada uno. Ambas opciones pueden funcionar bien. La elección debería basarse en las circunstancias locales y en la preferencia del facilitador o del país anfitrión.

Opción 1: Varias organizaciones con pocos participantes: Puede ser una buena oportunidad para entrar en contacto con un número importante de organismos socios. Es también una buena ocasión para que los participantes establezcan contactos, compartan experiencias y tengan la oportunidad de intercambiar conocimientos entre organizaciones. Sin embargo, puede resultar arduo si hay muchos organismos participantes y solo dos representantes, ya que al regresar a la organización pueden sentirse limitados en su capacidad para poner en práctica lo que han aprendido.

Opción 2: Pocas organizaciones con varios participantes: Esta opción ofrece la posibilidad de profundizar el aprendizaje y el compromiso organizacionales y de realizar posibles cambios. Sin embargo, también limitará el alcance del programa a solo algunos organismos. Asimismo, puede resultar difícil lograr la participación de múltiples funcionarios de cargos superiores en el período solicitado.

ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN

Todas las secciones de la guía presentan el siguiente formato:

DÍA X, SESIÓN Y:

- Título
- Objetivo
- Tiempo
- Reseña de la sesión
- Aspectos importantes
- Impresos
- Rotafolio/Diapositivas
- Notas para el facilitador
- Preparación
- Etapas

El contenido es deliberadamente amplio y el programa tiene por objeto alentar a los participantes a pensar de manera crítica en lo que una organización tiene que hacer para lograr una movilización de recursos eficaz y pensar de manera práctica de qué forma esto se aplica a su propio trabajo.

En términos generales, las sesiones de la capacitación se crearon para combinar en ellas aspectos conceptuales y prácticos, organizados en una introducción al enfoque global, un análisis más minucioso de un concepto específico, un ejercicio práctico y por último un espacio para la reflexión.

Asimismo, las sesiones son acumulativas en cuanto a que el último día está estructurado para compilar las lecciones aprendidas y aplicarlas en un plan de acción concreto para lograr un cambio organizacional.

NOTA PARA EL FACILITADOR

Preparación para la capacitación: Durante el período previo al taller, el facilitador ha de considerar algunos aspectos adicionales relativos a la planificación. Además, a efectos de velar por que la capacitación sea apropiada y pertinente desde el punto de vista cultural, también es importante contar con la participación de personal y expertos locales durante el proceso de planificación. El facilitador también debería dedicar un tiempo a analizar su orden del día detallado con el personal local a fin de corroborar la viabilidad y la adecuación de los plazos. En particular, es importante conversar con el personal sobre el tiempo necesario para realizar una oración de apertura y una reflexión adecuadas.

Asimismo, la guía indica los rotafolios o diapositivas que es necesario utilizar en cada sesión. El facilitador debería echar un vistazo antes de cada sesión y preparar los rotafolios de antemano. También debería cerciorarse de que haya papel de rotafolio y marcadores suficientes en todo momento.

En la sesión relacionada con la *Situación de los recursos locales* (véase Día 1, sesión 3), el facilitador ha de trabajar previamente con el equipo local de CRS para identificar una o varias personas idóneas para dirigir esta sesión y determinar el tipo de material e información sobre el contexto nacional de movilización de recursos que será más útil para las organizaciones participantes. Si es más apropiado hacer esto con un panel, el facilitador tendrá que trabajar con el equipo local de CRS para determinar en qué momento del programa es más adecuado realizar el panel.

Facilitadores: En términos generales, la capacitación da mejores resultados si es dirigida por un equipo o un facilitador que tenga experiencia en capacitaciones, conocimientos en materia de movilización de recursos y experiencia en el trabajo con el tipo de sociedad civil o de organismos de gobierno invitados a la capacitación. Esta guía parte de la base de que un facilitador experimentado dirigirá la capacitación y en vez de ser una guía con más instrucciones hay cierta libertad para alcanzar el objetivo de la sesión. Sin embargo, todos los facilitadores deberían cerciorarse de cumplir el objetivo enunciado y de abordar todos los elementos esenciales descritos en la sesión.

Si bien el facilitador debería tener experiencia en temas relativos a la movilización de recursos y la situación del país, también es importante recalcar que no necesita ser un experto en los temas específicos de cada sesión de capacitación ni hacer investigaciones adicionales sobre cada tema. Esta guía abarca un vasto contenido y es importante que el facilitador comprenda que se trata de una capacitación introductoria de base. Si los participantes desean tener más información o recibir asistencia técnica más profunda sobre las sesiones específicas, el facilitador puede sugerirles consultar la página de recursos o al personal local para obtener referencias adicionales.

Tamaño de la capacitación y facilitación: La capacitación da mejores resultados si se cuenta con la participación de un cofacilitador, aunque es posible que un solo facilitador dirija una capacitación integrada por hasta un máximo de 20 participantes. Si se supera este número, será necesario añadir otro facilitador. Antes de iniciar la capacitación, el facilitador ha de leer toda la guía de capacitación y los impresos adjuntos para familiarizarse con el contexto y los cofacilitadores deberían ponerse de acuerdo sobre la manera de trabajar juntos durante la formación.

Selección de sesiones: El eje central de la capacitación en el Día 2 es la introducción de los principales ámbitos de habilidades. La guía se divide en cinco módulos: donantes individuales, eventos de recaudación de fondos, donantes institucionales, actividades empresariales y financiadores del gobierno local. Se trata de algunos de los temas de mayor interés para las organizaciones participantes. Durante la preparación del taller ha de decidirse qué módulos se abordarán, en función de la cantidad de facilitadores disponibles.

OPCIONES DE FACILITACIÓN PARA EL DÍA 2

- Un facilitador: Una sesión en la mañana y otra en la tarde (por ejemplo, Donantes individuales, en la mañana y *Donantes institucionales*, por la tarde).
- Dos facilitadores: Dos sesiones en la mañana y dos en la tarde (por ejemplo, *Donantes individuales* y *Eventos de recaudación de fondos*, por la mañana y *Donantes institucionales* y *Oportunidades empresariales*, por la tarde), lo que permite a los participantes escoger la sesión a la que desean asistir.
- Más de dos facilitadores: Con más de dos facilitadores, es posible hacer más de cuatro sesiones por día, a razón de dos o tres sesiones por la mañana y/o por la tarde.

La elección de los módulos que han de presentarse debería basarse en los principales intereses de las organizaciones participantes, conforme a lo recabado por el personal local de CRS, y en el contexto general local.

Enfoque de facilitación: Muchas sesiones y etapas dentro de las sesiones comienzan con una frase o un párrafo introductorios, para dar al facilitador una noción de lo que debería hablar en esa sesión determinada, pero ello no implica que haya que leerlo como un guion. El facilitador debería dedicar suficiente tiempo antes de comenzar la capacitación para familiarizarse y sentirse cómodo con el material y luego utilizar sus propias palabras, a menos que se indique lo contrario.

Experiencia y nivel de los participantes: Antes de comenzar la capacitación, el facilitador debería esforzarse por conocer el nivel de experiencia de los participantes y estar preparado para adaptarse al nivel de las organizaciones participantes, conforme sea necesario, en particular en lo que respecta al cronograma. Además, el facilitador ha de trabajar con el equipo local de CRS para tener una idea de la experiencia particular de los participantes con sesiones específicas y tener presente si alguna de las organizaciones tiene conocimientos técnicos especiales que sería útil compartir con el resto de los participantes en una determinada sesión.

Tiempo: La guía establece un cronograma aproximado para cada sesión del programa, en función de las experiencias realizadas en proyectos piloto de capacitación. Sin embargo, el facilitador debería considerarlo como una estimación y estar preparado para adaptarlo según las habilidades y el nivel de experiencia de los participantes.

Materiales de los participantes: En el cuaderno de ejercicios sobre una *Movilización de recursos sólida y sostenible*, que acompaña a esta guía, el facilitador encontrará una compilación completa de impresos para distribuir al grupo. El facilitador debería cerciorarse de que ese cuaderno de ejercicios está compilado según el diseño específico de la capacitación y de que hay copias suficientes para todos los participantes.

Consideraciones específicas de la sesión: En las sesiones del Día 2, que incluyen situaciones de juegos de rol, el facilitador ha de determinar, ya sea conversando con el personal del país anfitrión o simplemente preguntando al grupo, si los casos prácticos de muestra son adecuados y comprensibles para quienes participan en la capacitación.

Nota con referencia al carácter poco tecnológico de la capacitación: Contrariamente a muchos talleres, en esta capacitación se hace un esfuerzo consciente por utilizar poco PowerPoint y otros mecanismos técnicos de presentación. Esto tiene por objeto motivar una alta participación, para que los participantes trabajen juntos para aprender, e intentar lograr que la capacitación pueda reproducirse fácilmente en diversas situaciones, incluidas en las que se tiene acceso limitado a la tecnología. En tal sentido, debería ser posible realizar todos los gráficos y los ejercicios con bolígrafos, papel, hojas de rotafolio y marcadores.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL FACILITADOR

- 1) Leer todo el material de preparación:** ¿Ha leído la guía completa? ¿Ha notado ámbitos que requieran más preparación o sobre los cuales usted tenga dudas?
- 2) Conocer al público:** ¿Qué nivel de experiencia tiene el público? ¿Cuál podría ser la dinámica entre los participantes? ¿Cuál es su relación con CRS?
- 3) Comprender la dinámica y las normas culturales:** ¿Qué estilo de facilitación se adecua mejor a este grupo? ¿Se ha asegurado de que los participantes se sentirán respetados y de que se tendrá en cuenta su experiencia?
- 4) Estar atento a la dinámica de género:** ¿Conoce la composición de hombres y mujeres del grupo? ¿Cómo podría esto afectar a la facilitación? ¿Cómo podría usted sortear cualquier obstáculo en materia de género?
- 5) Estar familiarizado con los enfoques en materia de enseñanza a adultos:** Siempre recuerde que los participantes son adultos experimentados. Recuerde involucrarlos primero y luego enseñarles a través de la práctica y aprovechar las experiencias.
- 6) Tener presente el tiempo asignado a las presentaciones y al trabajo con el grupo de participantes:** Recuerde que sentarse quieto y escuchar a una persona hablar es difícil y puede fácilmente consumir mucha energía.
- 7) Estar preparado:** Piense en la logística con mucha anticipación y verifíquela con frecuencia.
- 8) Mantener en mente las metas:** Mantenga siempre en mente el hilo conductor general de la capacitación. Durante el programa, siempre haga alusión a los objetivos y las metas de la capacitación.

TERMINOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN:

Esta capacitación utiliza una serie de términos comunes para referirse a las estrategias y las actividades de movilización de recursos. A los efectos de esta capacitación, a continuación se presentan definiciones de trabajo para los términos más utilizados en esta guía.

- Empresa donante: Una empresa o negocio interesado en donar o invertir recursos.
- Oportunidad empresarial: Una oportunidad de movilización de recursos que comporta actividades con fines de lucro o de generación de ingresos.
- Evento de recaudación de fondos: Un evento destinado a recaudar fondos para una organización o una meta de recursos de una organización.
- Donante individual: Una persona específica interesada en donar recursos a una organización.
- Donante institucional: Una institución privada u organismo público interesado en aportar recursos a organizaciones. Entre ellos se encuentran los organismos públicos extranjeros como USAID o DFID, una fundación o cualquier otra entidad otorgadora de fondos no reembolsables.
- Organismo de financiamiento perteneciente al gobierno local: Un organismo u oficina del gobierno nacional, regional o local que proporciona recursos a las organizaciones.
- Rendición de cuentas sobre los recursos: Es el estado o la capacidad de demostrar responsabilidad por la gestión de los recursos; la administración, incluida la presentación de informes, la justificación y la capacidad de responder por los recursos.
- Diversificación de recursos: Es la capacidad de una organización de recibir y mantener recursos provenientes de diversas fuentes.
- Ciclo de Movilización de Recursos: Es el proceso circular de movilización de recursos organizacionales, que implica recopilar y buscar información; hacer corresponder la oportunidad con la misión, los valores y la labor de la organización; elaborar y poner en práctica una estrategia para alcanzar la oportunidad; y posteriormente rendir cuentas de los recursos obtenidos y aprender de la experiencia.
- Movilización de recursos: Es el acto de incrementar los fondos y otros recursos de la organización.
- Oportunidad de recursos: Posibilidad u oportunidad para una organización de incrementar sus recursos.
- Proveedor de recursos: Persona o institución interesada en otorgar financiamiento u otros recursos.
- Recursos: Dinero u otro tipo de apoyo o ayuda necesaria para responder a las necesidades de la organización.
- Rendimiento de la inversión: El monto de beneficios que deriva de cualquier inversión. A los efectos de esta guía, consideraremos el rendimiento de la inversión en un sentido amplio como los recursos que provienen de inversiones específicas de la organización en estrategias y capacidad de movilización de recursos.

MODELO DE CARTA DE INVITACIÓN

Ocurre con frecuencia que el país anfitrión quiere tomar la iniciativa en el envío de invitaciones a los participantes. A continuación figura un modelo que puede ser útil, pero para ser definitivo necesita más información específica relativa al país.

Fecha

Nombre del invitado

Dirección

Asunto: Invitación a la capacitación en materia de movilización de recursos, los días 1 a 4 de octubre de 20.

Estimado/a [Invitado]:

Las organizaciones socias de Catholic Relief Services en [*país anfitrión*] — y en todo el mundo — a menudo expresan la necesidad de adoptar estrategias para la diversificación de fondos y la sostenibilidad de la organización. Hay una gran necesidad de crear herramientas y recursos para orientar a los socios locales en el desarrollo de una visión más sistémica de la captación de recursos, dada la evolución constante de las estrategias de financiamiento, tanto de donantes públicos como privados, que desean trabajar con instituciones sostenibles que tengan fuentes de ingreso sólidas y diversificadas. CRS ha elaborado recientemente una guía y un programa de formación en materia de movilización de recursos, que tienen por objeto abordar esta necesidad y ofrecer un panorama del amplio conjunto de estrategias de movilización de recursos que las organizaciones pueden emplear para obtener recursos adecuados y sostenibles. Más que una capacitación enfocada específicamente en campañas de captación de recursos o en profundizar la creación de aptitudes en torno a un enfoque particular, como la redacción de propuestas, esta formación aborda lo que hace al éxito de las organizaciones y trabaja con las organizaciones participantes para dar una mirada introspectiva y comenzar a elaborar y poner en práctica estrategias eficaces de movilización de recursos.

CRS presentó esta capacitación en materia de movilización de recursos a socios locales en Nigeria y Zambia. La formación tuvo un gran éxito y recibió comentarios y sugerencias positivos. Ahora CRS quisiera hacer extensiva la invitación a sus socios locales en [*país anfitrión*], para participar en esta capacitación sobre la movilización de recursos, que se llevará a cabo de-a/el [*fecha*] en [*ubicación*]. A continuación encontrará información pertinente al respecto.

Meta de la capacitación

Determinar los principales elementos básicos de la organización y definir estrategias para una movilización de recursos eficaz.

Resultados de la capacitación

Al final de la capacitación, todos los participantes tienen los conocimientos y las habilidades para:

1. Definir los recursos y detectar diferentes necesidades de la organización en materia de recursos;
2. Identificar el conjunto de posibles oportunidades de recursos;
3. Demostrar habilidades básicas en al menos dos ámbitos clave de la movilización de recursos; y
4. Elaborar estrategias iniciales de movilización de recursos sostenibles y adecuadas para su organización.

Público destinatario

Esta capacitación procura ser una introducción integral a la movilización de recursos para un amplio conjunto de organizaciones e instituciones que trabajan en el plano local, nacional o regional. La capacitación está diseñada para el personal de cargos relativamente superiores y la experiencia ha demostrado que da mejores resultados si las organizaciones participantes envían a un funcionario que forme parte del cuadro directivo y al menos a otro funcionario que también esté familiarizado con las operaciones de la organización. Dado que gran parte del trabajo se realiza en grupos pequeños divididos por organización, los participantes son susceptibles de sacar mejor provecho de la capacitación si hay al menos dos integrantes por cada organización participante. Si la organización cuenta con alguien que trabaje en el ámbito de la captación de fondos, puede considerar invitar a esa persona a participar en la capacitación.

Sobre la base de la información proporcionada, CRS quisiera invitar a dos funcionarios del personal directivo de cada organización para que participen en la capacitación. Agradecemos confirmar la participación de su organización a más tardar el *[fecha]*. Sírvase enviar los nombres, los números de teléfono y las direcciones de correo electrónico de cada participante a *[persona de contacto del personal de CRS en el país anfitrión]*.

CRS asumirá los gastos de alojamiento, almuerzo y pausas, y los viáticos para las cenas de cada participante. Los participantes que vivan en *[ciudad anfitriona]* no recibirán viáticos por concepto de alojamiento o cena. CRS solicita que los socios colaboren con los gastos de viaje de cada participante, a modo de contribución. El lugar en el que se llevará a cabo la capacitación se comunicará a todos los participantes una vez confirmado. Si tiene dudas con respecto a esta formación o a la información contenida en esta carta, no dude en contactar a *[persona de contacto del personal de CRS en el país anfitrión]*.

Saludos cordiales.

SESIONES ADICIONALES OPCIONALES

El equipo del país anfitrión y el facilitador pueden decidir que quieren abordar temas adicionales, en función de la experiencia de los participantes y su nivel de experiencia. En particular, el grupo puede considerar crear un espacio más formal para facilitar el aprendizaje entre organismos, como puede ser una sesión durante un desayuno o una cena. Si esto resulta interesante o parece especialmente útil, el país anfitrión y el facilitador también pueden pensar en solicitar a los participantes que vengan preparados con materiales de apoyo adicionales que puedan interesar al grupo.

Modelo 1: Programa

HORA	DÍA 1	DÍA 2		DÍA 3	DÍA 4
9:00	Bienvenida, presentación y oración de apertura	Bienvenida y oración		Bienvenida y oración	Bienvenida y oración
		Recurso		Estrategias eficaces/ planes de acción	Sostenibilidad: Rendición de cuentas y aprendizaje
10:00	Pausa				
11:00	Recursos	Donantes individuales y empresas donantes	Eventos o financiadores pertenecientes al gobierno local	Estrategias eficaces/ planes de acción	Sostenibilidad: Rendición de cuentas y aprendizaje
	Déficit y necesidades en materia de recursos				
12:00					
1:00	Almuerzo				
2:00	Proveedores de recursos y oportunidades	Donantes institucionales	Oportunidades empresariales	Estado de preparación de la organización Estructuras y sistemas	Planificación de acciones
3:00	Pausa				
4:00	Análisis y reflexión	Reflexión e intercambio de lecciones		Análisis y reflexión	Cierre, oración y evaluación
5:00		Oración de cierre			

Modelo 2: Modelo de programa del facilitador

Nota para el facilitador: Este es solo un ejemplo de un programa más detallado para los días de capacitación. El facilitador debería trabajar con el personal de CRS que conoce las capacidades y los intereses de las organizaciones participantes, para elaborar un plan similar y determinar el cronograma más adecuado para cada sesión, incluidas las horas de inicio, pausas y almuerzo. Cuando trabaje con los socios de la Iglesia, asegúrese de incluir un momento para las oraciones de apertura y cierre.

DÍA 1	SESIÓN	TIEMPO	FACILITADOR	IMPRESO	ROTAFOLIO
8:30	Bienvenida y oración	15 minutos	XX		
8:45	Sesión 1: Introducción a la capacitación	1 hora			
	Etapa 1: Bienvenida y presentaciones	15 minutos	YY		Objetivos de la capacitación
	Etapa 2: Definir «movilización de recursos»	15 minutos	YY		Definiciones de la movilización de recursos:
	Etapa 3: Ingredientes para el juego de una movilización de recursos eficaz	15 minutos	YY		
	Etapa 4: Presentar la <i>Hoja de ruta para la movilización de recursos</i>	15 minutos	YY	Hoja de ruta para una movilización de recursos eficaz	
9:45	Sesión 2: Introducción a los recursos y proveedores de recursos	2 horas			
	Etapa 1: Definir «recursos»	30 minutos	ZZ	Comprender los recursos	Hoja de rotafolio para trabajo en grupo
10:15	PAUSA PARA EL TÉ	15 minutos			
	Etapa 2: Determinar las necesidades específicas en materia de recursos organizacionales	30 minutos	YY	Relacionar las prioridades organizacionales con las necesidades en materia de movilización de recursos	

	Etapas 3: Detectar el déficit actual y futuro	1 hora	ZZ	Determinar las prioridades en materia de recursos	
12:00	Sesión 3: Proveedores de recursos y oportunidades	2,75 horas			
	Etapas 1: Introducción	5 minutos	YY		Hoja de rotafolio para trabajo en grupo
	Etapas 2: Definir «proveedores de recursos» y «oportunidades de obtención»	25 minutos			
12:30	ALMUERZO	15 minutos			
13:30	Etapas 3: Características de los proveedores y las oportunidades	30 minutos	ZZ	Proveedores de recursos y oportunidades	
	Etapas 4: Identificar y comprender las oportunidades y los proveedores de recursos	45 minutos	YY	Acercamiento al proveedor de recursos	Hoja de rotafolio para trabajo con todos los participantes
	Etapas 5: Analizar la correspondencia	45 minutos	ZZ	Evaluar y establecer prioridades	
15:30	PAUSA PARA EL TÉ	15 minutos			
	Etapas 6: Filantropía en Zambia	45 minutos	XX		
16:15	Reflexión: Recursos y oportunidades y proveedores de recursos	15 minutos	YY	Reflexión: Recursos y oportunidades y proveedores de recursos	
16:30	Cierre y oración	5 minutos			

Día 1

RESEÑA, NECESIDADES EN MATERIA DE RECURSOS Y PROVEEDORES DE RECURSOS

D1, SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN

OBJETIVO

Análisis de las metas, las expectativas, el programa, las reglas básicas y la logística

TIEMPO

1 hora

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Bienvenida
- Oración de apertura, según corresponda
- Presentaciones
- Rever el programa
- Establecer las expectativas
- Analizar la definición de movilización de recursos
- Dirigir el juego de movilización de recursos

ASPECTOS IMPORTANTES

- Esta es una capacitación integral sobre cómo lograr que su organización logre mejores resultados en la movilización de recursos.
- No se trata de una redacción de propuestas, ni de una simple formación en captación de fondos.
- Será una capacitación sumamente participativa e incluirá el trabajo con habilidades específicas en materia de movilización de recursos y temas relacionados con las propias organizaciones de los participantes.

IMPRESOS

- *Hoja de ruta para una movilización de recursos eficaz*

ROTAFOLIO/DIAPOSITIVAS

Rotafolio 1:

Al final de la capacitación, todos los participantes tienen los conocimientos y las habilidades para:

1. Definir los recursos y detectar diferentes necesidades de la organización en materia de recursos;
2. Identificar el conjunto de posibles oportunidades de recursos;
3. Demostrar habilidades básicas en al menos dos ámbitos clave de la movilización de recursos; y
4. Elaborar estrategias iniciales de movilización de recursos sostenibles y adecuadas para su organización.

Rotafolio 2:

- Movilización de recursos: Es el acto de incrementar los fondos y otros recursos de la organización.

Diapositiva

- Hoja de ruta sobre la movilización de recursos

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Habida cuenta de que la sesión dura solamente una hora, es importante no dedicar demasiado tiempo a las presentaciones ni a otros comentarios de apertura, pero respetar siempre las normas del país.

El juego de la Etapa 3 es una actividad de calentamiento y a menudo funciona mejor sin demasiada preparación, ya que esto puede hacer que los participantes se inclinen demasiado hacia una cierta dirección, lo que resta eficacia al ejercicio.

PREPARACIÓN

Para abrir el debate puede ser útil estar preparado con una actividad rompehielos o llamar a un voluntario para que comparta una con el grupo.

Tenga listo y a mano las diapositivas de introducción en PowerPoint. Para prepararse para el juego en la Etapa 3, el facilitador ha de imprimir suficientes conjuntos de los elementos que se mencionan a continuación y cortarlos en tiras de papel, de manera que cada subgrupo de entre 2 y 5 personas tenga un ejemplar completo.

Gerente de recursos humanos

Reputación con empresas locales

Recepcionista

Director ejecutivo

Informe final de proyecto

Participación en eventos comunitarios

Enunciado de misión de la organización

Sistemas de seguimiento y evaluación

Folleto sobre su organización

Asociaciones con otras organizaciones

Propuesta de proyecto

Fotos de beneficiarios

Proyectos actuales

Proyectos de hace dos años

Alquiler para su oficina

Voluntarios en el terreno

Artículo de periódico sobre el personal

Auditoría anual

Procedimientos financieros internos

Manual de recursos humanos

Código de conducta del empleado

Redes a las que su organismo pertenece

Capacitación del personal

Conferencias y talleres

Periódico local

Historias de éxito

Condición jurídica (sin fines de lucro)

Cultura de la organización respecto del intercambio de información

ETAPAS

ETAPA 1: BIENVENIDA Y PRESENTACIONES (15 MINUTOS)

Antecedentes: Una bienvenida acogedora y entusiasta es importante para comenzar el programa de manera positiva.

Instrucciones: Comience dando la bienvenida al grupo con una reflexión u oración de apertura, la presentación y el agradecimiento a la organización anfitriona, de una manera apropiada para el país, la cultura y los participantes. Tras la bienvenida, asegúrese de presentarse usted mismo y solicite a los participantes que se presenten rápidamente, dando sus nombres y los de sus organizaciones.

Una vez terminadas la bienvenida, las presentaciones y la actividad rompehielos, repase la meta y los objetivos de la capacitación y explique exactamente lo que los participantes van a aprender y lo que no van a abordar. Si es posible, haga hincapié en que se trata de una capacitación para contribuir al fortalecimiento a largo plazo de las habilidades de las organizaciones participantes para elaborar y poner en práctica estrategias eficaces de movilización de recursos. Aclare que no se trata de un taller de redacción de propuestas, ni de una capacitación sobre propuestas presupuestarias, ni tampoco de una formación específica orientada hacia los donantes. Comparta y analice con el grupo las metas y los objetivos de la formación.

Pregunte al grupo si tiene alguna otra expectativa con respecto a la capacitación y discuta si se puede responder a esas necesidades y cómo. Si no es posible lograrlo, anótelas en un «estacionamiento» para hacer un seguimiento posterior a la capacitación. Reserve tiempo para las preguntas y respuestas.

Analice el programa distribuido en una hoja de rotafolio o en un impreso. Trabaje con el grupo para ponerse de acuerdo sobre las normas básicas, entre las que se encuentran el respeto de los tiempos, las normas convencionales sobre el uso de teléfonos celulares, el hablar claro y respetar la participación de todos los participantes. Explique que la capacitación es sumamente participativa y que habrá muchas actividades en las que los participantes trabajarán de manera individual y en subgrupos. A veces esos grupos estarán conformados por colegas de la misma organización y otras veces por participantes de diferentes organismos. Asimismo, mencione que la capacitación es acumulativa en el sentido de que muchos ejercicios se basan en los anteriores, por lo que es importante asistir a todas las sesiones.

Indique al grupo que ahora comienza la capacitación.

ETAPA 2: DEFINIR «MOVILIZACIÓN DE RECURSOS» (15 MINUTOS)

Antecedentes: Con frecuencia las organizaciones desean recibir una capacitación en captación de fondos para ayudar a recaudar dinero, o, tal vez, una formación en redacción de propuestas para obtener recursos no reembolsables. Pero esta capacitación se concentra en brindar un panorama más amplio de la movilización de recursos. Los recursos son vastos y pueden abarcar más que dinero en efectivo, por lo que movilizarlos puede implicar un amplio conjunto de actividades. Esta capacitación tiene por objeto ayudar a las organizaciones a identificar, definir y reforzar los principales elementos básicos de la organización y las estrategias para lograr una movilización de recursos eficaz y sostenible.

Instrucciones: Explique el propósito general de la capacitación e indique que, a sus efectos, utilizaremos la siguiente definición de movilización de recursos, que ha de exponerse en letras grandes en un lugar de la sala en el que pueda leerse fácilmente:

“Movilización de recursos: Es el acto de incrementar los fondos y otros recursos de la organización.”

ETAPA 3: INGREDIENTES PARA EL JUEGO DE UNA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS EFICAZ (15 MINUTOS)

Antecedentes: A menudo las organizaciones se concentran en una habilidad concreta o un ámbito específico de mejora de la movilización de recursos, como la redacción de propuestas o la contratación de un recaudador de fondos. Sin embargo, la idea de que una movilización de recursos eficaz requiere la atención y el compromiso de todos los sectores de la organización es crítica para que comprendamos los enfoques exitosos y sostenibles a largo plazo para la movilización de recursos.

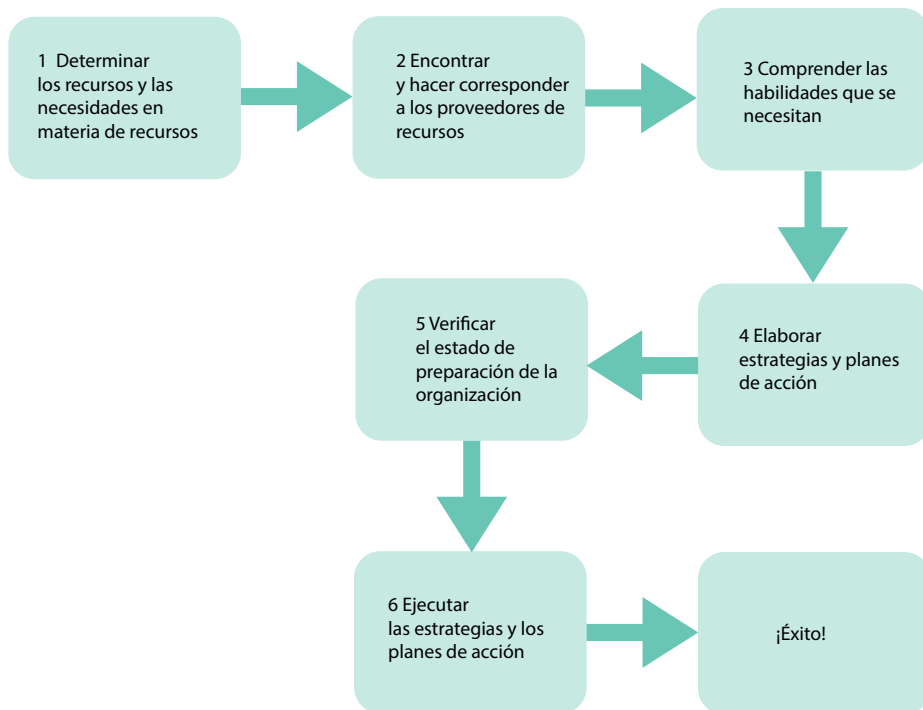
Instrucciones: Divida a los participantes en subgrupos de un máximo de cuatro integrantes y solicíteles que organicen las tiras de papel en dos pilas, en función de si los términos están relacionados o no con el éxito de la movilización de recursos (es decir, si afectan a la capacidad de su organización para obtener dinero u otros recursos).

Una vez reunido nuevamente el grupo de participantes, solicite a los subgrupos que indiquen cuántas tiras de papel tienen en cada pila y pregunte sobre las que han generado dudas. Posteriormente, revele que todas las tiras de papel tienen que ver con el éxito de la movilización de recursos. Conceda algunos minutos para que los participantes den marcha atrás o hagan preguntas sobre elementos que clasificaron como no relacionados a la movilización de recursos. Proponga un ejemplo de algo inesperado (por ejemplo, el papel de una recepcionista en la movilización de recursos: cuál es el resultado cuando un donante llama a una ONG, la recepcionista responde el teléfono siendo descortés o de poca ayuda).

ETAPA 4: PRESENTAR LA HOJA DE RUTA PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS (15 MINUTOS)

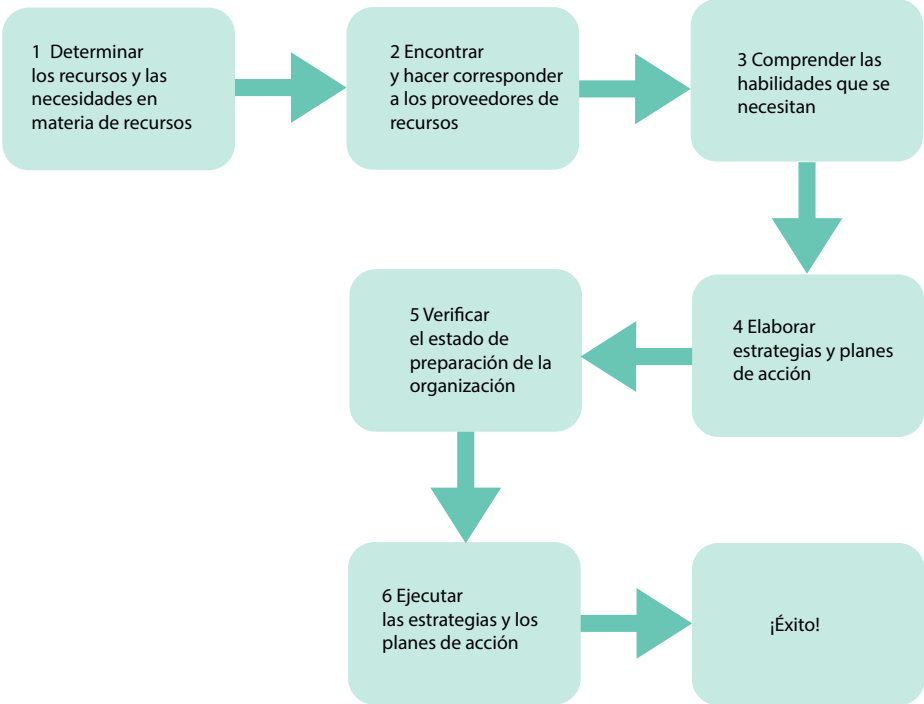
Antecedentes: Elaborar estrategias sostenibles de movilización de recursos implica realmente crear una hoja de ruta para el éxito: averiguar lo que se necesita, ver quién y qué existe que pueda ayudar a atender esas necesidades, comprender las habilidades que pueden necesitarse para aprovechar las oportunidades, elaborar planes de acción, verificar que su organización esté preparada para iniciar esos planes de acción y posteriormente ponerlos en práctica.

Instrucciones: Guíe al grupo por la hoja de ruta de la capacitación. Explique que durante los cuatro días el grupo abordará cada etapa, analizando paso a paso los elementos que hacen que una organización sea más sólida y esté mejor posicionada para lograr una movilización de recursos eficaz. Puede ser útil hacer un esquema de esto en una hoja de rotafolio y ponerlo a disposición para consultar durante la capacitación.



D1, IMPRESOS DE LA SESIÓN 1

D1, IMPRESO DE LA SESIÓN 1: HOJA DE RUTA PARA UNA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS EFICAZ



D1, SESIÓN 2: RECURSOS Y DÉFICIT EN MATERIA DE RECURSOS ORGANIZACIONALES

OBJETIVO

Al final de la sesión, los participantes pueden definir el término “recursos” y determinar su propio déficit en materia de recursos organizacionales.

TIEMPO

2 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Definir «recursos»
- Determinar las necesidades de las organizaciones de los participantes en materia de recursos. Determinar el déficit de las organizaciones de los participantes en materia de recursos.

ASPECTOS IMPORTANTES

- La primera etapa en una movilización de recursos eficaz es comprender qué son los recursos y qué recursos necesita su organización.
- Para conocer las necesidades de su organización se necesita contar con herramientas y sistemas clave, como planes operativos, presupuestos organizacionales y planes estratégicos o programáticos. Si estos elementos existen, están actualizados y son accesibles es fácil determinar las necesidades y el déficit en materia de recursos.

ROTAFOLIO/DIAPOSITIVAS

Rotafolio 1:

Modelo de lista de recursos

Dinero:

Para programas

Para gastos generales

Para alquiler

Asistencia técnica:

Servicios de contabilidad

Bienes materiales:

Vestimenta

Medicamentos

Otras donaciones:

Espacio de oficina gratuito

Recursos humanos:

Personal en comisión

Voluntarios

NOTAS PARA EL FACILITADOR

A veces los participantes prefieren no compartir información detallada sobre los actuales recursos y el déficit de recursos de su organización, incluso con sus propios colegas. Esté atento a la dinámica de cada grupo y si lo mencionado supone un problema, permítalos trabajar con información más amplia o generalizada.

Recuerde también que estas sesiones iniciales son la base de muchos de los ejercicios que siguen en la capacitación. Asegúrese de pasar tiempo con los participantes durante el trabajo en grupos, para asegurarse de que todos comprendan y realicen la actividad.

IMPRESOS

- *Comprender los recursos*
- *Determinar las necesidades prioritarias en materia de recursos*
- *Determinar las necesidades y el déficit prioritarios en materia de recursos*

ETAPAS

ETAPA 1: DEFINIR «RECURSOS» (30 MINUTOS)

Antecedentes: Con frecuencia, cuando las organizaciones piensan en la movilización de recursos piensan en el dinero. Sin embargo, las necesidades de las organizaciones son a menudo mucho más amplias y diversas que simplemente el dinero en efectivo. En esta sesión se ayuda a los participantes a recordar los diversos recursos que se utilizan para poner en marcha y desarrollar programas, y posteriormente se aborda la manera como pueden detectar las necesidades de sus propias organizaciones en materia de recursos y el posible déficit actual o futuro.

Instrucciones: Para hacer que los participantes piensen en la amplia gama de recursos que utilizan, solicite al grupo que enumere algunas categorías. Escriba cada una de ellas en una hoja de rotafolio y coloque las hojas en diferentes lugares de la sala. Solicite a los participantes que, en grupos, nombren diferentes puntos o cosas que incluirían. Conceda al grupo algunos minutos para trabajar y solicítele que formen nuevamente un solo grupo y compartan algunas ideas. Añada otras ideas a las hojas originales, a medida que vayan surgiendo de la discusión del grupo.

D1, impreso de la Sesión 2: *Comprender los recursos*

ETAPA 2: DETERMINAR LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN EN MATERIA DE RECURSOS (30 MINUTOS)

Antecedentes: ¿Cómo sabemos lo que se necesita para poner en marcha los proyectos y hacer crecer nuestras instituciones? Uno de los aspectos más importantes para una movilización de recursos eficaz es conocerse a sí mismos. Un aspecto clave de ello es comprender la manera de determinar sus propias necesidades.

Instrucciones: Comparta ideas con el grupo sobre cómo una organización podría comenzar a determinar algunas de sus necesidades en materia de recursos (por ejemplo, dinero, ordenadores, vehículos, equipo, etc.). Preste especial atención a la separación de las diferentes categorías que pueden incluir, entre otras, un plan estratégico, un plan operativo, un plan programático anual, planes por departamentos o presupuestos organizacionales. Establezca la relación entre estos puntos/herramientas y la manera como las organizaciones pueden determinar las necesidades de recursos.

A continuación, divida a los participantes en grupos según su organización. Solicite a los grupos organizacionales que trabajen con el impreso *Determinar las necesidades prioritarias en materia de recursos*.

NOTA: *Éste y los próximos ejercicios estarán relacionados con ejercicios de los próximos días. Por consiguiente, es muy importante que los participantes comprendan los ejercicios y logren determinar y definir claramente sus necesidades y su déficit prioritarios en materia de recursos. Para cerciorarse de que todos avanzan conforme a lo previsto, asegúrese de controlar la labor de cada grupo durante los ejercicios.*

D1, impreso de la Sesión 2: *Determinar las necesidades prioritarias en materia de recursos*

ETAPA 3: DETECTAR EL DÉFICIT ACTUAL Y FUTURO (1 HORA)

Instrucciones: Explique al grupo que hasta este momento han definido el conjunto de recursos que podrían necesitarse (por ejemplo, dinero en efectivo, asistencia técnica, etc.). En la Etapa 3, el grupo dará una mirada introspectiva más específica a sus organizaciones para comparar las metas y las necesidades, y determinar el déficit en materia de recursos.

Solicite a los grupos organizacionales que trabajen juntos con el impreso. Tras 45 minutos, pida a los grupos que se reúnan en un solo grupo y escoja a algunos voluntarios para compartir algunas de sus observaciones. Invite a realizar otros comentarios, pero evite una puesta en común demasiado larga con todo el grupo.

Explique que abordar este déficit de recursos – y atender sus necesidades prioritarias en materia de recursos – será el punto central de la estrategia de movilización de recursos que elaborarán ulteriormente.

D1, impreso de la Sesión 2: *Determinar las necesidades y el déficit prioritarios en materia de recursos*

D1, IMPRESOS DE LA SESIÓN 2

D1, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: COMPRENDER LOS RECURSOS

Las organizaciones necesitan dinero para poner en marcha y ampliar sus programas. Sin embargo, para lograr buenos resultados también necesitan una serie de otros recursos. Dedique algo de tiempo a pensar en el conjunto de recursos que necesita en su organización.

- Considere con su grupo: ¿Cuáles son algunas de sus necesidades en materia de recursos? Trabaje con su grupo para nombrar en la primera columna algunos de los diferentes tipos de recursos y en la segunda columna algunas necesidades más específicas. Asimismo, tome nota si su grupo decide crear categorías adicionales o subcategorías dentro de las mencionadas a continuación.

CUADRO 1 DEFINIR «RECURSOS»	
Categoría de recursos: ¿Qué tipos de recursos pueden ser pertinentes? <i>Ejemplo: Asistencia técnica</i>	Necesidades de recursos: ¿Cuáles son las necesidades específicas de su organización? <i>Ejemplo: Pericia médica para capacitar a técnicos de laboratorio en el marco de un programa de salud</i>

D1, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: DETERMINAR LAS NECESIDADES PRIORITARIAS EN MATERIA DE RECURSOS

Trabaje con los compañeros de equipo de su organización para reflexionar sobre las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son las prioridades de su organización? ¿Qué espera lograr (en un plazo específico)?
- ¿Qué recursos necesita para responder a esas prioridades?
- ¿Cuáles son los plazos para atender esas metas o necesidades?
- ¿Hay otros ámbitos que su organización desee desarrollar o ampliar? Asegúrese de que esos ámbitos corresponden a un sector de trabajo que esté listo para crecer y en el que la organización sea particularmente sólida.

Sobre la base de la discusión anterior, trabaje con sus compañeros de grupo para intentar detallar en el cuadro que figura a continuación algunas de sus necesidades prioritarias en materia de recursos.

CUADRO 2: NECESIDADES PRIORITARIAS EN MATERIA DE RECURSOS	
Organización:	
Necesidad prioritaria en materia de recursos 1	<i>Ejemplo: Cubrir los gastos relacionados con el personal para un programa de seguridad alimentaria para los próximos 12 meses</i>
Necesidad prioritaria en materia de recursos 2	<i>Ejemplo: Obtener financiamiento para extender la distribución de ayuda alimentaria de emergencia en los barrios XX.</i>
Necesidad prioritaria en materia de recursos 3	

D1, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: DETERMINAR LAS NECESIDADES Y EL DÉFICIT PRIORITARIOS EN MATERIA DE RECURSOS

En su grupo organizacional, escriba en la primera columna las necesidades prioritarias en materia de recursos extraídas del Cuadro 2.

Posteriormente, por cada necesidad prioritaria en materia de recursos determine qué recursos ya tiene disponibles y anótelos en la segunda columna. Asegúrese de tener en cuenta varios tipos diferentes de recursos y no solo dinero en efectivo.

A continuación determine el déficit (por ejemplo, recursos adicionales que tendrá que movilizar para alcanzar su meta) e ingréselo en la tercera columna. Esto lo ayudará a definir y especificar mejor sus necesidades prioritarias en materia de recursos.

Parte A.

CUADRO 3: DÉFICIT Y NECESIDADES EN MATERIA DE RECURSOS		
Necesidades prioritarias en materia de recursos del Cuadro 2	Recursos disponibles actualmente para atender esta necesidad	Déficit de recursos <i>Recursos que tiene disponibles actualmente - lo que necesitará para atender la necesidad = déficit de recursos</i>
<i>Ejemplo: Cubrir los gastos relacionados con el personal para un programa de seguridad alimentaria para los próximos 12 meses</i>	<i>Aproximadamente seis meses de sueldos actualmente financiados</i>	<i>Seis meses más de sueldos, beneficios y otros gastos relacionados con el personal</i>
Necesidad prioritaria en materia de recursos 1		
Necesidad prioritaria en materia de recursos 2		

Parte B.

¿Qué observaciones pueden hacer usted y su equipo sobre su déficit actual y futuro en materia de recursos?

D1, SESIÓN 3: OPORTUNIDADES Y PROVEEDORES DE RECURSOS

OBJETIVO

Los participantes determinan y definen un amplio conjunto de oportunidades y proveedores de recursos, y comprenden los enfoques eficaces para entrar en contacto con ellos.

TIEMPO

3 a 3,5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar la gama de oportunidades y proveedores de recursos.
- Analizar las motivaciones de los donantes/proveedores de recursos y las consecuencias que acarrearán para las organizaciones receptoras.
- Aprovechar las motivaciones para elaborar posibles estrategias de divulgación.
- Comenzar a evaluar y priorizar las oportunidades.

ASPECTOS IMPORTANTES

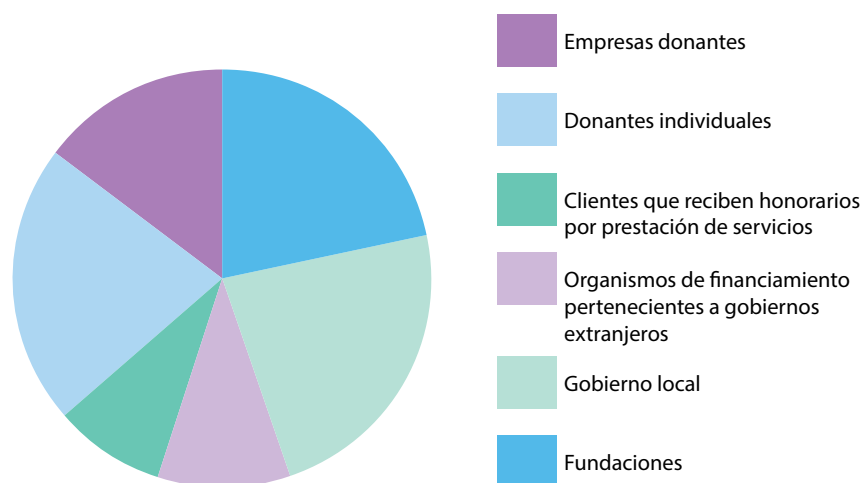
- Contar con buena información y datos sobre los proveedores de recursos y las oportunidades es crítico para lograr buenos resultados.
- Todos los proveedores de recursos tienen sus propias razones o motivaciones para donar o invertir. Las organizaciones deberán comprenderlas para elaborar estrategias de divulgación eficaces.
- También es preciso comprender estas motivaciones para asegurarse de que se adecuan a la misión y los valores de la organización.
- Comprender al proveedor de recursos es esencial, pero es también importante evaluar su potencial y priorizar los esfuerzos de divulgación.

IMPRESOS

- *Los proveedores de recursos y sus motivaciones*
- *Acercamiento al proveedor de recursos*
- *Evaluar y establecer prioridades*

ROTAFOLIO/DIAPOSITIVAS

Diapositiva 1:



NOTAS PARA EL FACILITADOR

A menudo ocurre que en esta sesión los participantes piensan en los donantes de manera más limitada. Es importante lograr que el grupo piense de manera más generalizada desde el comienzo de la discusión e ir ampliando a todas las formas en las que pueden obtenerse recursos para la organización.

En la Etapa 3, es posible que el término «motivación» no se comprenda siempre en todas las situaciones. El facilitador ha de estar preparado para utilizar otra terminología para los mismos conceptos, incluidos los intereses, los incentivos y las razones del proveedor de recursos para donar. Otra manera de abordar esto es decir que los proveedores de recursos están *invirtiendo* en su organización. ¿Qué razones tienen para hacerlo? ¿Qué beneficios ven para sí mismos?

La Etapa 5 puede ser ardua para algunos participantes, según su nivel de experiencia. Sin embargo, si el facilitador puede dedicar algo de tiempo a trabajar con cada subgrupo, guiándolos en las etapas, esto puede ayudar considerablemente.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN

Antecedentes: ¿De dónde vienen los recursos? En esta sesión el grupo estudiará más en profundidad de *dónde* las organizaciones obtienen los recursos.

Instrucciones: Dedique cinco minutos a explicar al grupo que en esta sesión se estudiarán a grandes rasgos los proveedores de recursos y las oportunidades de obtención de recursos (por ejemplo, un evento de recaudación de fondos).

ETAPA 2: DEFINIR «PROVEEDORES DE RECURSOS» Y «OPORTUNIDADES DE OBTENER RECURSOS» (30 MINUTOS)

Instrucciones: Divida al conjunto de participantes en pequeños grupos en los que se mezclen las organizaciones. Distribuya a cada grupo una hoja de rotafolio y solicite que elaboren una lista de los diferentes tipos de «donantes» y de oportunidades de captación de fondos que conocen. Pídales que creen un cuadro en el que figuren esos proveedores de recursos y oportunidades y algunos ejemplos específicos dentro de cada categoría. Reúna nuevamente a todos los participantes y solicite a cada grupo que explique rápidamente su cuadro.

ETAPA 3: CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES Y LAS OPORTUNIDADES (30 MINUTOS)

Instrucciones: Confirme que todo el grupo comprende de la misma manera los diferentes tipos de donantes y de oportunidades de obtención de recursos.

Pregunte al grupo:

- «¿Cuáles son algunos de los donantes que enumeró su grupo?» Después de oír algunas respuestas, pregunte a los participantes lo siguiente:
- «¿Cuáles son algunas de las oportunidades de recaudación de fondos que determinaron en sus grupos?»

Indique a los participantes que trabajen en grupos mixtos con el impreso *Los proveedores de recursos y sus motivaciones*, para analizar las diferentes motivaciones que pueden tener los donantes y los proveedores de recursos y de qué manera pueden afectar los acuerdos de financiamiento. Reúna a todo el grupo y debatan sobre el tema.

D1, impreso de la Sesión 3: *Los proveedores de recursos y sus motivaciones*

ETAPA 4: IDENTIFICAR Y COMPRENDER LAS OPORTUNIDADES Y LOS PROVEEDORES DE RECURSOS (45 MINUTOS)

Instrucciones: Pregunte al grupo:

- «¿Qué han aprendido sobre los donantes y las oportunidades de financiamiento?»

Cuando el grupo haya presentado algunos ejemplos, pregunte:

- «¿Qué técnicas podría utilizar su organización para recabar información sobre donantes y oportunidades de financiamiento?»

Escriba las técnicas en una hoja de rotafolio. Algunas técnicas son:

- Periódicos
- Sitios virtuales
- Seguir el otorgamiento de grandes donaciones, ya que la subcontratación puede venir posteriormente.
- Leer los materiales de relaciones públicas de otras organizaciones, ya que a menudo mencionan quiénes las financian.
- Redes

Plantee la idea de que los diferentes donantes requieren y responden a distintos tipos de acercamiento. Por ejemplo, algunos donantes pueden buscar pruebas de competencia técnica y eficacia, mientras que otros confían en gran medida en la reputación de la organización en la comunidad. Algunos van a mirar proyectos pasados y otros el impacto de la labor de la organización en sus beneficiarios. Para algunos, como el gobierno local, se trata más bien de realizar actividades de promoción. Para otros, como los donantes individuales, es esencial entablar una relación personal. Discuta brevemente con el grupo sobre sus experiencias con algunas de las categorías de proveedores de recursos.

Solicite a los participantes que trabajen brevemente en grupos en los que se mezclen las organizaciones. Pídeles que tomen algunas de las categorías de proveedores de recursos determinadas en la Etapa 2 y las completen con algunos aspectos más específicos de sus propias organizaciones, utilizando una hoja de rotafolio o el impreso *Acercamiento al proveedor de recursos*.

D1, impreso de la Sesión 3: *Acercamiento al proveedor de recursos*

ETAPA 5: EVALUAR A LOS PROVEEDORES Y LAS OPORTUNIDADES (45 MINUTOS)

Antecedentes: Decidir ir en busca de cualquiera de estas categorías de proveedores de recursos es una decisión organizacional estratégica que implicará un gran esfuerzo e inversión. Lo importante ahora es asegurarse de que concentramos nuestra energía en oportunidades susceptibles de generar un aumento de recursos y no perdemos el tiempo buscando oportunidades que no nos aportarán muchos beneficios a largo plazo. Este es un buen momento para realizar un rápido ejercicio de evaluación y establecimiento de prioridades, a fin de asegurarse de que el camino escogido está en consonancia con las fortalezas de la organización y de que el esfuerzo vale la pena.

Instrucciones: Analice con el grupo el cuadro de establecimiento de prioridades y explique que es el momento de seleccionar algunos de los proveedores de recursos (por ejemplo, fundaciones, donantes públicos, etc.) u oportunidades (por ejemplo, eventos de recaudación de fondos, actividades empresariales, etc.) y pensar si son caminos seguros para recorrer. Haga hincapié en la importancia de evaluar qué tan buena puede ser una oportunidad de recursos y qué tan alto se encuentra en la lista de prioridades, tomando en cuenta lo siguiente: (a) cuánto podría ser la posible ganancia; (b) qué tan preparada está la organización para hacer lo que sea necesario para obtenerla.

Cuando los equipos hayan iniciado el ejercicio, desplácese por la sala y pase tiempo con cada grupo para cerciorarse de que comprendan el concepto de establecimiento de prioridades y de que lo apliquen a las metas de su organización.

D1, impreso de la Sesión 3: *Evaluar y establecer prioridades*

ETAPA 6: LA SITUACIÓN DE LOS RECURSOS LOCALES (30 MINUTOS)

Antes de esta sesión, el facilitador debería haber identificado uno o varios especialistas de contacto locales que estén familiarizados con el entorno filantrópico o el panorama de donantes en el país. El especialista de contacto debería hacer una presentación de 15 minutos sobre la situación de los recursos locales, incluidas las tendencias de los donantes, los retos y las oportunidades, y debería compartir historias de éxito. Posteriormente, el facilitador debería conceder 15 minutos para preguntas y respuestas y estar preparado para profundizar en este tema en otros momentos del taller o fuera del programa de capacitación, si es posible. Si el programa de país logra conseguir más especialistas de contacto, esta sesión puede extenderse, hacerse como almuerzo o algo similar.

REFLEXIÓN SOBRE LA SESIÓN

Solicite a los participantes que tomen 15 minutos para reflexionar individualmente sobre algunos de los temas clave del día, sirviéndose del resumen de la sesión como guía. Solicíteles que guarden sus notas y respuestas, ya que deberán utilizarlas más adelante para los ejercicios del Día 4.

D1, impreso de la Sesión 3: *Reflexión sobre los recursos y las oportunidades/ los proveedores de recursos*

D1, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: LOS PROVEEDORES DE RECURSOS Y SUS MOTIVACIONES

Cuando una organización comienza a pensar en posibles oportunidades y proveedores de recursos, puede resultar útil pensar en la motivación de cada proveedor. Comprender por qué un proveedor de recursos da/financia/dona/compra puede ayudar a sustentar la manera como una organización entra en contacto con él y le da tiempo para considerar las consecuencias que puede tener una estrategia orientada a una categoría específica.

Trabaje con sus colegas para considerar cada una de las categorías de proveedores de recursos que figuran a continuación, sus motivaciones y las ventajas y desventajas de colaborar con ese proveedor.

CUADRO 4: LOS PROVEEDORES DE RECURSOS Y SUS MOTIVACIONES		
Proveedores de recursos	¿Cuáles son sus motivaciones para otorgar recursos? ¿Por qué donan o invierten recursos? ¿Cuál es su principal interés al invertir sus recursos? ¿Qué será lo más importante para ellos?	¿Cuáles podrían ser las ventajas o las desventajas de trabajar con ese tipo de proveedores de recursos?
Gobiernos nacionales, provinciales, locales, del distrito		
ONG internacionales socias o donantes		
Organismos de financiamiento pertenecientes a gobierno extranjeros		
Personas que donan dinero a organizaciones		
Personas que contribuyen en el marco de un evento o una campaña de recaudación de fondos.		
Empresas o negocios donantes		
Clientes que pagan por servicios		
Fundaciones		
Otros		

DÍA 1, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: ACERCAMIENTO AL PROVEEDOR DE RECURSOS

Ahora que ha reflexionado sobre los proveedores de recursos y sus motivaciones, a su juicio ¿qué enfoques podrían resultar particularmente eficaces con los diferentes proveedores de recursos?

Trabaje con sus colegas para completar el cuadro que figura a continuación. La primera columna es la misma que la del Cuadro 4. En la segunda columna, enumere todos los proveedores de recursos específicos que se le ocurran para una categoría, en función de su experiencia y la información que posee. Colóquelos en el recuadro correspondiente. En la tercera columna, escriba algunas ideas sobre la manera como usted puede comenzar a acercarse o tratar de lograr su meta.

CUADRO 5: DIVULGACIÓN AL PROVEEDOR DE RECURSOS		
Categoría de proveedor de recursos	Posible proveedor de recursos fijado como objetivo para su organización. <i>¿Hay objetivos específicos en esta categoría que sean de interés para su organización?</i>	Enfoque de divulgación: <i>¿Cómo podría usted averiguar más o entrar en contacto con ellos? ¿Cuáles son las medidas iniciales que usted tomaría si estuviera interesado en este tipo de donantes?</i>
Gobiernos nacionales, provinciales, locales, del distrito		
ONG internacionales socias o donantes		
Personas que donan dinero a organizaciones		
Personas que contribuyen a un evento.		
Empresas donantes		
Clientes que pagan por servicios		
Fundaciones		
Otros		

D1, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: EVALUAR Y ESTABLECER PRIORIDADES

En este ejercicio, su equipo comenzará a hacer corresponder algunas de las necesidades de su organización con algunos de los proveedores de recursos que usted tiene en mente. Piense en cuáles de las oportunidades y los proveedores de recursos que usted y sus colegas han mencionado en los Cuadros 4 y 5 serían especialmente interesantes para su organización. Ahora tome un tiempo para evaluar qué tan bien se ajustarían o se adecuarían a su organización.

- 1) En primer lugar, piense si los posibles proveedores de recursos/oportunidades fijados como objetivo en la segunda columna del Cuadro 5 tienen la capacidad o no de otorgar recursos considerables. Si posee muchos recursos, escriba el nombre del proveedor/oportunidad en la fila superior. Si no posee muchos recursos, escriba el nombre del proveedor/oportunidad en la fila inferior.
- 2) En segundo lugar, piense en qué tan buena es su organización para obtener recursos de este proveedor/oportunidad. Si usted no tiene experiencia en la materia o no se destaca en ello, escriba el nombre del proveedor/oportunidad del lado izquierdo. Si usted es bueno para obtener recursos de este proveedor, escriba el nombre del proveedor/oportunidad del lado derecho.
- 3) Cuando haya colocado en el cuadro todos los posibles proveedores de recursos fijados como objetivo, reflexione con su organización en qué medida las colocaciones del proveedor/oportunidad podrían afectar las que usted está pensando en buscar.

CUADRO 6 EVALUAR Y ESTABLECER PRIORIDADES		
¿Qué nivel de recursos de este proveedor u oportunidad está disponible para nosotros?	¿Qué tan buenos somos para obtener recursos de esta categoría?	
	no muy buenos	muy buenos
Mucha cantidad	<p>Muchos recursos disponibles, pero poca capacidad para captarlos. Invertir en mejorar la movilización de estos recursos</p> <p><i>[Insertar aquí la categoría pertinente de proveedores del Cuadro 5]</i></p>	<p>Muchos recursos disponibles y una gran capacidad para captarlos.</p> <p>Máxima prioridad.</p> <p><i>[Insertar aquí la categoría pertinente de proveedores del Cuadro 5]</i></p>
Poca cantidad	<p>Poca cantidad de recursos y no mucha capacidad para captarlos.</p> <p>No invertir en desarrollar esta categoría.</p> <p><i>[Insertar aquí la categoría pertinente de proveedores del Cuadro 5]</i></p>	<p>Gran capacidad de captar recursos, pero actualmente pueden no ser numerosos. Invertir en aumentar el grado de compromiso del donante.</p> <p><i>[Insertar aquí la categoría pertinente de proveedores del Cuadro 5]</i></p>

D1, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: REFLEXIÓN SOBRE LOS RECURSOS Y LAS OPORTUNIDADES/LOS PROVEEDORES DE RECURSOS

REFLEXIÓN: REFLEXIÓN SOBRE LOS RECURSOS Y LAS OPORTUNIDADES/LOS PROVEEDORES DE RECURSOS

Tome unos minutos, ya sea sólo o con los colegas de su organización, para reflexionar sobre las siguientes preguntas. Escriba sus respuestas abajo o por lo menos escriba algunas notas. Consérvelas porque le ayudarán a sustentar la labor del grupo del Día 4.

¿Qué lecciones u observaciones ha extraído usted de estas actividades sobre los recursos y los proveedores de recursos?

A fin de poder detectar las oportunidades y los proveedores de recursos, ¿qué tipo de información, personas, sistemas o estructuras necesita tener su organización? ¿Por qué?

¿Qué tipo de información, recursos humanos, sistemas o estructuras necesita tener su organización para entrar en contacto con estos proveedores o aprovechar esas oportunidades?

¿Qué tan preparada está su organización en este momento?

¿De qué manera se puede ayudar a su organización a estar más preparada?

DÍA 2

HABILIDADES BÁSICAS: INTRODUCCIÓN A LOS ENFOQUES DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Dé la bienvenida a los participantes Presente el programa del día. Explique que, a diferencia de la víspera, el programa del Día 2 supone escoger entre diferentes actividades. Explique que el grupo trabajará junto en la introducción, pero luego los participantes escogerán una sesión para la mañana y otra para la tarde. Indique que esa elección debe realizarse en consonancia con las estrategias que determinaron y analizaron en el programa del día anterior y tiene que ser congruente con las mejores posibilidades que tiene su organización para garantizar el éxito.

Nota para el facilitador: *La guía proporciona cinco sesiones posibles para el Día 2. Sin embargo, a menos que haya dos facilitadores, normalmente sólo se pueden realizar cuatro de ellas. El facilitador principal ha de trabajar con el personal local de CRS, para decidir de antemano cuáles de las cinco sesiones se adecua más a los intereses y las prioridades de las organizaciones participantes, o solicitar la colaboración de otro facilitador para ese día.*

Objetivo: Los participantes adquieren una comprensión básica de las habilidades necesarias para iniciar al menos dos estrategias comunes de movilización de recursos.

D2, SESIÓN 1: EL CICLO DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

OBJETIVOS

Los participantes comprenden el funcionamiento del Ciclo de Movilización de Recursos y su vinculación con todas las sesiones del día.

TIEMPO

15 minutos

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar el Ciclo de Movilización de Recursos.
- Preparar los talleres del día.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Independientemente del donante o la estrategia específicos, todos los esfuerzos de movilización de recursos deberían seguir este ciclo básico.

HANDOUTS

- *El Ciclo de Movilización de Recursos*

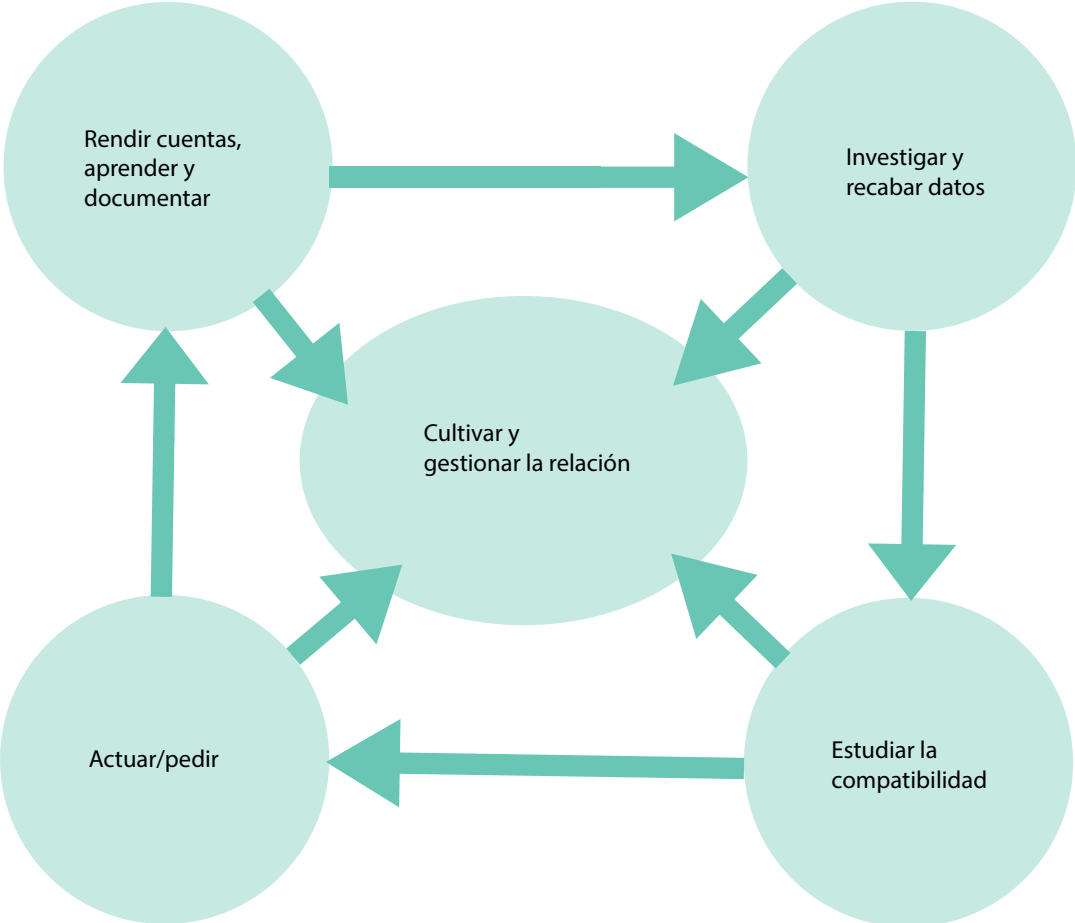
NOTAS PARA EL FACILITADOR

Mientras que los participantes eligen las sesiones, intente verificar si la mayoría de ellos están escogiendo talleres apropiados para sus respectivas organizaciones y sus planes de acción y oportunidades fijados como objetivo.

En capacitaciones anteriores, se observó claramente que los participantes realmente apreciaban tener a disposición el ciclo de recursos, especialmente durante el Día 2. Si fuera posible, sería útil contar con un esquema en una hoja de rotafolio en cada sala donde se desarrolla la sesión, tanto para referencia de los participantes como del facilitador.

Asimismo, al comienzo de la jornada sería útil hacer referencia nuevamente a la hoja de ruta e indicar que ahora se encuentran en la fase 3 de la capacitación, que consiste en observar qué tipo de enfoque y habilidades podrían ser adecuados para ir en busca de distintos tipos de oportunidades o proveedores de recursos.

ROTAFOLIO/DIAPOSITIVAS



ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN:

CRS basa su comprensión de la movilización de recursos en un ciclo de reflexión y de acción que denominaremos Ciclo de Movilización de Recursos. Este Ciclo puede modificarse ligeramente para las diferentes estrategias (por ejemplo, un proceso de elaboración de propuestas/captación más técnico o una estrategia para un donante individual), pero la estructura básica sigue siendo consecuente y pertinente, independientemente de la oportunidad o el proveedor de recursos.

ETAPA 2: EL CICLO DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS (15 MINUTOS)

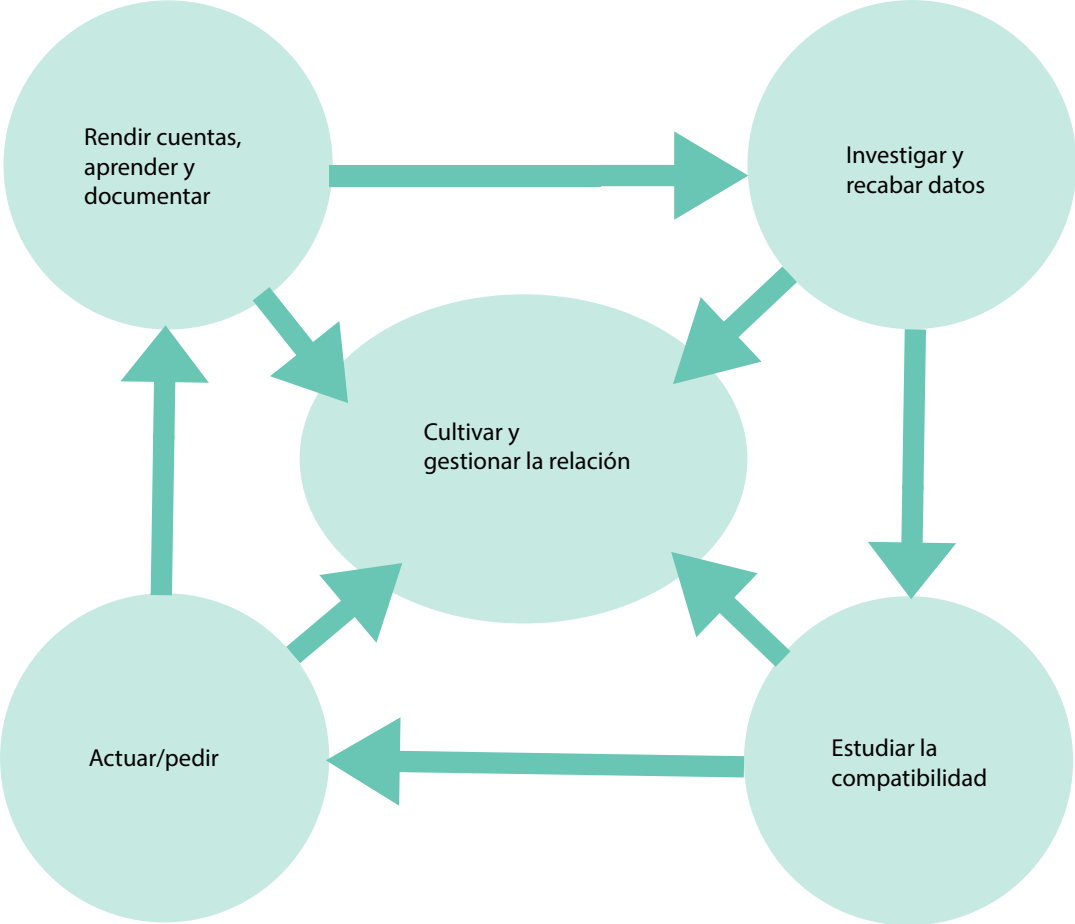
Instrucciones: Analice el siguiente gráfico con los participantes. Presente cada círculo y explique las vinculaciones entre los elementos del ciclo. Comience con la primera etapa y explique que antes de comenzar cualquier actividad para la movilización de recursos, independientemente del proveedor, es importante recabar información y datos sobre él para saber quién es, cuáles son sus intereses y prioridades y el nivel de recursos disponible. Haga alusión a la sesión de ayer que comenzó con el proceso de recopilación de datos sobre el donante. Posteriormente, avance a la segunda etapa donde será importante que la organización interesada examine si sus intereses y fortalezas se corresponden con los del proveedor de recursos. Hay diferentes maneras de saber esto, según el proveedor, y se necesita establecer muchas relaciones, pero es básicamente el mismo concepto de correspondencia para las diferentes oportunidades. Cuando una organización estima que hay o podría haber una correspondencia legítima y se han realizado todas las investigaciones y preparaciones necesarias, la tercera fase será la de 'pedir'. Esto puede hacerse en forma de presentación de una propuesta, de solicitud de fondos a un donante o de muchas otras maneras, pero se trata del momento del Ciclo de Movilización de Recursos en el que la organización toma medidas con respecto a un proveedor de recursos fijado como objetivo.

Aunque a menudo se omite, la fase final es crítica para que la organización logre buenos resultados a largo plazo con la movilización de recursos y es la parte en que la organización hace un seguimiento, evalúa, documenta y aprende de la experiencia. Esto puede ocurrir a diferentes niveles: la organización aprende del proyecto real y su impacto, así como del proceso de movilización de recursos. Ambos son importantes y la demostración de una rendición de cuentas eficaz puede ayudar a posicionar bien a la organización para la próxima vez que comience a considerar una oportunidad de movilización de recursos (y, por ende, vuelva a comenzar el ciclo). Las cuatro etapas son independientes, pero todas dependen del establecimiento y la gestión de relaciones con el proveedor de recursos.

Organice un debate corto y asegúrese de que los participantes comprendan que se trata de la base de las distintas sesiones de la jornada. Si los participantes están familiarizados con el ciclo de gestión de proyectos, señale las similitudes con la evaluación de las necesidades, el diseño de proyectos, la puesta en marcha de proyectos, el seguimiento y la evaluación.

D2, impreso de la Sesión 1: *El Ciclo de Movilización de Recursos*

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 1: EL CICLO DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS



D2, SESIÓN 2: PERSONAS Y EMPRESAS PROVEEDORAS DE RECURSOS

OBJETIVOS:

Los participantes pueden describir un enfoque básico para ir en busca de donantes individuales y empresas donantes.

TIEMPO

2 a 2,5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Introducir la noción de donantes individuales y empresas donantes.
- Determinar maneras de identificar esos donantes.
- Estudiar la manera como una organización determina si un donante individual o una empresa donante es compatible con su misión y sus prioridades.
- Practicar la manera como una organización puede comenzar a acercarse a ese tipo de donante.
- Considerar la manera como una organización puede recoger y potenciar su experiencia con esos donantes.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Cuando se trata de donantes individuales y de empresas donantes, todo se resume a las relaciones.
- Es muy importante cerciorarse de que la persona o la empresa se adecuan a la misión, los valores y la labor de la organización.
- Las organizaciones que logran buenos resultados en la movilización de recursos provenientes de donantes individuales o empresas donantes tienen buenos sistemas para contribuir a la identificación, el mantenimiento, la presentación de informes y el mantenimiento de las relaciones.

IMPRESOS

- *Pensar en los donantes individuales y las empresas donantes*
- *Compatibilidad de los donantes individuales y las empresas donantes con la misión*

ROTAFOLIO

Rotafolios 1 y 2:

Casos prácticos para cada grupo:

Caso práctico 1: Usted ha visto recientemente en el periódico el perfil de un industrial exitoso, que destacó ser originario de su ciudad e indicó cuánto le gustaría retribuir a su comunidad y usted quisiera acercarse a él para solicitarle una donación.

Caso práctico 2: Una empresa multinacional abrió recientemente una fábrica en su ciudad. Su organización quisiera acercarse a esta empresa para obtener una donación empresarial para apoyar su programa de servicios de salud. La empresa ha declarado públicamente que quisiera apoyar a las comunidades en las que trabaja, pero usted aún no ha determinado una posibilidad de acercamiento.

Rotafolio 3:

Resumen de donantes individuales y empresas donantes

1. Buenos datos: Conocerse a sí mismo y a su «cliente»
2. Determinar la compatibilidad: Sus intereses y las motivaciones del donante
3. Acción: Entablar la relación, tomar tiempo, mostrar resultados, ser respetuoso
4. Aprender y documentar: Documentar los éxitos y el impacto

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Si al principio el grupo parece tener dificultades, el facilitador puede añadir una discusión de calentamiento en la Etapa 1 y formular preguntas amplias al grupo, como «¿por qué querría una organización buscar recursos de donantes individuales o de empresas donantes?» o «¿cuáles cree usted que serían algunas de las ventajas y desventajas generales de trabajar con este tipo de proveedores de recursos ?»

En la Etapa 4 es importante que el facilitador determine de antemano — ya sea conversando con el personal del país anfitrión o simplemente tomando la temperatura del grupo — si los modelos de casos prácticos son adecuados y comprensibles para los participantes. Si no lo son, el facilitador ha de trabajar con el personal del país anfitrión para proponer alternativas que sean más adecuadas.

PREPARACIÓN

Prepare las hojas de rotafolio con antelación. Infórmese de antemano con el personal local cuál es la situación de los donantes individuales y las empresas donantes.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN

Los donantes individuales y las empresas donantes pueden ser proveedores de recursos importantes a tener en cuenta para que una organización logre buenos resultados a largo plazo en la movilización de recursos. A menudo, estos proveedores de recursos pueden otorgar fondos con menos restricciones que los donantes institucionales y pueden ser medios importantes para que una organización diversifique sus recursos. Sin embargo, identificar a esos donantes, evaluar en qué medida sus intereses se corresponden con la misión y la programación de la organización, elaborar una propuesta/solicitud convincente y adecuada y luego mantener una buena relación para futuras colaboraciones, muchas veces implica un enfoque específico y un conjunto de habilidades. Las relaciones son clave, tanto para los donantes individuales como para las empresas donantes. Las organizaciones deberían considerar diligentemente si disponen del tiempo y los recursos necesarios para invertir en cultivar y mantener esas relaciones, teniendo presente que los donantes individuales pueden requerir mucha atención y también tener sus propias exigencias complicadas o peculiares.

ETAPA 2: INVESTIGAR Y COMPRENDER A LOS DONANTES INDIVIDUALES Y LAS EMPRESAS DONANTES (30 MINUTOS)

Antecedentes: La primera etapa del proceso es identificar a los donantes individuales y las empresas donantes que puedan estar interesadas en la labor de una organización. A tales efectos, a veces es útil pensar en por qué las personas donan y, posteriormente, en cómo encontrarlas.

Instrucciones: Presente el impreso *Pensar en los donantes individuales y las empresas donantes* y solicite a los participantes que trabajen de manera individual o en parejas. Cuando todos hayan tenido suficiente tiempo para trabajar en las preguntas clave, organice una discusión general sobre las observaciones de los participantes.

D2, impreso de la Sesión 2: *Pensar en los donantes individuales y las empresas donantes*

ETAPA 3: COMPATIBILIDAD CON LA MISIÓN (30 MINUTOS)

Antecedentes: Con las personas y en particular con las empresas es crítico que la organización se tome el tiempo de analizar en profundidad la compatibilidad entre los intereses de los donantes y la misión, los valores y la labor de la organización.

Instrucciones: Converse con los participantes sobre la manera como ellos perciben los ámbitos de compatibilidad que podrían ser importantes con los individuos y las empresas y a continuación solicíteles que trabajen en subgrupos con el impreso *Compatibilidad con la misión*. Tras 20 minutos, reúna a todo el grupo y durante 5 a 10 minutos haga una puesta en común de las ideas de los subgrupos.

D2, impreso de la Sesión 2: *Compatibilidad de los donantes individuales y las empresas donantes con la misión*

ETAPA 4: ACCIÓN (45 MINUTOS)

Antecedentes: Cuando una organización decide que desea ir en busca de un donante individual o una empresa donante, tendrá que concentrarse ante todo en la relación con ellos.

Instrucciones: Divida a los participantes en dos grupos. Entregue a cada uno de ellos un caso práctico, una hoja de ruta y conceda 30 minutos para comenzar a elaborar un plan de acción, con particular énfasis en la forma de cultivar y desarrollar una relación. Recuerde a los grupos que utilicen los impresos de las sesiones anteriores para sustentar su trabajo.

Caso práctico 1: Usted ha visto recientemente en el periódico el perfil de un industrial exitoso, que destacó ser originario de su ciudad e indicó cuánto le gustaría retribuir a su comunidad y usted quisiera acercarse a él para obtener una donación.

Caso práctico 2: Una empresa multinacional abrió recientemente una fábrica en su ciudad. Su organización quisiera acercarse a esta empresa para obtener una donación empresarial para apoyar su programa de servicios de salud. La empresa ha declarado públicamente que quisiera apoyar a las comunidades en las que trabaja, pero usted aún no ha determinado una posibilidad de acercamiento.

ETAPA 5: REFLEXIONAR Y APRENDER (15 MINUTOS)

Vuelva a abordar el Ciclo de Movilización de Recursos y recuerde a los participantes la cuarta fase: La reflexión y el aprendizaje que deben realizarse para lograr que el proveedor de recursos fijado como objetivo regrese. Organice una discusión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de respuesta quieren estos donantes?
- ¿Cuáles podrían ser sus exigencias en materia de presentación de informes?
- ¿Cómo puede su organización asegurarse de que los donantes reciban el agradecimiento o el reconocimiento adecuados?
- En términos generales, ¿cómo podemos hacer para que sigan regresando?
- ¿Qué hemos aprendido sobre cultivar a los donantes individuales o las empresas donantes que nos ayude a ser mejores la próxima vez?

ETAPA 6: RECAPITULACIÓN (15 MINUTOS)

¿Cuál es el enfoque general para cultivar a un donante individual o a una empresa donante? Revise con los participantes el enfoque general en materia de donantes individuales y empresas donantes. Analice la hoja de rotafolio sobre la reseña de las etapas/resumen clave.

DÍA 2, IMPRESOS DE LA SESIÓN 2:

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: PENSAR EN LOS DONANTES INDIVIDUALES Y LAS EMPRESAS DONANTES

Analice las siguientes preguntas. A medida que las lee, tome algunos apuntes para uso personal. Luego de algunos minutos, discuta con los integrantes de su subgrupo sobre sus respuestas y observe lo que pensaron los demás.

¿Qué tipo de donantes individuales o empresas donantes podría interesarse en su trabajo?

¿Qué motiva a las personas y las empresas a donar en general, en su país o en su comunidad?

¿Cómo donan (por ejemplo, una vez, una vez por año, en el marco de una campaña de la Iglesia, etc.)?

¿Qué podría interesar a las personas, los grupos y las empresas para que contribuyan específicamente a la labor de su organización?

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: COMPATIBILIDAD DE LOS DONANTES INDIVIDUALES Y LAS EMPRESAS DONANTES CON LA MISIÓN

Discuta con los otros participantes de su subgrupo sobre la noción de compatibilidad con la misión e intente determinar algunos elementos que le convendría tener en cuenta cuando piense en oportunidades de financiamiento (por ejemplo, posibles beneficios monetarios, posible ampliación de jurisdicción, el impacto en la reputación, etc.).

Enumere debajo algunos otros aspectos sobre los que haya conversado:

Tomando en cuenta las diferentes ideas planteadas en su discusión anterior, proponga algunas ventajas y riesgos que podrían acarrear los distintos donantes individuales.

TIPOS DE DONANTES INDIVIDUALES O EMPRESAS DONANTES	VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN	DESVENTAJAS O RIESGOS PARA LA ORGANIZACIÓN
Personas adineradas vinculadas a la comunidad		
Políticos que desean contribuir personalmente		
Grupo de la Iglesia		
Industria extractiva		
Empresa multinacional		
Otros		

D2, SESIÓN 3: EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

OBJETIVOS:

Los participantes pueden describir las etapas de la planificación de un evento de recaudación de fondos.

TIEMPO

2.5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Analizar los elementos clave de la planificación y la puesta en marcha de eventos auspiciados de recaudación de fondos.
- Comprender la importancia de adecuar el evento a los valores, la misión y la labor de la organización.
- Abordar la manera como una organización podría comenzar a planificar un evento.
- Reflexionar sobre cuán importante es hacer un seguimiento, rendir cuentas y aprender para lograr buenos resultados en el futuro.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Los eventos pueden ser excelentes para aumentar la visibilidad y acceder a los recursos. Sin embargo, también pueden implicar mucho trabajo.
- Es esencial contar con una planificación sólida. Para lograr buenos resultados es crítico conocer desde el principio la meta, los costos estimados y el posible rendimiento.
- Para lograr el éxito de la movilización de recursos a largo plazo es muy importante hacer un seguimiento, que incluya un sistema para registrar los nombres y la información de las personas que concurrieron.

IMPRESOS

- *Intercambio de ideas sobre los eventos de recaudación de fondos*
- *Compatibilidad con la misión*

ROTAFOLIO

Rotafolios 1 y 2:

Casos prácticos: uno por grupo.

Caso práctico 1:

Usted dirige un gran hospital regional y en su última reunión los directores decidieron organizar una cena especial de recaudación de fondos para empresarios y dirigentes comunitarios locales y regionales. En este momento usted está presidiendo la primera reunión oficial de planificación.

Caso práctico 2:

Su organización es un organismo nacional que ayuda a niños vulnerables. La junta directiva propuso que usted organice un gran evento deportivo para recaudar dinero y sensibilizar. Usted ha convocado al personal clave para determinar la planificación del evento y su puesta en marcha.

Rotafolio 3:

Resumen del evento:

1. Buenos datos: conocerse a sí mismo, el potencial del evento y sus invitados.
2. Determinar la compatibilidad: las metas apropiadas y un plan operativo sólido para el evento.
3. Acción: meticulosidad en la planificación y la ejecución.
4. Rendir cuentas, aprender y documentar: documentar los buenos resultados, el impacto y los fracasos.

NOTAS PARA EL FACILITADOR

En la Etapa 4 es importante que el facilitador determine de antemano, ya sea conversando con el personal del país anfitrión o simplemente tomando la temperatura del grupo, si los modelos de casos prácticos son adecuados y comprensibles para los participantes de la capacitación. Si no lo son, el facilitador ha de trabajar con el personal del país anfitrión para proponer una alternativa más adecuada.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (15 MINUTOS)

Antecedentes: A menudo las organizaciones, tanto pequeñas como de envergadura, están interesadas en organizar eventos para recaudar dinero. Los eventos pueden tener una doble ventaja para la organización: recaudar dinero y sensibilizar sobre la labor de la institución. Sin embargo, con frecuencia las organizaciones subestiman la cantidad de trabajo que requiere organizar un evento exitoso y los recursos que se obtienen de él. No obstante, planificar de manera minuciosa y detallada puede ser una gran inversión para garantizar el éxito de un evento. Y respetar el Ciclo de Movilización de Recursos abordado anteriormente puede ser una primera etapa importante para encontrar el evento que mejor se adecue a las metas de la organización. Cerciorarse de que el evento es compatible con la organización y sus valores, llevarlo a cabo de manera eficaz y hacer un seguimiento constante son aspectos importantes para hacer del evento una estrategia de movilización de recursos eficaz y durable.

ETAPA 2: EXAMINAR, INVESTIGAR, RECABAR DATOS SOBRE POSIBLES EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS (30 MINUTOS)

Antecedentes: Cuando una organización comienza a pensar en organizar un evento es importante tener en cuenta las preguntas críticas necesarias para una buena planificación logística, el programa y los asuntos financieros que hay que tratar antes de asumir el compromiso.

Instrucciones: Pregunte a los participantes:

- ¿Qué preguntas haría si estuviera planificando un evento?
- ¿Qué cosas será necesario tener en cuenta?

Escríbalas en una hoja de rotafolio. Haga especial hincapié en por qué una organización desea organizar un evento, qué tipo de evento y cuál es el público fijado como objetivo. Organice una discusión sobre qué cosas han de incluirse, cómo con frecuencia se omiten algunas de ellas y cuáles son las más importantes en las fases tempranas. Distribuya el impreso *Intercambio de ideas sobre los eventos de recaudación de fondos* como recurso y mencione que si bien algunas de estas preguntas son más críticas en la fase real de planificación, es importante tener presente un panorama general de lo que supone la decisión de organizar un evento.

D2, impreso de la Sesión 3: Intercambio de ideas sobre los eventos de recaudación de fondos

ETAPA 3: COMPROBAR LA COMPATIBILIDAD (30 MINUTOS)

Antecedentes: Antes de seguir adelante con un evento, una organización debe asegurarse de que se adecua a su misión y su labor. Esto puede implicar una serie de asuntos, muchos de los cuales pueden a veces superponerse e incluso ser contradictorios. Sin embargo, cuando una organización decide seguir adelante con un evento, puede resultar útil tener en cuenta todos esos aspectos y más y posteriormente resumirlos en un simple cuadro de ventajas y riesgos.

En la Etapa 2, el grupo pensó en algunas cosas que a una organización le conviene hacer. Sin embargo, antes de continuar se deberá corroborar la compatibilidad entre el evento y la misión, las metas y la reputación de la organización.

D2, impreso de la Sesión 3: Compatibilidad de los eventos de recaudación de fondos con la misión

ETAPA 4: PONER EN MARCHA UN EVENTO (45 MINUTOS)

Instrucciones: Ahora que los participantes se han familiarizado con las preguntas críticas de planificación que es necesario tener en cuenta para un evento, divídalos en dos grupos. Entregue a cada grupo un caso práctico y conceda 30 minutos para comenzar a elaborar un plan de acción y una hoja de ruta para cada uno. Recuerde a los grupos que utilicen los impresos de las etapas anteriores para sustentar su trabajo.

Caso práctico 1: Usted es uno de los directores de un gran hospital regional y en su última reunión la dirección decidió organizar una cena especial de recaudación de fondos para empresarios y dirigentes comunitarios locales y regionales. En este momento usted está presidiendo la primera reunión oficial de planificación.

Caso práctico 2: Usted dirige un organismo nacional de servicios sociales y la junta directiva propuso que usted organice un gran evento deportivo para recaudar dinero y sensibilizar. Usted ha convocado al personal clave para determinar la planificación del evento y su puesta en marcha.

Después de 30 minutos de trabajo en grupos, reúna a los participantes y solicite a cada grupo que presente su plan. Solicite al resto de los participantes que formulen preguntas críticas y hagan propuestas para reforzar el proceso de planificación y puesta en marcha.

ETAPA 5: APRENDIZAJE Y DOCUMENTACIÓN (15 MINUTOS)

Instrucciones: Vuelva a abordar el Ciclo de Movilización de Recursos y recuerde a los participantes la cuarta fase: La reflexión y el aprendizaje que deben realizarse para lograr que la acción valga la pena y hacer que el proveedor de recursos fijado como objetivo regrese.

Pregunte al grupo:

- «¿Qué debería hacer usted para documentar cada etapa del evento, a fin de aprender de la experiencia para futuros eventos?»
- «¿Cómo calculará el rendimiento de la inversión?»

ETAPA 6: RECAPITULACIÓN (15 MINUTOS)

Revise con los participantes el enfoque general en materia de eventos de recaudación de fondos, con la ayuda de la hoja de rotafolio que contiene el Resumen. Conceda tiempo para las preguntas y respuestas.

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: INTERCAMBIO DE IDEAS SOBRE LOS EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

¿Qué será el evento?

¿Cómo se relaciona con nuestra misión?

¿Por qué es este el evento adecuado?

¿Cuándo tendrá lugar el evento?

¿Dónde se llevará a cabo el evento?

¿Cuánto esperamos que se recaude?

¿Quién más tiene que participar?

¿Quién dirigirá la planificación?

¿Cuánto costará?

¿A quién se invitará?

¿Cómo informaremos a las personas sobre el evento y cómo difundiremos las invitaciones?

¿Cómo se atenuarán los riesgos?

¿Qué comportará el programa del evento?

Otras consideraciones para hacer que el evento sea un éxito.

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: COMPATIBILIDAD DE LOS EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS CON LA MISIÓN

Discuta con los otros participantes de su subgrupo sobre la noción de compatibilidad con la misión e intente determinar algunos elementos que le convendría tener en cuenta cuando piense en oportunidades de financiamiento (por ejemplo, posibles beneficios monetarios, posible ampliación de jurisdicción, el impacto en la reputación, etc.). Enumere debajo algunos otros aspectos sobre los que haya conversado:

Comparta algunas ideas sobre las ventajas y los riesgos que pueden acarrear los distintos eventos.

TIPO DE EVENTO	VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN	DESVENTAJAS O RIESGOS PARA LA ORGANIZACIÓN
Evento deportivo		
Concierto organizado por una celebridad		
Cena patrocinada por una empresa		
Otros		

Preguntas adicionales de orientación:

- Dadas estas posibilidades, ¿cuál se adapta mejor al público destinatario y los recursos a los que se aspira?
- ¿Este tipo de evento interesará al público/podremos lograr que la gente asista?
- ¿Este tipo de evento se adecua a nuestro perfil/reputación de la organización y a nuestros valores?

D2, SESIÓN 4: DONANTES INSTITUCIONALES (PÚBLICOS Y PRIVADOS)

OBJETIVOS:

Los participantes pueden describir las etapas del Ciclo de Movilización de Recursos conforme se aplican a los donantes institucionales y nombrar los aspectos clave de los enfoques eficaces en materia de donantes institucionales.

TIEMPO

2-2,5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Introducir y definir a los donantes institucionales y sus motivaciones.
- Analizar cómo y por qué es importante contar con buenas informaciones y datos.
- Estudiar la manera de hacer corresponder a los donantes con las fortalezas, la misión, la capacidad y los valores de la organización.
- Examinar los sistemas y los procesos para elaborar propuestas sólidas.
- Vincular la elaboración de propuestas con el mantenimiento y la gestión de la relación.
- Reflexionar sobre la necesidad de contar con sistemas robustos para el seguimiento, la contabilidad y el aprendizaje de los enfoques basados en las propuestas y las relaciones.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Los donantes institucionales, públicos o privados, pueden proveer recursos considerables. Sin embargo, para obtener esos recursos, en general a través de la elaboración de propuestas, es preciso emplear grandes esfuerzos, habilidades y recursos.
- Es importante escribir una buena propuesta, pero también lo es recabar datos, entablar relaciones y cultivarlas, determinar la compatibilidad con las fortalezas, la misión y las habilidades de la organización, y estar preparado para hacer un seguimiento y responder por todos los recursos obtenidos a través de fondos no reembolsables.

IMPRESOS

- *Recabar datos sobre los financiadores institucionales*
- *Modelo del esquema de donantes*
- *Compatibilidad con el donante institucional: ¿Es esta oportunidad una buena opción para mi organización? Tomar la decisión de seguir adelante o no*

ROTAFOLIO

Rotafolio 1:

Caso práctico 1: Usted es el director de desarrollo comercial de una organización nacional de envergadura. Por más de un año, usted ha estado rastreando una oportunidad específica con USAID y esta mañana ha visto la publicación del llamado a solicitudes. Ahora ha convocado a una reunión de algunos funcionarios que participarán en la elaboración de la propuesta de la organización y usted tiene que proponer un plan de acción.

¿QUÉ ES UN LLAMADO A PRESENTAR SOLICITUDES?

UN LLAMADO A PRESENTAR SOLICITUDES ES UNA INVITACIÓN QUE EMITE UN ORGANISMO DE FINANCIAMIENTO PERTENECIENTE AL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA QUE LAS ORGANIZACIONES QUE REÚNAN LOS REQUISITOS PRESENTEN PROPUESTAS DE PROGRAMA. SEGÚN USAID, LOS LLAMADOS A PRESENTAR SOLICITUDES INVITAN A LAS PARTES INTERESADAS A PRESENTAR SOLICITUDES DE ASISTENCIA Y EXPLICAN LO QUE DEBERÍA CONTENER LA SOLICITUD, CÓMO DEBERÍA REDACTARSE Y LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN QUE SE UTILIZARÁN.

Rotafolio 2:

Caso práctico 2: Usted es el presidente de un organismo regional de servicios sociales que busca extender su programación en materia de salud a otros distritos. En una reunión reciente mantenida con una ONG internacional, para la cual usted ha trabajado por muchos años, la organización indicó que buscarán socios para subvenciones en cascada para programas de salud en los mismos distritos en los que usted está interesado. Ahora se encuentra en una reunión de estrategia con los funcionarios del personal directivo de su organización para encontrar la manera de aprovechar esta oportunidad.

Rotafolio 3:

Resumen de donantes institucionales

1. Posicionamiento previo y datos: La reputación y las relaciones cuentan, ¡esté preparado!
2. Compatibilidad: Aprovechar la oportunidad únicamente si se ajusta bien.
3. Actuar/pedir: Pensar en el proceso. Seguir las instrucciones.
4. Aprendizaje/documentación: Documentar los buenos resultados de los proyectos y las lecciones para futuras propuestas.

NOTAS PARA EL FACILITADOR

A menudo en esta sesión los participantes solicitan recibir una capacitación sobre la elaboración de propuestas. Es importante aclarar que para ello sería necesario dedicar al menos tres días y recordarles que esto es una introducción a los elementos importantes de un enfoque eficaz en materia de donantes institucionales. También es importante indicar lo que se estudiará en esta sesión con el Ciclo de Movilización de Recursos y hacer hincapié en que un enfoque eficaz en materia de donantes institucionales es más que una propuesta.

PREPARACIÓN

Puede ser útil para el facilitador tener una idea del nivel de experiencia que tienen los participantes en el ámbito de la elaboración de propuestas. Con los grupos que tienen un alto nivel de experiencia se podría avanzar más rápidamente en esta sesión y añadir información. Con los grupos que tienen menos experiencia, es posible que el facilitador tenga que avanzar más lentamente.

ETAPAS

ETAPA 1: INVESTIGACIÓN Y DATOS (30 MINUTOS)

Antecedentes: Antes de elaborar cualquier tipo de propuesta, la primera etapa en la labor con donantes institucionales es saber quiénes son y a quién y qué están financiando.

Instrucciones: Divida a los participantes en grupos pequeños y solicíteles que durante 15 minutos trabajen con el impreso *Recabar datos sobre los financiadores institucionales*. Reúna nuevamente a los participantes para un debate de 10 minutos.

Solicite a los participantes que describan de qué manera pueden sacar provecho de estos datos avanzados antes de redactar una propuesta. Asimismo, presente la idea de hacer un esquema de donantes y pida a las organizaciones que intercambien ideas y experiencias sobre este tipo de recopilación de datos. Distribuya el impreso *Modelo del esquema de donantes* (y haga notar que también incluye otros tipos de donantes) y discuta brevemente sobre las observaciones de los participantes.

D2, impresos de la Sesión 4:

- ***Recabar datos sobre los financiadores institucionales***
- ***Modelo del esquema de donantes***

ETAPA 2: COMPROBAR LA COMPATIBILIDAD (30 MINUTOS)

Antecedentes: Antes de continuar la búsqueda de una oportunidad de acceder a donantes institucionales, es importante que los participantes realicen una evaluación para hacer corresponder sus necesidades e intereses organizacionales con los del donante. Algunas organizaciones tienen un proceso formal para decidir si seguir adelante o no con el proyecto, pero independientemente del sistema o la estructura, es importante que la organización se plantee una serie de preguntas sobre sí misma, el donante y la oportunidad específica.

Instrucciones: Distribuya el impreso y discuta sobre las preguntas. Pregunte a los participantes si falta información y cómo abordarían estas preguntas en su organización.

Pregunte al grupo de qué manera estos aspectos podrían afectar a su evaluación de las ventajas y los posibles riesgos para la organización. Tome un trozo de una hoja de rotafolio y solicite al grupo que enumere algunos de los riesgos de trabajar con financiadores institucionales particulares. Tras algunos minutos, tome otro papel y pida al grupo que proponga algunas ventajas.

D2, impreso de la Sesión 4: *Compatibilidad con el donante institucional: ¿Es esta oportunidad una buena opción para mi organización? Tomar la decisión de seguir adelante o no*

ETAPA 3: ACCIÓN: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS (45 MINUTOS)

Antecedentes: Muchas organizaciones están familiarizadas en alguna medida con la redacción de propuestas. Sin embargo, es importante recordar a todos desde el principio que las propuestas son sólo una parte de una estrategia para acceder a donantes institucionales, y que la simple descripción de las actividades es sólo una parte de la propuesta.

Instrucciones: Solicite a los participantes que se dirijan a sus vecinos e intercambien algunos ejemplos de sus éxitos y experiencias difíciles con respecto a la elaboración de propuestas.

Recuerde a los participantes que es crítico planificar desde un principio, incluida la determinación de funciones y responsabilidades. Muestre en un rotafolio algunos ejemplos de preguntas esenciales, como:

- ¿Quién coordinará?
- ¿Quién elaborará el presupuesto?
- ¿Quién redactará?
- ¿Quién hará un calendario y cómo se asegurará de que se respete?
- ¿Cómo se hará para que las personas rindan cuentas por su contribución?
- ¿Qué sistemas existen para garantizar que se han seguido todas las instrucciones del proveedor de recursos?

Divida a los participantes en dos grupos. Entregue a cada uno de ellos un caso práctico y conceda 30 minutos para comenzar a elaborar planes de acción y hojas de ruta con particular énfasis en la forma de cultivar y desarrollar una relación. Recuerde a los grupos que utilicen los impresos de las sesiones anteriores para sustentar su trabajo.

Caso práctico 1: Usted es el director de desarrollo comercial de una organización nacional de envergadura. Por más de un año, usted ha estado rastreando una oportunidad específica con USAID y esta mañana ha visto la publicación del llamado a solicitudes. Ahora ha convocado a una reunión de algunos funcionarios que participarán en la elaboración de la propuesta de la organización y usted tiene que proponer un plan de acción.

Caso práctico 2: Usted es el presidente de un organismo regional de servicios sociales que busca extender su programación en materia de salud a otros distritos. En una reunión reciente mantenida con una ONG internacional, para la cual usted ha trabajado por muchos años, la organización indicó que buscarán socios para subvenciones en cascada para programas de salud en los mismos distritos en los que usted está interesado. Ahora se encuentra en una reunión de estrategia con los funcionarios del personal directivo de su organización para resolver la manera de aprovechar esta oportunidad.

ETAPA 4: APRENDIZAJE Y DOCUMENTACIÓN (15 MINUTOS)

Instrucciones: Muestre el Ciclo de Movilización de Recursos y recuerde a los participantes la cuarta fase: La reflexión y el aprendizaje que deben realizarse para hacer que la acción valga la pena y lograr que el proveedor de recursos fijado como objetivo regrese. Organice una discusión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo utilizamos los resultados de proyectos anteriores para posicionarnos de antemano con los donantes?
- ¿Cómo nos aseguramos de que las lecciones aprendidas de proyectos anteriores se apliquen a los futuros proyectos?
- ¿Cuáles han sido las buenas y las malas experiencias del proceso de elaboración de propuestas?

ETAPA 5: RECAPITULACIÓN (15 MINUTOS)

Con la ayuda del rotafolio de Resumen, revise los aspectos importantes para un acercamiento eficaz al donante institucional. Reserve tiempo suficiente para las preguntas y las deliberaciones. Asimismo, mencione recursos adicionales que pueden estar disponibles para obtener más información sobre la elaboración de propuestas.

D2, IMPRESOS DE LA SESIÓN 4

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 4: RECABAR DATOS SOBRE LOS FINANCIADORES INSTITUCIONALES

El primer paso para entrar en contacto con un donante institucional es hacer una investigación de antecedentes sobre posibles proveedores de recursos. Dedique algo de tiempo a trabajar con sus colegas para reflexionar sobre las siguientes preguntas. Sea lo más preciso posible en sus respuestas y apuntes.

¿QUIÉN FINANCIA QUÉ?	
¿Qué programas están siendo financiados por qué donantes institucionales? Por ejemplo, ¿conoce ámbitos de trabajo de organismos de financiamiento públicos o privados que revistan algún interés para usted?	A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?

¿QUIÉN FINANCIA A QUIÉN?	
¿Qué sabe de otras organizaciones similares a la suya que reciben financiamiento institucional?	A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?

¿CÓMO OBTUVIERON LOS FONDOS QUIENES LOS RECIBEN? ¿POR QUÉ ESTÁN RECIBIENDO FINANCIAMIENTO?	
¿Qué sabe sobre la manera como otros grupos similares a su organización reciben financiamiento? ¿Cómo obtuvieron el financiamiento (por ejemplo, a través de una propuesta, un contrato, una recompensa no solicitada, etc.)?	A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 4: MODELO DEL ESQUEMA DE DONANTES

EJEMPLO DE DONANTES INSTITUCIONALES					
Donante	Ámbitos estratégicos	Zonas geográficas de interés	¿Cumple con los requisitos?	Comentarios	Próximas etapas
Noruega	Género, medio ambiente, seguridad, presupuestación	Regiones orientales	Sí	Próximo llamado de presentación de propuestas previsto para el primer trimestre	Verificar a fines de julio o principios de agosto en su sitio web
USAID	Desarrollo económico	Prioridad: Sur y este	Sólo en asociación con una		Solicitar una reunión con el agente de desarrollo económico
UNICEF	Niños, seguridad alimentaria	Este, otras zonas de sequía	Sí		El Director debería visitar

DONANTES INDIVIDUALES						
Donante	Ámbitos estratégicos	Zonas geográficas de interés	Primera persona de contacto	Comentarios	Próximas etapas	Gerente de relaciones
Sr. X	VIH/SIDA	Regiones orientales	El director de programas estudió con el presidente	Disfruta de reunirse con el personal y ver proyectos	Invitar a la oficina para una reunión	Sra. XYZ
Sr. y Sra. Y	Niños y huérfanos	Oeste (proviene de la ciudad XY)	Presidente de la junta conocido en un acto	Interés en conocer el impacto de sus contribuciones en el plano doméstico	Colocar en la lista de correspondencia, determinar próximo contacto.	Sr. ABC
Grupo de la Iglesia interesado en donar	Seguridad alimentaria	Donde haya más necesidad	Invitaron a ONG locales a una reunión de extensión comunitaria	Quiere oportunidades para que los miembros de la Iglesia hagan voluntariado	Habló con el equipo de dirección	Sr. ABC

EJEMPLO DE EMPRESAS DONANTES

Donante	Ámbitos estratégicos	Zonas geográficas de interés	Primera persona de contacto	Comentarios	Próximas etapas
Cámara de comercio local	Desarrollo económico	Región oriental	El director de programas estudió con el presidente	Desea involucrarse más con las ONG locales	Solicitar al director que invite al presidente a traer funcionarios a una reunión para comprender mejor sus intereses
National Soap Company	Salud	Nacional	Presidente de la junta conocido en un acto	Busca organizaciones que apoyen su campaña nacional «Wash for Health» (lavar para la salud)	Solicitar una reunión con el agente de desarrollo económico
Coca Cola Distributors	Salud o niños	Comunidades en las que tienen fábricas	Invitaron a ONG locales a una reunión de extensión comunitaria	Desean apoyar a grupos locales	Asistir a la próxima reunión, comenzar el análisis de debida diligencia

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 4: COMPATIBILIDAD CON EL DONANTE INSTITUCIONAL: ¿ES ESTA OPORTUNIDAD UNA BUENA OPCIÓN PARA MI ORGANIZACIÓN? TOMAR LA DECISIÓN DE SEGUIR ADELANTE O NO

Discuta con sus colegas sobre las siguientes preguntas. Converse también sobre si su organización tiene un procedimiento específico para tomar la decisión de seguir adelante o no y cómo funciona, y si podría ser eficaz para garantizar que están siguiendo las etapas adecuadas.

Información sobre el proveedor de recursos:

- ¿Hemos establecido una relación con el donante?
- ¿El llamado a presentar solicitudes es claro en cuanto a lo que pretende el donante?
- ¿Qué más sabemos sobre el interés y las metas del donante en este ámbito?

Información sobre la competencia

- ¿Quién más compite por esta oportunidad?
- ¿Qué sabemos acerca de sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo comparamos? ¿Estamos en una buena posición competitiva con relación a quienes nos rodean?
- ¿Hay maneras de mejorar nuestra posición?

Evaluación de la capacidad de respuesta de la organización

- ¿Lo que el donante pide es algo que podemos hacer?
- ¿Es algo que nos caracteriza?
- ¿Contamos con los recursos necesarios para elaborar una buena propuesta en el plazo establecido?

Evaluación de la compatibilidad en términos generales

- ¿Hay algo en la organización o el pedido del donante que no se ajuste a los valores o la misión de nuestra organización?
- ¿Estamos seguros de que podemos poner en marcha el programa y cumplir con los requisitos durante todo el ciclo del proyecto?

D2, SESIÓN 5: OPORTUNIDADES EMPRESARIALES

OBJETIVOS:

Los participantes describen los aspectos claves de un enfoque de oportunidad empresarial y con fines de lucro para la movilización de recursos.

TIEMPO

2,5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar y definir las oportunidades empresariales.
- Intercambiar ideas sobre aspectos relativos a la viabilidad de la planificación y la recopilación de información.
- Evaluar la compatibilidad entre una actividad con fines de lucro y los valores y fortalezas de la organización.
- Examinar las etapas iniciales de la planificación de negocios.
- Analizar las necesidades de seguimiento, contabilidad de beneficios y pérdidas y vinculación con el Ciclo de Movilización de Recursos.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Independientemente de cuál sea la actividad específica, cuando una organización emprende actividades con fines de lucro debe ponerse el traje de negocios y abordar esas actividades como lo que son: negocios.
- Las actividades de generación de ingresos pueden cosechar grandes recompensas para la organización, incluidos recursos ilimitados y un aumento de la sostenibilidad. Sin embargo, también pueden ser muy arriesgadas, en particular si la organización tiene poca experiencia en lo que respecta a la planificación y la gestión de negocios.

IMPRESOS

- *Consideración y planificación de las oportunidades empresariales*
- *Actividades empresariales: Compatibilidad con la misión*

ROTAFOLIO

Rotafolio 1:

Casos prácticos (uno por grupo)

Caso práctico 1: Usted es un empleado del cuerpo directivo de un organismo nacional de microfinanciamiento. En una reunión reciente de la junta directiva se planteó una discusión sobre ofrecer servicios de cambio de dinero y posibles transferencias a cambio de una comisión.

Caso práctico 2: Usted es un funcionario del cuerpo directivo en una organización local de servicios de salud, interesada en abrir una farmacia con fines de lucro.

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Al igual que en otras sesiones del Día 2, el facilitador ha de verificar de antemano que los casos prácticos en la Etapa 4 sean adecuados y comprensibles o ajustarlos en consecuencia, si fuera necesario.

PREPARACIÓN

Algunos participantes pueden tener experiencia con actividades con fines de lucro en sus organizaciones. Si es posible, sería útil identificar una o dos personas que estuvieran dispuestas a compartir esas experiencias con el grupo.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (15 MINUTOS)

Antecedentes: Muchas organizaciones consideran las oportunidades de generación de ingresos o las actividades empresariales con fines de lucro como medios para incrementar sus recursos. En muchos casos pueden ser una manera eficaz de recaudar dinero y también de diversificar las fuentes de financiamiento. Sin embargo, antes de ir en busca de estas iniciativas empresariales, es importante que el grupo adopte un enfoque similar al que se utilizó previamente: Investigar y recopilar datos, determinar el grado de compatibilidad con la misión y la oportunidad, elaborar el «pedido» o la acción, y aprender y documentar para futuros acontecimientos.

ETAPA 2: INVESTIGAR Y PLANIFICAR UN NEGOCIO (30 MINUTOS)

Antecedentes: Antes de comenzar una nueva actividad empresarial, es preciso que la organización realice importantes investigaciones.

Instrucciones: Pregunte al grupo:

«Piense en lo que su organización necesitaría saber para comenzar un negocio. ¿A qué preguntas debería responder antes de comenzar un negocio?»

Escriba sus respuestas en una hoja de rotafolio e intente clasificarlas por categorías. Distribuya el impreso *Consideración y planificación de las oportunidades empresariales*. Compruebe con el grupo dónde están reflejadas las ideas de los participantes y si hay preguntas en el impreso que les llamen la atención.

Día 2, impreso de la Sesión 5: Consideración y planificación de las oportunidades empresariales

ETAPA 3: COMPATIBILIDAD (30 MINUTOS)

Antecedentes: Antes de seguir adelante con un evento, una organización debe asegurarse de que se adecua a su misión y su labor. Esto puede implicar una serie de asuntos, muchos de los cuales pueden a veces superponerse e incluso ser contradictorios.

Instrucciones: Divida a los participantes en grupos pequeños y solicite que trabajen con el impreso *Actividades empresariales: Compatibilidad con la misión*, a efectos de analizar todos estos ámbitos y resumir las posibles ventajas y riesgos generales.

D2, impreso de la Sesión 5: Actividades empresariales: Compatibilidad con la misión

ETAPA 4: PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS (45 MINUTOS)

Instrucciones: Ahora que los participantes se han familiarizado con los ámbitos que han de considerarse al estudiar las empresas con fines de lucro, divídalos en dos grupos. Entregue a cada grupo un caso práctico y conceda 30 minutos para comenzar a elaborar un plan de acción con tareas, así como preguntas e inquietudes conexas para cada tarea. Recuerde a los grupos que utilicen los impresos de las sesiones anteriores para sustentar su trabajo.

Caso práctico 1: Usted es un empleado del cuerpo directivo de un organismo nacional de microfinanciamiento. En una reunión reciente de la junta se planteó una discusión sobre ofrecer servicios de cambio de dinero y posibles transferencias a cambio de una comisión.

Caso práctico 2: Usted es un funcionario del cuerpo directivo en una organización local de servicios de salud, interesada en abrir una farmacia con fines de lucro.

Después de 30 minutos, reúna a los participantes y solicite a cada grupo que presente su plan. Solicite al grupo que no está presentando que formule preguntas críticas y haga propuestas para reforzar la planificación de negocios y acciones y el proceso de puesta en marcha.

ETAPA 5: CONTABILIDAD, APRENDIZAJE Y DOCUMENTACIÓN (15 MINUTOS)

Instrucciones: Muestre el Ciclo de Movilización de Recursos y recuerde a los participantes la cuarta fase: La reflexión y el aprendizaje que deben realizarse para hacer que la acción valga la pena y lograr que el proveedor de recursos fijado como objetivo regrese.

Organice una discusión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo hacemos un seguimiento y documentamos la marcha del negocio una vez que esté funcionando?
- ¿Cómo se incorporará esa información en la planificación organizacional y en los sistemas de gestión?
- ¿Cómo obtendrá la organización más información o apoyo técnico si considera que lo necesita?

ETAPA 6: RECAPITULACIÓN (15 MINUTOS)

Instrucciones: Recapitule para el grupo el argumento de la recaudación de fondos empresarial: Es arriesgada desde el punto de vista financiero y posiblemente político. Puede ser buena para captar fondos de personas que no tienen una mentalidad filantrópica, pero a su vez difícil porque no coincide con nuestra manera de pensar habitual. Evitar caer en la venta de un servicio o un bien argumentando que «estará haciendo un bien social si nos compra a nosotros». Si el producto no es algo que el mercado desea, no se venderá.

D2, IMPRESOS DE LA SESIÓN 5

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 5: CONSIDERACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES EMPRESARIALES

CONCEPTOS BÁSICOS DE VIABILIDAD:

- ¿Qué producto o servicio está considerando ofrecer?
- ¿Por qué cree que ese producto o servicio interesa a los consumidores?
- ¿Está permitido por la legislación local? ¿Los ingresos que se generen pondrán en peligro la condición de organización sin fines de lucro?
- ¿Cuenta con los recursos (financieros, humanos y organizacionales) para producir este producto o prestar esos servicios?
- ¿Tiene los conocimientos técnicos para producir ese producto o prestar ese servicio?

ANÁLISIS DE MERCADO:

- ¿Cuál es el mercado para su producto o servicio? ¿A qué compradores se destina?
- ¿Qué lo hace diferente de otros productos similares?
- ¿Qué información tiene usted sobre la fijación de precios?

FINANZAS

- ¿Qué modelo de negocios serviría para generar al mismo tiempo fondos para dirigir el negocio e ingresos para las actividades sin fines de lucro?
- ¿De dónde provendrán los fondos para el funcionamiento?
- ¿Qué ganancias se prevén?
- ¿En qué lapso?
- ¿Tiene algún plan de contingencia si algo inesperado ocurre?
- ¿Puede permitirse perder su inversión inicial sin poner en peligro a su organización?

HABILIDADES

- ¿Qué habilidades o capacidades será preciso adquirir o reforzar antes de comenzar un negocio (por ejemplo, habilidades específicas en materia de contabilidad, comercialización o gestión financiera)?

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 5: ACTIVIDADES EMPRESARIALES: COMPATIBILIDAD CON LA MISIÓN

Discuta con los otros participantes de su subgrupo sobre la noción de compatibilidad de la misión e intente determinar algunos elementos que le convendría tener en cuenta cuando piense en oportunidades de financiamiento (por ejemplo, posibles beneficios monetarios, posible ampliación de jurisdicción, el impacto en la reputación, etc.).

Enumere debajo algunos otros aspectos sobre los que haya conversado:

Comparta algunas ideas sobre las ventajas y los riesgos que pueden acarrear los distintos negocios.

TIPO DE NEGOCIO	VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN	DESVENTAJAS O RIESGOS PARA LA ORGANIZACIÓN
Comisiones por servicios		
Alquiler de espacios o equipos		
Venta de materiales		
Otra oportunidad que revista un interés específico para su organización		

D2, SESIÓN 6: INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO PERTENECIENTES AL GOBIERNO NACIONAL

OBJETIVOS

Los participantes describen el Ciclo de Movilización de Recursos conforme se aplica al financiamiento proveniente de su gobierno y enumeran los elementos clave de los enfoques eficaces para la movilización de recursos gubernamentales.

TIEMPO

2,5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar y definir a los financiadores gubernamentales.
- Analizar cómo por qué es importante recabar buenos datos sobre el financiamiento proveniente de su gobierno.
- Estudiar la manera de hacer corresponder al proveedor de recursos con las fortalezas, la misión, la capacidad y los valores organizacionales.
- Explicar que la recaudación de fondos gubernamentales puede tener un doble enfoque: Las propuestas y la participación en actividades más amplias de promoción (por ejemplo, para financiamiento básico).
- Vincular la movilización de recursos con el mantenimiento y el cultivo de la relación.
- Reflexionar sobre la necesidad de contar con sistemas robustos para el seguimiento, la contabilidad y el aprendizaje de los diferentes enfoques.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Para muchas organizaciones, los financiadores gubernamentales locales, nacionales o regionales pueden ser proveedores clave de importantes recursos, a menudo más sostenibles.
- Las relaciones con el gobierno pueden ser complejas y es importante analizar minuciosamente la compatibilidad entre el organismo de financiamiento y la capacidad, la misión, los valores y las prioridades de la organización.
- La búsqueda y la obtención de recursos provenientes de los organismos gubernamentales probablemente requerirá una propuesta sólida. Sin embargo, obtener los recursos a largo plazo y asegurarse de que existan probablemente implicará la participación en actividades de promoción.
- Esta no es una capacitación en materia de promoción. No obstante, si una organización decide dedicar esfuerzos importantes a la obtención de recursos del gobierno local y aún no cuenta con mucha capacidad de promoción, puede necesitar capacitación adicional o apoyo técnico en la materia (véase la sección sobre Recursos *adicionales*).

IMPRESOS

- *Recabar datos sobre los financiadores provenientes del gobierno local*
- *Compatibilidad con los organismos de financiamiento pertenecientes al gobierno local*
- *Analizar oportunidades de promoción para obtener financiamiento del gobierno local*
- *Pensar en la elaboración de propuestas*

ROTAFOLIO

Rotafolio 1:

Resumen del gobierno:

1. Posicionamiento previo y datos: Comprender qué organismos del gobierno financian la clase de programas que usted tiene, qué organizaciones están financiando y por qué. Saber cómo posicionar a su organización y cómo permanecer visibles para los diferentes poderes del gobierno a distintos niveles (según corresponda): nacional, regional y local.
2. Compatibilidad: Pensar en las ventajas y los riesgos que implica trabajar con los organismos gubernamentales.
3. Actuar/pedir: Dos posibles niveles, una propuesta sólida y/o la participación en actividades de promoción presupuestaria.
4. Aprendizaje/documentación: Una rendición de cuentas sólida y el aprendizaje de la interacción con los organismos del gobierno pueden ayudar a mantener relaciones de financiamiento sostenibles a largo plazo.

NOTA SOBRE LA PROMOCIÓN

Las organizaciones del mundo entero a menudo deciden participar en actividades de promoción para respaldar su misión y su labor. Estas actividades se presentan de diferentes maneras:

- Promoción de políticas: Implica concertar esfuerzos para elaborar o modificar políticas de gobierno relacionadas con temas que afectan a la organización, su trabajo o sus miembros, su jurisdicción o sus beneficiarios.
- Defensa legislativa: Apunta a una legislación específica para modificarla.
- Promoción presupuestaria: Implica actividades para asignar recursos para financiamiento específico del gobierno. Por ejemplo, una organización interesada en problemas de salud podría propugnar la afectación de más recursos para el Ministerio de Salud.

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Uno de las complejidades de esta sesión es que, en realidad, una estrategia eficaz para comprometer y obtener recursos del gobierno local debería ser doble: Por un lado implicará la divulgación a un determinado organismo gubernamental y el compromiso con esa institución, pero por otro lado también entrañará probablemente la participación en actividades más amplias de promoción presupuestaria. El facilitador ha de explicar claramente estos conceptos.

También es importante establecer un vínculo desde el principio con lo que se estudiará en esta sesión con respecto al Ciclo de Movilización de Recursos y hacer hincapié en que un enfoque eficaz en materia de gobierno es más que una propuesta o una licitación.

PREPARACIÓN

Algunas de las organizaciones participantes ya estarán recibiendo financiamiento de organismos de gobierno o formando parte de redes más amplias vinculadas a financiadores gubernamentales. Puede ser útil intentar comprender de antemano la experiencia de las organizaciones, tal vez con la ayuda del personal local, y recurrir a esas experiencias durante la sesión. Con los grupos que tienen un alto nivel de experiencia se podría avanzar más rápidamente en esta sesión y añadir información. Con los grupos que tienen menos experiencia, es posible que el facilitador tenga que avanzar más lentamente.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (15 MINUTOS)

En muchos países, los gobiernos locales, nacionales o regionales son una fuente muy importante de recursos para las organizaciones. Este tipo de financiamiento puede ser muy importante tanto en lo que respecta al nivel de recursos como a las posibilidades de sostenibilidad. Sin embargo, para obtener con éxito estos recursos puede ser necesario invertir en capacidad organizacional, a fin de colocar y elaborar propuestas sólidas y participar en actividades de promoción presupuestaria.

ETAPA 2: INVESTIGACIÓN Y DATOS (30 MINUTOS)

Antecedentes: Antes de elaborar cualquier tipo de propuesta, la primera etapa en la labor con organismos gubernamentales es comprender quiénes son y a quién o qué están financiando.

Instrucciones: Divida a los participantes en grupos pequeños y solicíteles que durante 15 minutos trabajen con el impreso *Recabar datos sobre los financiadores provenientes del gobierno local*. Reúna nuevamente a los participantes para un debate de 15 minutos.

D2, impreso de la Sesión 6: *Recabar datos sobre los financiadores provenientes del gobierno local*

ETAPA 3: COMPROBAR LA COMPATIBILIDAD (30 MINUTOS)

Antecedentes: Antes de avanzar en la búsqueda de una oportunidad con el gobierno es importante realizar un proceso de evaluación y constatación de la compatibilidad.

Instrucciones: Distribuya el impreso y solicite a los participantes que trabajen en grupos pequeños, para discutir y trabajar con las preguntas que allí figuran. Después de 20 minutos, reúna a todo el grupo y discutan sobre el tema.

D2, impreso de la Sesión 6: *Correspondencia con los organismos de financiamiento pertenecientes al gobierno local*

ETAPA 4: DOS NIVELES DE ACCIÓN: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS Y PROMOCIÓN (45 MINUTOS)

Antecedentes: Algunas oportunidades de financiamiento gubernamental surgirán en forma de solicitud de presentación de una propuesta. La elaboración de una propuesta sólida requiere, para su éxito, muchas habilidades y capacidades y a menudo implica invertir mucho tiempo y recursos. Un primer paso importante es comprender lo que se necesita para lograr buenos resultados.

Como también sucede frecuentemente con otros donantes institucionales, las actividades de promoción pueden ser especialmente importantes para asegurar que el financiamiento del gobierno exista en ámbitos de interés para su organización y que esos recursos están bien asignados. A menudo las redes y los esfuerzos de movilización colectiva son maneras clave de comenzar a estudiar de qué manera una organización interesada en recibir financiamiento del gobierno local también puede apoyar actividades pertinentes de promoción.

Instrucciones: Divida a los participantes en dos grupos. Solicite al primer grupo que trabaje en el impreso sobre la elaboración de propuestas y al otro en el impreso sobre promoción. Conceda 30 minutos para este trabajo y luego reúna a los dos grupos para discutir e intercambiar ideas durante 15 minutos. En particular, pregunte a los participantes qué observaron en los ejercicios, qué puede haberlos sorprendido y cómo se relacionan estos ejercicios con sus propias organizaciones. Recuerde al grupo que el impreso Recursos adicionales presenta recursos sobre la promoción.

D2, impreso de la Sesión 6:

- **Analizar oportunidades de promoción para obtener financiamiento del gobierno local**
- **Pensar en la elaboración de propuestas**

ETAPA 5: APRENDIZAJE Y DOCUMENTACIÓN (15 MINUTOS)

Instrucciones: Vuelva a abordar el Ciclo de Movilización de Recursos y recuerde a los participantes la cuarta fase: La reflexión y el aprendizaje que deben realizarse para hacer que la acción valga la pena y lograr que la organización avance hacia una relación de financiamiento sostenible.

Organice una discusión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera utilizamos los resultados de proyectos anteriores para lograr recibir nuevamente financiamiento del gobierno?
- ¿Cómo nos aseguramos de que las lecciones aprendidas de proyectos anteriores se aplicarán a los futuros proyectos?
- ¿Cuáles fueron las buenas y las malas experiencias de los procesos de obtención y gestión de los recursos provenientes del gobierno?

ETAPA 5: RECAPITULACIÓN (15 MINUTOS)

Instrucciones: Con la ayuda del rotafolio de Resumen, revise los aspectos importantes para un acercamiento eficaz al gobierno local. Reserve tiempo suficiente para las preguntas y las deliberaciones.

D2, IMPRESOS DE LA SESIÓN 6

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 6: RECABAR DATOS SOBRE LOS FINANCIADORES PERTENECIENTE AL GOBIERNO LOCAL

El primer paso para entrar en contacto con un organismo de financiamiento perteneciente al gobierno local es hacer una investigación de antecedentes sobre posibles proveedores de recursos. Dedique algo de tiempo a trabajar con sus colegas para reflexionar sobre las siguientes preguntas. Sea lo más preciso posible en sus respuestas y apuntes.

¿QUIÉN FINANCIA QUÉ?	
<p>¿Qué programas están siendo financiados por qué organismos del gobierno local? Por ejemplo, ¿conoce ministerios específicos u otros ámbitos de financiamiento de organismos de gobierno que revistan algún interés para usted?</p>	<p>A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?</p>

¿QUIÉN FINANCIA A QUIÉN?	
<p>¿Qué sabe de otras organizaciones similares a la suya que reciben financiamiento institucional?</p>	<p>A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?</p>

¿CÓMO OBTUVIERON LOS FONDOS QUIENES LOS RECIBEN? ¿POR QUÉ ESTÁN RECIBIENDO FINANCIAMIENTO?	
<p>¿Qué sabe sobre la manera como otros grupos similares a su organización reciben financiamiento? ¿Cómo obtuvieron el financiamiento (por ejemplo, a través de una propuesta, un contrato, una recompensa no solicitada, etc.)?</p>	<p>A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?</p>

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 6: CORRESPONDENCIA CON LOS ORGANISMOS DE FINANCIAMIENTO PERTENECIENTES AL GOBIERNO LOCAL

Un elemento clave de la fase de verificación de la compatibilidad es hacer corresponder las metas y el propósito del donante con la capacidad, las metas y los valores de la organización. Cuando usted piensa en organismos gubernamentales de financiamiento, ¿cuáles pueden ser algunos aspectos que tendría en cuenta para su organización en esta fase de «verificación de la compatibilidad» del Ciclo de Movilización de Recursos? Trabaje con sus colegas en grupos pequeños para considerar las siguientes preguntas.

CAPACIDAD

- ¿Lo que el organismo de gobierno solicita a nuestra organización es algo que podemos hacer?
- ¿Se trata de algo que caracteriza a nuestra organización?
- ¿Contamos con los recursos necesarios para elaborar una buena propuesta (o responder a una solicitud del gobierno) en el plazo establecido?

VALORES Y MISIÓN

- ¿El interés del actual gobierno o del organismo gubernamental de financiamiento concreto guarda relación con los valores de nuestra organización?
- ¿Trabajar con este organismo gubernamental de financiamiento implicaría que nuestra organización haga o diga algo que podría no ser congruente con nuestros valores organizacionales?

OTRAS CONSIDERACIONES

- ¿Trabajar con el gobierno mejoraría la capacidad de realizar nuestro trabajo?
- ¿Trabajar con el gobierno podría acarrear consecuencias negativas u otros riesgos para nuestra labor?

Sobre la base de estas consideraciones, ¿cuáles podrían ser algunos riesgos y ventajas generales de trabajar con un organismo de financiamiento perteneciente al gobierno local?

VENTAJAS	POSIBLES RIESGOS

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 6: ANALIZAR OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN PARA OBTENER FINANCIAMIENTO DEL GOBIERNO LOCAL

Antes de apoyar o participar en actividades de promoción, las organizaciones deberían asegurarse de ser claras con respecto a lo que buscan, por qué, dónde y con quién. Trabaje con su grupo para discutir e intercambiar ideas acerca de las siguientes preguntas. Sea lo más específico posible.

DISPONIBILIDAD DE FINANCIAMIENTO GENERAL	
<p>¿Por qué estamos interesados? ¿Qué otra información quisiéramos tener en lo que respecta al financiamiento gubernamental? ¿Cuáles son algunas de nuestras preguntas clave?</p>	<p>¿De qué maneras específicas podríamos aprender más? ¿Qué documentos están publicados o con quién podríamos reunirnos para saber más?</p>
<p><i>Ejemplo: Quisiéramos conocer el nivel de financiamiento disponible en el Ministerio de Salud para servicios de análisis y tratamiento de VIH/SIDA en nuestra región.</i></p>	<p><i>El presupuesto anual del Ministerio de Salud está disponible en línea. Si esta información no está clara, sabemos que el viceministro expresó su apoyo al tratamiento de VIH/SIDA. Tal vez podríamos contactarlo para obtener más información.</i></p>

ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN ACTUALES	
<p>¿Quién está trabajando actualmente en actividades de promoción sobre estos temas? ¿Qué sabemos sobre ellos o sobre estos temas?</p>	<p>¿Cómo podríamos conectarnos con estos grupos y aprender más?</p>
<p><i>Ejemplo: Sabemos que hay una red nacional de centros médicos que comenzó a trabajar para presionar al Ministerio de Salud respecto de una serie de prioridades de financiamiento.</i></p>	<p><i>Se ha invitado al presidente de nuestra organización a sus reuniones mensuales. Solicitar que participe en la próxima reunión y/o fijar una cita con el personal directivo de la red.</i></p>

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA PROMOCIÓN	
<p>¿Qué nos exigiría a nosotros una actividad de promoción de parte de nuestra organización? ¿Qué consecuencias o riesgos podría traer aparejados esta actividad?</p>	<p>¿Cómo determinaremos si debemos continuar con esta actividad?</p>
<p><i>Ejemplo: Practicar las actividades de promoción de manera seria podría necesitar más personal o habilidades del personal. Si nos vinculamos más estrechamente a grupos de promoción más grandes como la red y ellos abordan temas que pueden no ser congruentes con nuestra misión, podría plantearse una situación difícil.</i></p>	<p><i>Anote este tema en el orden del día para tratar en la próxima reunión de la junta directiva de la organización.</i></p>

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 6: PENSAR EN LA ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

Elaborar una propuesta sólida implica un gran esfuerzo y una inversión, que van más allá del mero ejercicio de redactar. Con sus colegas, considere las siguientes preguntas que siguen a un proceso eficaz de elaboración de propuestas: Posteriormente, comparta la experiencia de su organización en las distintas fases. Por último, evalúe el estado de preparación de su organización para completar correctamente cada etapa.

POSICIONAMIENTO PREVIO

- ¿Hemos establecido una relación con el donante?
- ¿El llamado a presentar solicitudes es claro en cuanto a lo que pretende el donante?
- ¿Qué más sabemos sobre el interés y las metas del donante en este ámbito?

INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA

- ¿Quién más compite por esta oportunidad?
- ¿Qué sabemos acerca de sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo comparamos? ¿Estamos en una buena posición competitiva con relación a quienes nos rodean?
- ¿Hay maneras de mejorar nuestra posición?

VISIBILIDAD Y ACREDITACIONES TÉCNICAS

- ¿Qué tan conocidos somos por esta labor?
- ¿Qué materiales y apoyo en materia de comunicaciones existe?
- ¿Qué tipo de impacto podemos demostrar?

DISEÑO DE PROYECTOS

- ¿Cómo abordaremos el diseño de proyectos?
- ¿A quién consultaremos?
- ¿Cómo determinaremos el principal problema para tratar, las metas y los objetivos del proyecto?

REDACCIÓN DE PROPUESTAS

- ¿Cómo abordaremos la verdadera redacción de propuestas?
- ¿Quién dirigirá el proceso?
- ¿Quién más tiene que participar?
- ¿Qué otro apoyo necesitaríamos para lograr elaborar un plan que dé buenos resultados?

D2, IMPRESO DE LA SESIÓN 6: REFLEXIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y EL ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

REFLEXIÓN: REFLEXIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y EL ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tome unos minutos, ya sea sólo o con los colegas de su organización, para reflexionar sobre las siguientes preguntas. Escriba sus respuestas o por lo menos tome algunas notas. Consérvelas porque le ayudarán a sustentar la labor del grupo del Día 4.

¿Qué lecciones u observaciones ha extraído usted de la sesión relativa al desarrollo de habilidades, a la que asistió?

Para avanzar con cualquiera de estas estrategias su organización debe contar con ciertas habilidades clave. Sobre la base de la labor realizada en el día de hoy, ¿cree usted que su organización cuenta con estas habilidades?

¿Qué fortalecimiento de capacidades o habilidades adicionales podrían apuntalar la estrategia de movilización de recursos de su organización?

DÍA 3

ENFOQUES ORGANIZACIONALES Y ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Dé la bienvenida a los participantes. Presente el programa del día. Repase el programa de la víspera y pregunte si hay preguntas pendientes o nuevas inquietudes. Determine los temas que se abordarán en futuras sesiones y cree un «estacionamiento» para ideas que se retomarán en otro momento.

D3, SESIÓN 1: ENFOQUES DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

OBJETIVOS

Los participantes describen los elementos básicos de un enfoque de movilización de recursos y comienzan a esbozar posibles estrategias para su organización.

TIEMPO

2 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Introducir el concepto de un enfoque lógico sobre la movilización de recursos, basado en el establecimiento de las necesidades en materia de recursos y los proveedores de recursos.
- Comenzar a practicar las etapas desde el Día 1, empezando por la elaboración de planes de acción en circunstancias reales, basados en las prioridades, las necesidades y las posibles oportunidades determinadas.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Cuando los participantes tengan una idea de cuáles son las prioridades de sus respectivas organizaciones, las necesidades de recursos para responder a esas prioridades y qué proveedores de recursos existen en el mercado, deberán sentarse y comenzar a unir toda esta información y añadir posibles estrategias lógicas de acercamiento al proveedor de recursos fijado como objetivo.

IMPRESOS

- *Elaborar planes de acción para la movilización de recursos*

ROTAFOLIO/DIAPOSITIVAS

- Esquema de la hoja de ruta disponible

HOJA DE ROTAFOLIO PARA LA SESIÓN SOBRE DOTES DE MANDO

¿QUÉ RETOS ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES EN LO QUE RESPECTA A ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA Y DIRECCIÓN?	¿DE QUÉ MANERAS SE PUEDE FORTALECER LA DIRECCIÓN Y LA GOBERNANZA CON MIRAS A LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS?

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Al comienzo de la jornada sería útil aclarar que, conforme se mencionó en la introducción, esta es una capacitación acumulativa y, por ende, el grupo avanzará paso a paso, un ejercicio tras otro.

Puede haber muchos niveles de capacidad y experiencia diferentes en el grupo. Si alguna organización parece tener dificultades, puede ser conveniente reducir el tiempo de trabajo con todos los participantes y dedicar tiempo al trabajo individual con cada grupo, durante el lapso establecido.

PREPARACIÓN

Tenga a mano los esquemas de la hoja de ruta y del Ciclo de Movilización de Recursos, ya sea en forma de diapositiva o en una hoja de rotafolio.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (30 MINUTOS)

Resuma para el grupo en qué parte de la capacitación se encuentra. A estas alturas, los participantes han considerado algunas prioridades organizacionales y si hacen falta recursos, ahora o en el futuro, para alcanzarlas. El grupo también ha analizado los tipos de proveedores de recursos que pueden posiblemente adecuarse a las metas y la labor de la organización. Ahora el grupo comenzará a unir las piezas en una serie de ejercicios que les ayudarán a comprender cómo comenzar a elaborar estrategias para la movilización de recursos.

Indique que el grupo está comenzando la Fase 4 de la hoja de ruta.

Nota: Puede existir cierta confusión respecto de las estrategias globales de la organización para la movilización de recursos y los planes de acción específicos para captar oportunidades específicas de recursos. A los efectos de este ejercicio y esta sesión se simplificará un poco el proceso. Analizaremos la manera como la organización piensa responder a sus necesidades generales en materia de recursos y luego considerar concretamente la forma de acercarse a las oportunidades y los proveedores de recursos específicos.

ETAPA 2: RESEÑA SOBRE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS INICIALES (90 MINUTOS)

Instrucciones: Presente el impreso. Solicite a los participantes que se dividan en grupos, según la organización. Conceda una hora para trabajar en la Parte A y la Parte B. Reúnalos nuevamente para una discusión de 30 minutos sobre las preguntas, inquietudes u observaciones que puedan querer compartir.

D2, impreso de la Sesión 1: *Elaborar planes de acción para la movilización de recursos*

D3, IMPRESOS DE LA SESIÓN 1

D3, IMPRESO DE LA SESIÓN 1: ELABORAR PLANES DE ACCIÓN PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Trabaje con los colegas de su organización para pensar en los ejercicios sobre las prioridades y el déficit en materia de recursos realizados anteriormente en la capacitación. Tome las prioridades y el déficit establecidos en los Cuadros 2 y 3 que usted considere más importantes y escríbalos en las dos primeras columnas.

Para cada una de ellos, considere las oportunidades y los proveedores de recursos potenciales cuya compatibilidad podría valer la pena analizar y enumérelos en la tercera columna. Asegúrese de dejar en claro en su grupo por qué usted cree que es un camino viable a seguir. Esta justificación puede extraerse del Cuadro 5, pero también ha de tomar en consideración las actividades del Día 2.

Recuerde que no hay una sola clase de proveedor de recursos u oportunidad, como se comprobó en el ejercicio anterior. Después del cuadro figuran una serie de preguntas para debatir, para considerar en el marco del ejercicio.

PARTE A.

CUADRO 7: ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA		
Necesidad prioritaria en materia de recursos del Cuadro 2	Déficit de recursos del Cuadro 3	Oportunidad o proveedor de recursos fijado como objetivo del Cuadro 5 y de las actividades del Día 2
<i>Ejemplo: Equipar cinco clínicas con laboratorios y equipos</i>	<i>Espacio Sueldos del personal</i>	<i>Empresas farmacéuticas nacionales Programas de salud financiados por donantes</i>
Necesidad prioritaria en materia de recursos 1:	Déficit de recursos 1:	Proveedor fijado como objetivo:
Necesidad prioritaria en materia de recursos 2:	Déficit de recursos 2:	Proveedor fijado como objetivo:

PREGUNTAS PARA DEBATIR

- ¿Por qué cree usted que este proveedor de recursos es el adecuado para alcanzar sus metas o cubrir el déficit en materia de recursos?
- ¿Cómo puede aprender más sobre él?

PARTE B.

Ahora que su equipo ha determinado las necesidades prioritarias en materia de recursos y los posibles proveedores de recursos y oportunidades, es momento de pensar en la manera de comenzar a actuar en consecuencia.

Para cada proveedor/oportunidad que haya determinado en la Parte A, discuta sobre las etapas y las estrategias que podría utilizar para entrar en contacto con ellos, cultivar una relación y despertar su interés por la labor de su organización. Para este ejercicio recuerde tener en cuenta las preguntas para debatir que figuran debajo.

CUADRO 8 ELABORAR ESTRATEGIAS INICIALES		
Necesidad prioritaria en materia de recursos del <i>Cuadro 2</i>	Oportunidades/proveedores de recursos fijados como objetivo del <i>Cuadro 5</i>	Estrategia de divulgación posible del <i>Cuadro 5</i> y de los talleres del Día 2 <i>¿Cómo entrará en contacto con esos proveedores?</i>
<i>Ejemplo: Equipar cinco clínicas con laboratorios y equipos</i>	<i>Empresas farmacéuticas nacionales</i>	<ul style="list-style-type: none">• Recabar datos sobre los dos proveedores actuales y estudiar sus actividades filantrópicas• Determinar la persona de contacto• Fijar una reunión• Elaborar materiales de comunicación y puntos de conversación orientados hacia los principales intereses de los proveedores
Necesidad prioritaria en materia de recursos 1:		
Necesidad prioritaria en materia de recursos 2:		

PREGUNTAS PARA DEBATIR

- ¿Cómo identificó a estos proveedores potenciales? Recuerde utilizar los impresos de referencia conexos del Día 1 y Día 2.
- ¿Por qué cree usted que estos proveedores de recursos son los adecuados para responder a su prioridad o cubrir el déficit en materia de recursos, en particular después de haber realizado los ejercicios del Día 2?
- A su juicio, ¿qué información adicional necesitará o qué investigación tendrá que efectuar antes de seguir adelante con estos enfoques?

D3, SESIÓN 2: SISTEMAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

OBJETIVO

Los participantes practican utilizando las herramientas necesarias para considerar los elementos clave de las estructuras y los sistemas organizacionales necesarios para lograr una movilización de recursos eficaz.

TIEMPO

4-4,5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar la idea de estado de preparación de la organización.
- Poner el concepto de estado de preparación de la organización en el contexto de la hoja de ruta y hacer la relación con el desarrollo de capacidades y la elaboración de estrategias organizacionales eficaces en materia de movilización de recursos.
- Determinar los ámbitos de capacidad organizacional claves que pueden requerir una inversión para lograr una movilización de recursos eficaz.
- Discutir sobre los costos de esas inversiones y la manera de pensar en los costos con relación al posible rendimiento de las inversiones.
- Relacionar estas necesidades de capacidad e inversión con el proceso de determinar y elaborar enfoques adecuados de movilización de recursos.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Las organizaciones que logran buenos resultados en la movilización de recursos invierten en esta capacidad en todos los sectores de la organización.
- Movilizar recursos implica invertir en personal, habilidades del personal, capacidad de comunicaciones, sistemas y estructuras, etc.
- Las organizaciones exitosas crean sistemas para la movilización de recursos. Establecen claramente las funciones y las responsabilidades, asignan recursos para ello y hacen que las personas rindan cuentas de sus actos.
- Lo más importante es asegurarse de que usted comprende qué tipos de inversiones se necesitan.
- Esto puede variar en función del tipo de enfoque de movilización de recursos que usted adopte.
- Hay una relación bidireccional entre el tipo de inversiones que se necesitan para tener la capacidad de poner en marcha una estrategia eficaz de movilización de recursos y la decisión de llevar adelante esa estrategia.

IMPRESOS

- *Exponer sus argumentos*
- *Reunirse con un proveedor de recursos*
- *Pensar en los costos de la movilización de recursos*

ROTAFOLIO

ROTAFOLIO 1:

Un mensaje central es:

- pertinente
- diferenciador
- coloquial

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Es importante tener presente que algunos participantes pueden sentirse incómodos si tienen que divulgar o compartir información detallada, ya sea sobre los planes y presupuestos de sus organizaciones o sobre posibles fuentes específicas de financiamiento. El facilitador ha de estar en sintonía con el nivel de comodidad de los participantes y ajustar el grado de intercambio de todo el grupo según corresponda.

Si el tiempo apremia, las Etapas 2 y 3 pueden combinarse en una sesión dedicada a las necesidades y las capacidades en materia de recursos humanos.

Asimismo, en algunos casos los facilitadores han adaptado algunas de estas sesiones para hacerlas en forma de Café Mundial (*World Café*). También puede darse cabida a esta opción, si parece ser mejor para el grupo.

PREPARACIÓN

Podría ser útil que el facilitador pensara en algunos ejemplos de situaciones reales, extraídos de su propio trabajo u organización, para ayudar a sustentar esta discusión sobre la capacidad organizacional. Por ejemplo, en algunos casos, para introducir la sesión dedicada a las comunicaciones, los facilitadores han mostrado algunos ejemplos de comunicaciones de CRS (por ejemplo, publicaciones, sitios virtuales, etc.).

ROTAFOLIO:

Para la sesión de comunicaciones:

- Pertinente: Hablar sobre el impacto que usted puede tener en su éxito.
- Diferenciador: No diga cosas sobre usted que cualquier otra persona podría decir sobre sí misma.
- Coloquial: Su mensaje no tiene que sonar como un guion formal y memorizado. Con la práctica, su «discurso de ascensor» (*elevator speech*) le saldrá del alma y de manera muy coloquial.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (30 MINUTOS)

Instrucciones: Repase con el grupo: A medida que recapitulamos la sesión sobre la elaboración de estrategias de movilización de recursos, comenzamos a plantear ciertas preguntas sobre lo que se necesitaría en una organización para analizar estas estrategias más detenidamente o comenzar su ejecución. En esta sesión, el grupo analizará las necesidades concretas que una organización puede tener al momento de comenzar a aplicar estrategias eficaces para la movilización de recursos. Hemos dividido la sesión en algunos aspectos críticos (dirección y planificación, habilidades del personal,

comunicación y finanzas y administración). Pero, como hemos aprendido en el juego de introducción del primer día, es importante pensar de manera integral y reconocer los vínculos entre los sectores de la organización y una movilización de recursos eficaz.

Indique a los participantes que tomen nota de aspectos que revistan un interés particular para sus organizaciones, ya que abordaremos nuevamente algunos de estos temas el último día, cuando el grupo se dedique más específicamente a la elaboración de planes de acción.

Recuerde al grupo que estamos en la fase 5 de la hoja de ruta: Evaluar el estado de preparación de la organización.

ETAPA 2: DIRECCIÓN Y GOBERNANZA (30 MINUTOS)

Antecedentes: Contar con una dirección sólida, activa y responsable, así como con procesos de planificación adecuados y significativos son aspectos críticos para el éxito de la movilización de recursos.

Instrucciones: Solicite a los participantes que piensen en quién tiene el liderazgo más importante en una organización para garantizar buenos resultados. Pregunte por qué las actitudes, los conocimientos y las habilidades de los directivos de la organización en materia de movilización de recursos contribuyen a un enfoque organizacional exitoso. Pregunte también si la gobernanza es un problema en el éxito de su organización respecto de la movilización de recursos.

Divida al grupo en algunos grupos pequeños. Solicite que intercambien algunas ideas sobre los retos que enfrentan en lo que respecta a la dirección y la gobernanza y algunas posibles maneras de fortalecerlas con miras a la movilización de recursos. Si lo estima conveniente, muestre el ejercicio en una hoja de rotafolio (véase a continuación).

¿Qué retos enfrentan las organizaciones en lo que respecta a estructuras de gobernanza y dirección?	¿De qué maneras se puede fortalecer la dirección y la gobernanza para la movilización de recursos?

Después de 15 minutos, reúna a todos los participantes y solicite algunos ejemplos provenientes de los Cuadros. Organice una discusión en torno a algunas de las respuestas y señale las similitudes o los ámbitos de discrepancia. Pregunte a los participantes si tienen ejemplos específicos que quisieran compartir.

ETAPA 3: PERSONAL Y HABILIDADES DEL PERSONAL PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS (45 MINUTOS)

Antecedentes: En las actividades precedentes, probablemente el grupo observó que cada aspecto del éxito de la movilización de recursos depende a menudo de personal calificado para poner en práctica las estrategias.

Instrucciones: Solicite al grupo que mencione los diferentes miembros del personal (por ejemplo, programación, finanzas y administración, comunicación, etc.) que participan en la movilización de recursos. Anote cada uno de ellos en una hoja de rotafolio y colóquelos por toda el aula.

Solicite a los participantes que se dividan en grupos pequeños, uno por cada hoja de rotafolio, y pregunte lo siguiente:

- ¿Qué habilidades específicas necesitan estas funciones para contribuir de manera eficaz a la movilización de recursos? (Escriba las respuestas en la hoja de rotafolio).

Tras 15 minutos, pida a los grupos que roten en el aula para ver las respuestas de los otros grupos y solicite que añadan otras ideas, si las hubiere. Haga dos rotaciones más de un máximo de cinco minutos.

Después, circulen todos juntos en un solo grupo. Cuando el grupo se detiene en cada «estación», solicite que reflexionen sobre los aspectos con los que concuerdan y si tienen preguntas o inquietudes. Pregunte si las habilidades que mencionaron suelen aparecer en las descripciones de puestos para esos puestos.

ETAPA 4: ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES Y MATERIALES PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS (60 MINUTOS)

Instrucciones: Pregunte al grupo qué tan bien creen que pueden explicar a las personas lo que su organización sabe hacer bien. Presente la idea de un mensaje central: una descripción concisa, clara y convincente del trabajo que usted realiza y su impacto. Solicite a dos o tres personas que intenten describir sus organizaciones y su trabajo, de manera convincente y en tan solo una frase. Posteriormente, pregunte al grupo lo que piensa.

Describa en qué medida las comunicaciones eficaces contribuyen lograr a una movilización de recursos eficaz. Distinga entre instrumentos de comunicación (por ejemplo, folletos, reuniones, informes, diapositivas, boletines informativos, sitios virtuales, etc.) y la elaboración del mensaje de comunicación. Asimismo, indique que tanto el instrumento como el mensaje han de adecuarse a cada tipo de proveedor de recursos.

Recuerde a los participantes que sus materiales de comunicación están disponibles en toda la sala. Solicite que observen los materiales para extraer buenas ideas.

Presente el impreso *Exponer sus argumentos* y conceda al grupo 30 minutos para trabajar en él. Aclare que ese impreso no se entregará a nadie y, por ende, no tiene que ser formal. Lo importante realmente es que logren expresar sus mensajes de manera clara y sucinta. Cuando todos los grupos hayan finalizado, convoque de dos a cuatro voluntarios para que compartan con ellos distintas partes del ejercicio y pregunte al grupo qué partes son convincentes y cuáles podrían fortalecerse.

Presente también el impreso *Reunirse con un proveedor de recursos* y explique que se trata de una simple lista de verificación, que se basa en una comunicación eficaz en una reunión específica con un donante.

D3, impresos de la Sesión 2:

- **Exponer sus argumentos**
- **Reunirse con un proveedor de recursos**

ETAPA 5: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS Y CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA (60 MINUTOS)

Antecedentes: Recaudar fondos y movilizar recursos no es gratuito. Todas las estrategias de movilización de recursos requieren algún tipo de inversión por la organización, ya sea en lo que se refiere a dinero propiamente dicho, tiempo del personal, desarrollo del personal, espacio de oficina y estructuras y sistemas organizacionales. Lo importante es comprender qué tipo de inversión se necesita y cómo pensar en el rendimiento de esa inversión.

Instructions: Solicite a los participantes que se dividan en pequeños grupos mixtos y cerciórese de que todos los grupos cuenten con una persona que ocupe en la práctica un cargo financiero. Conceda a los grupos 30 minutos para trabajar en el impreso *Pensar en los costos de la movilización de recursos*.

D3, impreso de la Sesión 2: *Pensar en los costos de la movilización de recursos*

Cuando los grupos hayan finalizado, solicite que se reúnan nuevamente en un solo grupo y compartan sus reflexiones sobre el ejercicio.

Presente el concepto de rendimiento de la inversión, ya que se refiere a la movilización de recursos. Pregunte al grupo lo que piensa acerca del rendimiento de la inversión y la manera de incorporarlo a sus actividades de movilización de recursos. Mencione que existen muchas maneras de calcular el rendimiento de la inversión y que rápidamente puede transformarse en un tema complejo. Recuerde al grupo que, sin embargo, es importante considerar que lo que la organización invierte en un esfuerzo tiene que estar a la altura de los resultados.

ETAPA 6: SESIÓN DE REFLEXIÓN (15 MINUTOS)

Instrucciones: Solicite a los participantes que tomen 15 minutos para reflexionar individualmente sobre algunos de los temas clave del día, sirviéndose del resumen de la sesión como guía. Pida que guarden sus notas y respuestas, ya que deberán utilizarlas más adelante para los ejercicios del Día 4.

D3, impreso de la Sesión 2: *Reflexión sobre las estrategias y el estado de preparación de la organización*

D3, IMPRESOS DE LA SESIÓN 2

D3, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: EXPONER SUS ARGUMENTOS PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Parte I - Mensajería: Intente responder a las siguientes preguntas de la manera más clara y concisa posible. Trate de responder en un máximo de dos frases. Cuando tenga sus respuestas, piense y discuta con sus colegas sobre la manera de modificarlas en función del público destinatario (por ejemplo, un donante institucional internacional de envergadura en comparación con un socio empresarial o con donantes individuales).

¿Qué hace su organización?	
¿En qué se destacan realmente?	
¿Qué diferencia su organización de otros competidores?	
¿Por qué debería el donante financiarlo a usted y no a otra organización que presta un servicio similar?	
Imagine que usted se encuentra sentado al lado de un posible donante o proveedor de recursos, ¿qué mensaje sobre su organización quisiera usted que él recuerde?	

Parte II - Instrumentos de comunicación: Cuando haya completado el cuadro, piense en tres maneras en las que podría transmitir eficazmente el mensaje de su organización a los proveedores de recursos, en particular a quienes usted clasificó como de especial interés en ejercicios anteriores.

- 1.
- 2.
- 3.

D3, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: REUNIRSE CON UN PROVEEDOR DE RECURSOS

Cuando usted se reúne con un posible proveedor de recursos, ya sea en una conferencia de donantes en una embajada, una charla con un posible donante individual o una reunión con un agente de programa de una fundación, es importante estar preparado. Piense en visitar el sitio virtual del proveedor de recursos o en realizar más investigaciones. Entre los aspectos a tener presente se encuentran:

PREPARACIÓN PARA LA REUNIÓN

- ¿Conoce el nombre y el cargo de la persona o las personas con quienes va a reunirse?
- ¿Qué sabe sobre la otra organización?
- ¿Conoce los ámbitos de interés de la otra organización?
- ¿Sabe por qué se están reuniendo con usted?
- ¿Qué desea obtener de la reunión?
- ¿Sabe dónde es la reunión y cómo llegar?

MENSAJES CENTRALES

- Si tiene solo cinco minutos con esa persona, ¿qué le gustaría que supiera?
- ¿Conoce su mensaje central y lo que espera transmitir?
- ¿Puede expresar su mensaje de manera clara y sucinta?
- ¿Puede también presentar los elementos básicos de su organización y sus principales fortalezas de manera clara y rápida?

Ejemplo: Somos los mayores proveedores rurales de atención médica en el distrito XX y beneficiamos a más de 10.000 personas. Nos especializamos ampliamente en la salud materno infantil, pero también tenemos muchos programas innovadores con niños y familias.

MATERIALES DE APOYO

- ¿Tiene tarjetas de visita para todos los participantes de la reunión?
- ¿Tiene algún material de promoción de su organización, especialmente alguno que se relacione con los ámbitos que usted ya sabe que son de interés del donante?

PREGUNTAS PARA EL PROVEEDOR

- ¿Qué preguntas tiene para la persona con la que se reúne?
- ¿Puede pensar en al menos dos preguntas que pudieran también demostrar el éxito o la eficacia de su propia organización?

PREGUNTAS QUE EL PROVEEDOR PODRÍA FORMULARLE A USTED

- ¿Está preparado para responder a preguntas difíciles sobre su organización?

DESPUÉS DE LA REUNIÓN

- Envíe una carta de agradecimiento en el lapso de 24 horas.
- Ponga en marcha las medias de seguimiento.

D3, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: PENSAR EN LOS COSTOS DE LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Las actividades de movilización de recursos son fundamentales para el buen funcionamiento de la organización, pero a menudo son onerosas. Para lograr buenos resultados es importante que la organización piense de manera crítica en el tipo de recursos y el dinero que necesitará para apoyar las actividades de movilización de recursos, a fin de sustentar y configurar estrategias en este ámbito.

Revisión: Para que usted y su equipo recuerden el tipo de estrategias de movilización de recursos que su organización está considerando, revise los resultados de los ejercicios que realizó previamente (especialmente el Cuadro 8).

Necesidades prioritarias en materia de recursos:

Oportunidades o proveedores de recursos fijados como objetivo:

Estrategia inicial de divulgación:

- Lista de verificación de costos. Ahora piense en el costo que la aplicación de este enfoque podría tener para su organización. Observe la lista que figura a continuación y decida, para cada línea, si la estrategia de movilización de recursos que escribió en el recuadro arriba implicará inversiones por parte de la organización.

CUADRO 9: COSTOS DE LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

	¿Tiene algunos de los siguientes recursos ya disponibles para cubrir los gastos asociados con la ejecución de la estrategia? (Sí o no)	¿Es necesario hacer gastos adicionales en estas categorías para su estrategia de movilización de recursos? (Sí o no)	¿Se trata de un nuevo costo/ inversión importante para su organización?
Administración/ sueldos			
Personal profesional (programa, desarrollo de negocios, etc.) para la movilización de recursos			
Personal de apoyo de oficina para la movilización de recursos (administrativo, etc.)			
Otro personal			
Beneficios			
Incrementos de sueldo			

Consultores			
Gastos de oficina			
Suministros de oficina			
Teléfonos			
Tarifas de teléfono			
Internet			
Gastos de envíos			
Impresión			
Viajes			
Vehículos			
Viajes domésticos			
Entretenimiento			
Cuotas/ membresías			
Seguros			
Alquiler de oficinas			
Nuevos equipos			
Mantenimiento de los equipos			
Servicios adquiridos			

D3, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: REFLEXIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y EL ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

REFLEXIÓN: REFLEXIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y EL ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tome unos minutos, ya sea sólo o con los colegas de su organización, para reflexionar sobre las siguientes preguntas. Escriba sus respuestas o por lo menos tome algunas notas. Consérvelas porque le ayudarán a sustentar la labor del grupo del Día 4.

¿Qué lecciones u observaciones ha extraído usted de las actividades de elaboración de la estrategia?

¿Qué lecciones u observaciones ha extraído usted de la sesión relativa a las estructuras y los sistemas organizacionales?

Para poner en marcha las estrategias establecidas las organizaciones exitosas tienen que estar «preparadas». Sobre la base de la labor realizada hoy, ¿cuán preparada está su organización actualmente?

¿Qué tan preparada está su organización en este momento? Entre los aspectos conversados en la sesión relativa a los sistemas y las estructuras organizacionales, ¿en cuál de ellos sintió usted que su organización era sólida? ¿Dónde podrían presentarse desafíos?

¿De qué manera se puede ayudar a su organización a estar más preparada?

DÍA 4

SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE

Dé la bienvenida al grupo al último día. Repase las observaciones de la víspera y verifique cómo se siente el grupo con relación a lo que va de la capacitación. Presente el programa del día. Asegúrese de recalcar que se previó bastante tiempo para la planificación de acciones hacia el final del día. Esto tiene por objeto evitar los típicos 15 minutos que se dedican a «anotar algunas próximas etapas» para la planificación de acciones. En cambio, se trata de la culminación de varias etapas abordadas previamente en el programa y tiene por objeto aportar a los participantes medidas importantes para seguir avanzando en la elaboración de sus estrategias de movilización de recursos.

D4, SESIÓN 1: SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS

OBJETIVO

Los participantes pueden evaluar la sostenibilidad de diversos enfoques de movilización de recursos.

TIEMPO

15 minutos

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar la noción de sostenibilidad a largo plazo de los recursos y dos de los pilares clave para lograrla: la rendición de cuentas y la diversificación.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Ganar una propuesta, obtener una donación u organizar un evento auspicioso será tan bueno como lo sea el seguimiento posterior.
- Lograr que los proveedores de recursos sigan volviendo, mostrando que usted es responsable y gestiona sus recursos de manera responsable y demostrando el impacto que ejerce, es crítico para la sostenibilidad de los recursos.
- Contar con una cartera diversificada de proveedores de recursos también es crítico para la gestión del riesgo y la sostenibilidad a largo plazo.

IMPRESOS

- Ninguno.

ROTA FOLIO/DIAPPOSITIVAS

- Hoja de ruta.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (15 MINUTOS)

Ganar un subsidio, obtener donaciones e ingresos son excelentes maneras para que una organización logre el apoyo que necesita para cumplir su misión. Sin embargo, para tener éxito a largo plazo la organización tiene que seguir obteniendo recursos con el

transcurso del tiempo. Volviendo al Ciclo de Movilización de Recursos, todo tiene que ver con el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones. Los Días 1, 2 y 3 se centraron básicamente en el establecimiento de relaciones. Hoy nos referimos a cómo *mantenerlas y profundizarlas*. Explique que se trata de la continuación de la Fase 5 de la hoja de ruta y se determinará qué tan preparada y capacitada está la organización para mantener la rendición de cuentas y la diversificación en su movilización de recursos.

Organice una discusión con los participantes sobre los aspectos que las organizaciones necesitan tener en cuenta para construir y apoyar la sostenibilidad en sus estrategias de movilización de recursos. Tome nota de algunas de las ideas del grupo. Intente determinar temas comunes y, si es posible, extraiga la rendición de cuentas, la diversificación y el aprendizaje.

D4, SESIÓN 2: RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE

OBJETIVO

Los participantes describen la importancia de la rendición de cuentas para lograr una movilización de recursos sostenible y la relación entre los requisitos del donante en materia de rendición de cuentas y la elaboración de la estrategia de movilización de recursos.

TIEMPO

1,5 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar y definir el concepto de rendición de cuentas.
- Analizar los distintos tipos de rendición de cuentas y de impacto que los diferentes proveedores de recursos pueden solicitar.
- Determinar los tipos de capacidad organizacional necesarios para poder ofrecer y demostrar el nivel y los medios de rendición de cuentas adecuados.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Todos los proveedores de recursos, ya sea un gran organismo público de financiamiento o una persona que compra una entrada para un evento de recaudación de fondos, quieren saber qué se hizo con el dinero.
- Es muy importante comprender qué nivel y qué medios de rendición de cuentas se necesitan y contar con sistemas en funcionamiento que permitan responder en consecuencia.
- Las maneras en las que los proveedores de recursos desean ver los resultados pueden influir la decisión de su organización de ir en busca de recursos de esos proveedores. Por ejemplo, si usted sabe que un determinado organismo de financiamiento solicita informes frecuentes y detallados que exigen el respeto de normas y reglamentos muy específicos, y también sabe que solo cuenta con un contador a tiempo parcial entre los empleados de finanzas, usted puede estimar que su organización no está lista para entrar en contacto con este donante.

IMPRESOS

- *Combinación y adecuación de la rendición de cuentas*

ROTAFOLIO/DIPOSITIVAS

- Hoja de ruta.
- El Ciclo de Movilización de Recursos

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Durante la sesión, es importante situar la rendición de cuentas en el contexto más amplio del Ciclo de Movilización de Recursos y la hoja de ruta para una movilización de recursos eficaz. Puede resultar útil para el facilitador hacer notar que en la hoja de ruta la flecha que figura entre el estado de preparación de la organización y la elaboración de la estrategia es bidireccional y recordar a los participantes que cuando piensen en la rendición de cuentas también han de pensar en sus estrategias y enfoques y tener en cuenta si podrán responder a los requisitos su donante en materia de rendición de cuentas.

PREPARACIÓN

Puede ser útil tener a disposición los esquemas del Ciclo de Movilización de Recursos y la hoja de ruta.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (30 MINUTOS)

La organización tendrá que responder por todos los recursos que obtiene y establecer maneras de dejar constancia de las lecciones esenciales para el futuro, independientemente de qué recursos se necesiten, qué donantes se hayan identificado y cultivado y cuán eficaz sea la estrategia para el éxito.

ETAPA 2: CONOCER LAS NECESIDADES (30 MINUTOS)

Antecedentes: Los distintos proveedores de recursos tendrán expectativas diferentes y habrá medios más o menos eficaces para responder a esas expectativas.

Instrucciones: Repase el impreso *Combinación y adaptación* con los participantes, si le resulta útil haga referencia al ejercicio sobre las *Motivaciones del Proveedor de Recursos* (Cuadro 4) del Día 1 y conceda 15 minutos para trabajar individualmente o en parejas en sus respectivas mesas. Revise en dos grupos o con el conjunto de los participantes y determine si hay discrepancias.

D4, impreso de la Sesión 2: *Combinación y adaptación de la rendición de cuentas*

ETAPA 3: SISTEMAS Y ESTRUCTURAS DE APOYO PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS (30 MINUTOS)

Instrucciones: Escoja algunas categorías de la columna “medios de rendición de cuentas”, del ejercicio sobre combinación y adaptación, y colóquelas en la parte superior de una hoja de rotafolio. Estudie las diferentes categorías y enfoques mencionados en el ejercicio sobre combinación y adaptación. Tenga a mano muchos marcadores y solicite a los participantes que se desplacen por la sala y escriban en la hoja las cosas que cada organización necesita para funcionar bien. Por ejemplo, ¿qué necesita una organización para elaborar informes financieros de calidad? Después de 15 minutos, organice una recorrida para observar las hojas de rotafolio exhibidas en las paredes.

Advierta al grupo que ver todo lo que una buena rendición de cuentas exige puede resultar abrumador. Sin embargo, se trata de datos útiles para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones sobre dónde desean invertir y cómo establecer un orden de prelación en las estrategias de movilización de recursos.

Nota: La rendición de cuentas y el aprendizaje son esenciales para mantener la sostenibilidad. Pero para seguir manteniendo una oportunidad de financiamiento también es importante contar con un plan y una estrategia específicos para el proveedor de recursos.

D4, IMPRESOS DE LA SESIÓN 2

D4, IMPRESO DE LA SESIÓN 2: COMBINACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Establezca la correspondencia entre el proveedor de recursos o la oportunidad y los medios por los cuales, a su juicio, podrían esperar que la organización receptora de fondos responda por los recursos que recibió. No se trata de una correspondencia 1 a 1 y algunas respuestas podrían relacionarse a más de un proveedor de recursos. Cuando haya finalizado el juego, discuta con sus colegas sobre las observaciones que usted desee plantear. Vea si todos están de acuerdo.

MEDIOS PARA ASEGURAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS		PROVEEDOR DE RECURSOS/ OPORTUNIDAD
Informes trimestrales detallados		Financiadores empresariales
Historias personales sobre la manera como el trabajo ha cambiado la vida de las personas		Fundación
Registros financieros		Contribuidores para un evento
Informes anuales		Personas que compraron servicios o productos
Informes detallados sobre pérdidas y ganancias		ONG internacional
Fotos de beneficiarios		Grupos que aportaron material u otros bienes no financieros
Auditoría financiera		USAID
Prueba de sistemas de seguimiento o evaluación		Personas que han otorgado dinero a la organización
Carta de agradecimiento		Gobierno de su país
Viaje para ver un proyecto		Personas o grupos que donaron servicios o asistencia técnica

D4, SESIÓN 3: DIVERSIFICACIÓN

OBJETIVOS

Los participantes evalúan y reflexionan sobre la importancia de la diversificación de recursos y sobre la diversidad de recursos de sus propias organizaciones.

TIEMPO

1 hora

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Definir el concepto de diversificación.
- Analizar los gráficos sobre el modelo de diversidad de recursos organizacionales.
- Ayudar a los participantes a evaluar el panorama de diversidad de recursos de sus propias organizaciones.
- Reflexionar sobre las observaciones del ejercicio y relacionarlas con los enfoques y los planes de acción para la movilización de recursos trabajados en sesiones anteriores.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Comprender en qué medida su organización depende de qué financiadores es crítico para lograr la sostenibilidad de los recursos.
- Este es un ejercicio fácil pero decisivo, que las organizaciones pueden realizar a menudo como forma de controlar la sostenibilidad general de sus recursos.

IMPRESOS

- *Diversificación y sostenibilidad*

ROTAFOLIO

- Ninguno.

NOTAS PARA EL FACILITADOR

El ejercicio de la Etapa 2, en el que los participantes evalúan la diversidad del financiamiento de sus propias organizaciones, puede ser también un instrumento de peso. El facilitador ha de conceder suficiente tiempo para que cada organización realice este ejercicio a su propio ritmo.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (15 MINUTOS)

Ser capaces de rendir cuentas a los donantes y demostrar el impacto de sus contribuciones es importante y forma parte de lo que se necesita para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, otro aspecto importante de una movilización de recursos sostenible tiene que ver con las oportunidades y los proveedores de recursos.

ETAPA 2: EVALUAR LA DIVERSIFICACIÓN Y LA DEPENDENCIA (45 MINUTOS)

Instrucciones: Comience una discusión con el grupo sobre la relación entre la cantidad y el tipo de donantes que sus respectivas organizaciones pueden tener y la manera como estos factores pueden afectar a la sostenibilidad de la organización.

Divida al grupo en subgrupos o solicite que trabajen individualmente en ambas partes del impreso sobre la diversificación. Agrupe nuevamente a los participantes para una discusión de 15 minutos sobre las lecciones aprendidas del ejercicio. ¿Qué observaron los participantes? ¿Encontraron algo que les llamara la atención?

D4, impreso de la Sesión 3: *Diversificación y sostenibilidad*

D4, IMPRESOS DE LA SESIÓN 3

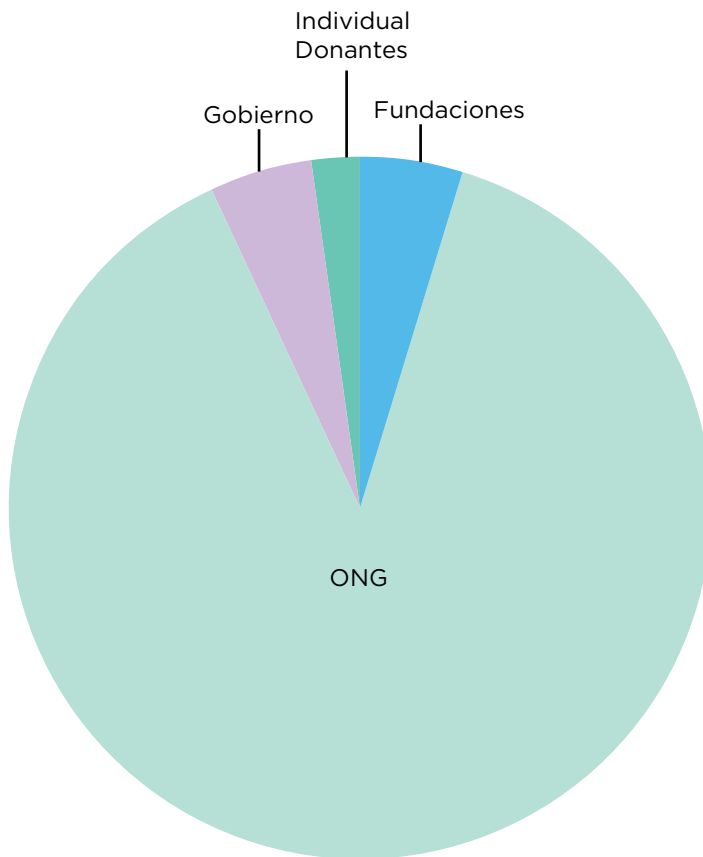
D4, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: DIVERSIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Converse con sus colegas sobre sus impresiones acerca de las dos organizaciones de la Parte I. Cuando haya discutido sobre los dos casos prácticos, dirija su atención a su propia organización. En la Parte II, discuta con sus colegas sobre el financiamiento de su propia organización y sobre el aspecto que podría tener su gráfico.

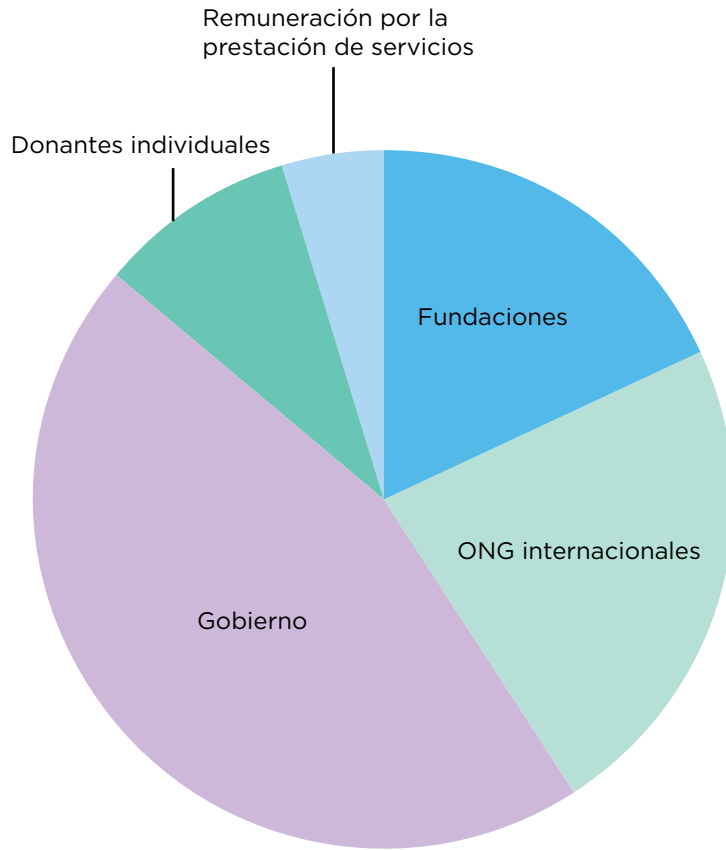
PARTE I. MODELO DE ORGANIZACIÓN X

Los gráficos circulares que figuran a continuación ponen de manifiesto las diferentes maneras en que esta organización del modelo recibe financiamiento. ¿Qué puede observar? ¿Cree usted que están mejor en el caso práctico A que en el B? ¿Cree que importa?

Caso práctico A:



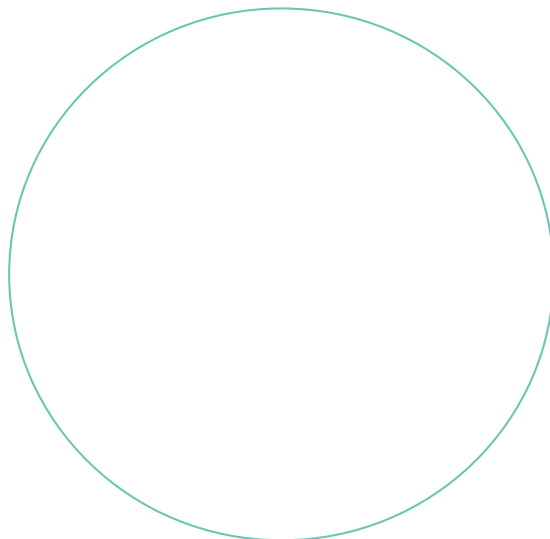
Caso práctico B:



PARTE II: SU PROPIA ORGANIZACIÓN

¿Qué aspecto tiene actualmente el financiamiento de su organización?

Utilice el círculo que figura a continuación para esbozar un gráfico circular aproximado sobre el aspecto que, a su juicio, tiene actualmente el financiamiento de su organización. ¿Qué puede observar en el gráfico? ¿Qué cree usted que el gráfico podría informarle sobre la sostenibilidad del financiamiento de su organización? ¿Hay cosas que usted podría querer cambiar en un futuro?



D4, SESIÓN 4: PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y PUESTA EN MARCHA

A. CONFIRMACIÓN DE LOS ENFOQUES

OBJETIVOS

Los participantes evalúan y confirman estrategias o enfoques organizacionales para la movilización de recursos.

TIEMPO

1 hora

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Presentar nuevamente la noción de priorizar y evaluar enfoques de movilización de recursos.
- Solicitar a los participantes que analicen los enfoques que determinaron como positivos para la movilización de recursos de sus propias organizaciones y vean si siguen pareciendo adecuados, sobre la base de los conocimientos adquiridos en las sesiones anteriores.
- Confirmar o modificar las estrategias/enfoques según se requiera.

ASPECTOS IMPORTANTES

- El proceso de establecimiento de prioridades y evaluación es constante y crítico para la puesta en marcha eficaz de cualquier estrategia.
- Las organizaciones deberían pensar constantemente en qué tan viable poder ser una estrategia de movilización de recursos, en el tipo de inversiones que puede ser necesario realizar y en las probabilidades de obtener un rendimiento importante.
- La noción de rendimiento de la inversión, incluso en un sentido muy amplio, es importante para elaborar una estrategia con buenos resultados.

IMPRESOS

- *Evaluar estrategias*
- *Confirmar estrategias*

ROTAFOLIO/DIPOSITIVAS

DIPOSITIVAS:

- Hoja de ruta.
- Cuadro del ejercicio de establecimiento de prioridades

NOTAS PARA EL FACILITADOR

El cuadro de evaluación puede presentar dificultades para los grupos con experiencia limitada. Si el facilitador cree que este puede ser el caso, podría simplificar el ejercicio para revisar las estrategias a la luz de lo que se conversó en los ejercicios anteriores y realizar las modificaciones necesarias.

ETAPAS

ETAPA 1: REVISIÓN

Instrucciones: Dedique cinco minutos a la recapitulación de estos cuatro días de trabajo. Recuerde al grupo que en esta parte de la capacitación los participantes tratarán de compilar todo el trabajo realizado durante la formación y de posicionarse para lograr buenos resultados en las próximas etapas. La primera de estas etapas es revisar algunos de los enfoques que se determinaron y analizaron el Día 3 y confirmar que sigan siendo adecuados y viables.

ETAPA 2: REPASAR LOS PLANES DE ACCIÓN Y LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES (60 MINUTOS)

Instrucciones: El Día 3, el grupo pasó mucho tiempo analizando las posibles estrategias que sus organizaciones podrían emplear para cubrir el déficit y crecer. Ahora que el grupo ha tenido tiempo de analizar otros aspectos de la movilización de recursos, incluidas algunas habilidades necesarias, enfoques y consideraciones importantes en materia de sostenibilidad, es un buen momento para realizar una evaluación y una priorización rápidas antes de confirmar si las estrategias previamente determinadas siguen siendo adecuadas para su organización. Solicite a los participantes que trabajen con los colegas de su organización en los impresos Evaluar estrategias y Confirmar estrategias.

D4, impresos de la Sesión 4:

- ***Evaluar estrategias***
- ***Confirmar estrategias***

D4, IMPRESOS DE LA SESIÓN 4:



D4, IMPRESOS DE LA SESIÓN 4A: EVALUAR ESTRATEGIAS

Ahora que el grupo ha tenido la oportunidad de analizar más en profundidad lo que se necesita para lograr buenos resultados con distintos proveedores de recursos (Día 2) y el tipo de inversiones y de capacidades que necesita una organización para tener éxito, es momento de evaluar y establecer prioridades nuevamente.

Tome sus hojas de trabajo del Día 3 (Cuadros 7 y 8) y considere las siguientes preguntas.

- En términos generales, ¿qué piensa usted sobre sus enfoques, ahora que ha tenido tiempo de analizar otros aspectos?
- ¿Qué tan viables parecen ahora en términos generales?
- ¿Cómo los calificaría con respecto a la sostenibilidad de los recursos (rendición de cuentas y diversificación)?
- ¿Cómo los calificaría en cuanto a las inversiones (materiales, en personal, organizacionales) que tendría que hacer para lograr buenos resultados?

En función de sus respuestas a las preguntas anteriores, intente determinar en qué parte del cuadro de evaluación/establecimiento de prioridades situaría estos enfoques (con proveedores de recursos fijados como objetivo).

CUADRO 8: EVALUAR ESTRATEGIAS				
Viabilidad prevista (en lo que respecta al costo y la capacidad) 	Beneficio previsto 			
	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #f8d7da;"> Muy viable, pero con beneficios posiblemente bajos. Determinar si vale la pena el esfuerzo. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i> </td> <td style="background-color: #d1ecf1;"> Muy viable, con grandes beneficios Máxima prioridad. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d4edda;"> Poco viable, con beneficios probablemente bajos. No continuar. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i> </td> <td style="background-color: #d1c4e9;"> La realización no es fácil, pero los beneficios son posiblemente altos. Ponderar con cuidado la continuación. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i> </td> </tr> </table>	Muy viable, pero con beneficios posiblemente bajos. Determinar si vale la pena el esfuerzo. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i>	Muy viable, con grandes beneficios Máxima prioridad. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i>	Poco viable, con beneficios probablemente bajos. No continuar. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i>
Muy viable, pero con beneficios posiblemente bajos. Determinar si vale la pena el esfuerzo. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i>	Muy viable, con grandes beneficios Máxima prioridad. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i>			
Poco viable, con beneficios probablemente bajos. No continuar. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i>	La realización no es fácil, pero los beneficios son posiblemente altos. Ponderar con cuidado la continuación. <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del Cuadro 8]</i>			

D4, IMPRESOS DE LA SESIÓN 4A: CONFIRMAR ESTRATEGIAS

Sobre la base del trabajo que realizó en el impreso anterior (*Evaluar estrategias*), confirme si los enfoques que usted quiere desarrollar siguen siendo adecuados o si preferiría efectuar modificaciones.

ESTRATEGIA PROPUESTA	¿DESEA HACER CAMBIOS A LA ESTRATEGIA?

B. INVERSIONES Y NECESIDADES ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS

Los participantes repasan lo que aprendieron y compilan reflexiones de sesiones anteriores, incluidos análisis del déficit, para elaborar un plan de acción detallado para sus respectivas organizaciones.

TIEMPO

2 horas

RESEÑA DE LA SESIÓN

- Determinar el conjunto de necesidades en materia de fortalecimiento de capacidades que las organizaciones pueden tener para poner en marcha con éxito sus enfoques y estrategias para la movilización de recursos.
- Determinar las próximas etapas específicas a corto y largo plazo.

ASPECTOS IMPORTANTES

- La movilización de recursos requiere esfuerzos importantes y la inversión de recursos.
- Las organizaciones que logran buenos resultados en la movilización de recursos invierten en aumentar la capacidad de movilización de sus recursos en todos los sectores de la organización.
- La clave para lograr buenos resultados es analizar y evaluar dónde invertir y dónde aumentar las capacidades organizacionales para obtener el mejor rendimiento.

IMPRESOS

- *Inversiones y necesidades del estado de preparación de la organización*
- *Próximas etapas*
- *Recursos adicionales*

ROTAFOLIO/DIAPOSITIVAS

- Hoja de ruta.
- El Ciclo de Movilización de Recursos

NOTAS PARA EL FACILITADOR

Es importante que en estos ejercicios el facilitador dedique tiempo a trabajar personalmente con cada grupo, a fin de asegurarse de que los participantes comprendan las instrucciones y preparen etapas ulteriores útiles y significativas para llevar de regreso a su organización.

Es posible que los participantes salgan de las últimas sesiones solicitando apoyo adicional de CRS, en particular en lo que respecta a talleres complementarios sobre el desarrollo de habilidades. El equipo del país anfitrión ha de conversar esto de antemano y estar preparado para discutir con las organizaciones participantes sobre qué apoyo adicional en materia de fortalecimiento de capacidades CRS estaría en condiciones de ofrecer, si fuera el caso.

PREPARACIÓN

Si el facilitador pudiera presentar ejemplos de situaciones reales sobre las maneras en que las organizaciones exitosas invierten en su propia capacidad de movilización de recursos, esto podría enriquecer las discusiones de esta sesión.

ETAPAS

ETAPA 1: INTRODUCCIÓN (15 MINUTOS)

Ahora que los grupos han revisado sus estrategias, es importante analizar más en profundidad las medidas que es necesario adoptar para asegurarse de que las organizaciones tengan las habilidades, los recursos y las capacidades necesarias para lograr buenos resultados. Presente los ejercicios sobre *Inversiones y necesidades del estado de preparación de la organización*.

ETAPA 2: RECURSOS ORGANIZACIONALES NECESARIOS PARA LOGRAR BUENOS RESULTADOS (60 MINUTOS)

Instrucciones: Pregunte a los participantes: En base a las listas elaboradas y determinadas en los temas relativos a las habilidades del personal, los dotes de mando y las comunicaciones abordados anteriormente, ¿qué tan fácil cree usted que será seguir adelante con su estrategia? ¿Qué tendría que hacer en el plano organizacional para lograr buenos resultados? Distribuya el impreso y solicite a los participantes que trabajen con los colegas de sus organizaciones, para identificar algunas habilidades necesarias y las próximas etapas para lograr alcanzarlas.

D4, impresos de la Sesión 4B: Inversiones y necesidades del estado de preparación de la organización

ETAPA 3: PRÓXIMAS ETAPAS ESPECÍFICAS (30 MINUTOS)

Instrucciones: Solicite a los participantes que consulten los tres impresos anteriores, a fin de tener un panorama de todos los ejercicios. Reconozca que puede parecer mucho para hacer y que incluso puede ser una imagen desalentadora de las necesidades de sus organizaciones. Motive a los participantes solicitándoles que enumeren de tres a cinco prioridades de las medidas de acción mencionadas durante los ejercicios y después hagan una lista de al menos dos cosas que cada uno hará personalmente cuando regrese a sus respectivas organizaciones.

D4, impresos de la Sesión 4B: Próximas etapas

D4, IMPRESOS DE LA SESIÓN 4B: PRÓXIMAS ETAPAS

D4, IMPRESO DE LA SESIÓN 4B: INVERSIONES Y NECESIDADES DEL ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En primer lugar, analice las prioridades, las necesidades y los enfoques que usted y sus colegas hayan determinado en los ejercicios previos de su cuaderno de ejercicios. Comience por su prioridad más urgente. Escríbala en recuadro que figura abajo y después intente responder a las preguntas que siguen. Encontrará otra copia de esta hoja de trabajo en su cuaderno de ejercicios. Si usted ha completado el ejercicio y aún tiene tiempo, tome la siguiente necesidad prioritaria identificada y analizada en el programa de los días anteriores y repita el ejercicio.

Revisión:

Necesidad prioritaria en materia de recursos:

Proveedor de recursos fijado como objetivo:

Estrategia de movilización de recursos:

Ahora, analice la siguiente pregunta: ¿Qué tendrá que hacer en su organización para llevar adelante este enfoque de manera exitosa y obtener los recursos necesarios de ese proveedor de recursos fijado como objetivo? Las categorías que figuran a continuación son un reflejo de los ejercicios y, en particular, de las reflexiones de los días anteriores.

Trabaje con sus compañeros de equipo para considerar qué otras inversiones y esfuerzos pueden realizarse en cada sector para que usted logre alcanzar sus metas de movilización de recursos de manera exitosa. Escriba sus respuestas a las siguientes preguntas de la manera más completa y detallada posible. Sea lo más específico posible.

Dirección y gobernanza organizacional: *¿Qué más tendría que hacer la dirección de su organización, o qué tendría que hacer diferente, para lograr poner en marcha esta estrategia de movilización de recursos? ¿Qué procesos de planificación tendrían que mejorarse o fortalecerse?*

Personal y habilidades del personal: *¿Qué tendremos que invertir, en lo que refiere a más tiempo del personal o más personas, para lograr nuestra meta de movilización de recursos? ¿Qué otras capacitaciones o habilidades del personal podrían necesitarse? ¿Tenemos que definir más funciones y responsabilidades entre los miembros del personal?*

Comunicaciones: *¿Qué tendremos que invertir, en lo que respecta a la elaboración de mensajes y materiales de comunicación, para lograr nuestra meta de movilización de recursos?*

Sistemas de administración y gestión financiera: *¿Qué tan preparada está su organización, en cuanto a competencias financieras y administrativas, para ir en busca de recursos externos? ¿Qué tendríamos que hacer para hacer un seguimiento de los gastos y de la información financiera, a fin de ir en busca de recursos externos y gestionarlos? ¿Qué tendríamos que reforzar para asegurarnos de que seremos capaces de responder por todos los recursos que obtengamos?*

Sistemas de seguimiento, evaluación, presentación de informes (rendición de cuentas y aprendizaje): *¿Qué habrá que hacer para fortalecer nuestros sistemas de seguimiento y evaluación, a fin de alcanzar nuestro objetivo de movilización de recursos y también asegurarnos de que seremos capaces de responder por los recursos externos y su impacto? ¿Qué tan sólido es nuestro aprendizaje organizacional? ¿Cómo habría que reforzarlo para lograr una movilización de recursos eficaz?*

Inversiones materiales: *¿Será necesario realizar inversiones materiales para lograr nuestra meta de movilización de recursos?*

DÍA 4, IMPRESO DE LA SESIÓN 4B: PRÓXIMAS ETAPAS

En el ejercicio anterior se determinaron una serie de inversiones y actividades que su organización podría tener que realizar para lograr su meta de movilización de recursos.

Imagine que está de vuelta en su oficina y que usted y su equipo tienen que determinar dónde y cuándo comenzar las actividades para la movilización de recursos.

¿Cuáles son las tres primeras cosas que hará para comenzar a satisfacer estas necesidades y poner en marcha los planes de movilización de recursos?

1)

2)

3)

C. RECURSOS ADICIONALES

Reconozca que esta capacitación es sólo el comienzo, cuando las organizaciones buscan fortalecer y ampliar su capacidad en materia de movilización de recursos. Distribuya el impreso sobre recursos adicionales y repase rápidamente lo siguiente:

D4, impreso de la Sesión 4C: *Recursos adicionales*

IMPRESOS

D4, IMPRESO DE LA SESIÓN 4C: RECURSOS ADICIONALES

El Instituto de CRS para el Fortalecimiento de las Capacidades (ICS), www.ics.crs.org es una biblioteca completa de recursos y un espacio dinámico de aprendizaje para el personal de CRS y del socio, que contiene cursos, herramientas y recursos útiles en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.

Visite el sitio virtual del ICS, www.ics.crs.org para acceder a algunos recursos particularmente útiles como los siguientes:

La Guía de Fortalecimiento Institucional: La Guía de Fortalecimiento Institucional tiene por objeto servir de referencia para las organizaciones que desean crear o mejorar los actuales procesos y sistemas de fortalecimiento institucional. La Guía presenta principios, normas mínimas y prácticas óptimas, procesos operativos, referencias y herramientas que se consideran importantes para lograr organizaciones eficaces, eficientes y sostenibles. La Guía se compone de diez capítulos que abarcan los principales ámbitos funcionales de la mayoría de las organizaciones. Cada capítulo (y, por supuesto, cada etapa y cada proceso dentro de los capítulos) puede utilizarse como un documento independiente. CRS ofrece esta Guía como una herramienta adaptable que puede utilizarse para elaborar políticas, prácticas y procesos nuevos o para fortalecer los que ya existen.

Guía para el diseño y propuesta de proyectos para gerentes de proyectos y programas de CRS (Pro Pack): ProPack (Project Package) apunta a ayudar al personal de CRS a trabajar de manera coherente con las organizaciones socias, para mejorar la calidad de sus procesos de planificación.

ProPack II: ProPack II es la continuación de ProPack I, Guía para el diseño y propuesta de proyectos, y aprovecha los conceptos y las metodologías simples presentadas en ese volumen. Contiene secciones relacionadas con teorías y conceptos sobre la gestión de proyectos, el plan de implementación detallado, el seguimiento y la evaluación y se basa en las herramientas presentadas en ProPack I.

ProPack III: Esta Guía presenta un enfoque para crear un sistema de seguimiento y evaluación para proyectos respaldados por CRS. El contenido proviene de las directrices de ProPack (CRS, 2004 y CRS, 2007) y se ha racionalizado sobre la base de la experiencia de los programas de país de CRS en África, Asia y América Latina. El nuevo enfoque se denomina SMILER: Medición Simple de Indicadores para el Aprendizaje y el Reporte de Informes basados en la Evidencia

Módulos de capacitación y desarrollo de capacidades en materia de seguimiento y evaluación (S&E): CRS y la Cruz Roja estadounidense trabajaron conjuntamente en esta serie de materiales de nueve partes sobre capacitación y desarrollo de capacidades en evaluación y seguimiento de programas. Los módulos aportan información práctica sobre un conjunto de temas, que van desde la contratación de personal para realizar el seguimiento y la evaluación hasta la preparación para una evaluación de programa. Se crearon y desarrollaron para responder a las necesidades de orientación específicas detectadas en el terreno y para proporcionar herramientas que no existen en otras publicaciones. Los ejemplos se basan en el Programa Título II, pero el material también es pertinente fuera del ámbito de la seguridad alimentaria.

The Foundation Center: Es una organización con sede en los Estados Unidos, que se vincula a sitios virtuales de fundaciones y empresas interesantes para los recaudadores de fondos y proporciona información general sobre las fundaciones y las donaciones. <http://fdncenter.org>

Inyathelo - the South African Institute for Advancement: Es una organización con sede en Sudáfrica, que ofrece recursos, capacitación y desarrollo de capacidades para organizaciones sin fines de lucro, en particular con relación a temas de recaudación de fondos, gobernanza organizacional y sostenibilidad general de las organizaciones a largo plazo. <http://www.inyathelo.org.za/>

The Resource Alliance: Es una organización de beneficencia registrada en el Reino Unido, con sede en Londres, que trabaja para convertirse en una red mundial de recaudación de fondos, movilización de recursos y filantropía. <http://www.resource-alliance.org/index.php>

International HIV/AIDS Alliance: Esta alianza cuenta con información, herramientas y orientaciones prácticas sobre el apoyo de ONG y a organizaciones comunitarias. <http://www.aidsalliance.org/>

Innovation Network: Se trata de una red que complementa las herramientas de evaluación de ONG en una serie de temas, que van desde los enunciados de misión hasta marcos lógicos para el diseño de programas para la evaluación ex post. www.innonet.org/

CIVICUS: Es una organización internacional de la sociedad civil que cuenta con una serie de herramientas destinadas a fortalecer la capacidad organizacional de las ONG. <http://www.civicus.org/>

Network Learning: Para recursos y manuales específicamente creados para ONG humanitarias y de desarrollo, incluidos manuales sobre el financiamiento de actividades de generación de ingresos en países afectados por conflictos, evaluación de las capacidades de ONG y creación de una pequeña ONG. www.networklearning.org.

Board Source: Es una organización que ofrece información sobre apoyo a la gobernanza y las estructuras organizacionales y sobre cómo crear juntas directivas eficaces. www.boardsource.org.

CEDPA: El Centro para el Desarrollo y Actividades de Población (CEDPA) ofrece un conjunto de herramientas, capacitaciones y publicaciones sobre la promoción. Una capacitación particularmente accesible es: *Promoción del liderazgo e incidencia política de las mujeres para la acción contra el SIDA. Manual:* http://www.cedpa.org/images/docs/CEDPA_Manual3_Spanish-small.pdf

D4, SESIÓN 5: CIERRE

Cuando el grupo haya completado todo el programa, dé por terminada la capacitación. Si sobra algo de tiempo, este podría ser el momento de solicitar una pequeña reflexión libre. Pregunte al grupo si alguien desearía compartir las lecciones o las ideas clave que estarán llevando de vuelta a sus respectivas organizaciones.

En algunos lugares será necesario realizar un discurso o una oración de cierre, que ha de planificarse de antemano. Además, si así lo permiten el tiempo y el presupuesto, el facilitador puede trabajar con el personal local de CRS para ver si es posible organizar una reunión social después de la capacitación.

Distribuya la evaluación final y solicite que la devuelvan antes de retirarse del centro de capacitación.

Preguntas finales: Cuando regrese a su organización la próxima semana y las personas le pregunten qué aprendió en esta capacitación, ¿qué dirá? ¿Qué fue lo que le más le llamó la atención de la capacitación?

Agradezca al programa de país anfitrión y a todos los participantes por su participación.

D4, SESIÓN 6: EVALUACIÓN COTIDIANA Y FINAL

El facilitador debe sentirse libre de utilizar una serie de técnicas de evaluación para analizar cómo avanza la capacitación y evaluar su eficacia al final. A continuación hay un modelo de evaluación cotidiana y de evaluación final.

EVALUACIÓN COTIDIANA

Le agradecemos que se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas. El facilitador se las solicitará antes de que se vaya. Su opinión cuenta mucho para nosotros y valoramos su participación. ¡Muchas gracias!

¿Qué ha sido lo más útil para usted hoy? ¿Qué le gustó más?

¿Qué fue lo más difícil? ¿Qué sugerencias tiene para superar esa dificultad?

¿Qué haría de otra manera si usted fuera el facilitador?

¿Qué sugerencias tiene para mañana?

Otros comentarios

MODELO DE EVALUACIÓN FINAL

Le agradecemos que se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas. Su opinión cuenta mucho para nosotros y valoramos su participación. ¡Muchas gracias!

1) Por favor, haga una cruz en el recuadro que más se ajuste a su valoración.

	DISCREPO	DISCREPO DE ALGUNA FORMA	ESTOY DE ACUERDO	ESTOY MUY DE ACUERDO	NO SÉ - POR FAVOR EXPLIQUE
Puedo definir los recursos y detectar diferentes necesidades de la organización en materia de recursos;					
Puedo determinar un conjunto de posibles proveedores de recursos y/u oportunidades.					
He adquirido nuevos conocimientos/habilidades en al menos dos ámbitos clave de la movilización de recursos (actividades de recaudación de fondos, oportunidades empresariales, redacción de propuestas, donantes individuales o empresas donantes).					
Sé cómo puedo elaborar estrategias de movilización de recursos apropiadas, sólidas y sostenibles para una organización.					
Comprendo lo que mi organización debería hacer para fortalecer nuestra movilización de recursos organizacional.					
He pensado en medidas claras y específicas que pondré en práctica cuando regrese a mi organización.					

¿Cuál fue para usted la parte más útil de la capacitación?

**¿Puede mencionar dos cosas que haya aprendido, que no sabía antes de venir?
¿Cuáles son?**

¿Qué fue lo más difícil?

¿Hubo algo que podría haberse omitido? ¿Qué sería?

¿Hubo algún tema que no haya sido abordado en la capacitación o que usted habría preferido abordar más en profundidad?

¿Qué cambiaría si la capacitación se llevara a cabo nuevamente en otro lugar?

También le solicitamos sus comentarios con respecto a la logística (comidas, pausa, hotel, locales de conferencia, etc.).

Por favor, proporcione comentarios y sugerencias para el facilitador, de modo que pueda continuar mejorando su labor.

Otros comentarios (Sírvese utilizar el reverso de la hoja si necesita más espacio).

¡Muchas gracias y buen viaje de regreso!



Para aprender más sobre nuestro trabajo en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades visite el sitio virtual del Instituto de CRS para el Fortalecimiento de Capacidades, www.ics.crs.org o contáctenos en ics@crs.org.
Sede mundial de CRS, 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA
©2015 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. | Marzo de 2016 | www.crs.org