



**fe. acción. resultados.**

---

CUADERNO DE EJERCICIOS DE LOS PARTICIPANTES

**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**





# Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
DÍA 1: INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN .....	3
SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN A LA CAPACITACIÓN .....	3
SESIÓN 2: RECURSOS Y DÉFICIT EN MATERIA DE RECURSOS ORGANIZACIONALES .....	5
SESIÓN 3: OPORTUNIDADES Y PROVEEDORES DE RECURSOS .....	9
DÍA 2: INTRODUCCIÓN A LOS ENFOQUES DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.....	14
SESIÓN 1: EL CICLO DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.....	14
SESIÓN 2: PERSONAS Y EMPRESAS PROVEEDORAS DE RECURSOS .....	16
SESIÓN 3: EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS.....	19
SESIÓN 4: DONANTES INSTITUCIONALES (PÚBLICOS Y PRIVADOS).....	22
SESIÓN 5: OPORTUNIDADES EMPRESARIALES .....	27
SESIÓN 6: INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO PERTENECIENTES AL GOBIERNO NACIONAL ..	30
DÍA 3: ENFOQUES ORGANIZACIONALES Y ESTADO DE PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ..	36
SESIÓN 1: ENFOQUES DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS .....	36
SESIÓN 2: SISTEMAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	39
DÍA 4: SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE .....	45
SESIÓN 1: SOSTENIBILIDAD DE LOS RECURSOS .....	45
SESIÓN 2: RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE .....	46
SESIÓN 3: DIVERSIFICACIÓN .....	48
SESIÓN 4: PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Y PUESTA EN MARCHA .....	51
SESIÓN 5: CIERRE.....	61
A. CONFIRMACIÓN DE LOS ENFOQUES .....	51
B. INVERSIONES Y NECESIDADES ORGANIZACIONALES .....	54
C. RECURSOS ADICIONALES.....	58
SESIÓN 6: EVALUACIÓN COTIDIANA Y FINAL .....	61



# Introducción

## META DE LA CAPACITACIÓN

Asegurarse de que las organizaciones participantes hayan determinado los principales elementos básicos de la organización y hayan definido estrategias para una movilización de recursos eficaz.

## RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Al final de la capacitación, todos los participantes tendrán 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 de movilización de recursos sostenibles, sólidas y adecuadas para su organización.

**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					Planificación de acciones
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			

# DÍA 1

## RESEÑA, NECESIDADES EN MATERIA DE RECURSOS Y PROVEEDORES DE RECURSOS

Fase 1 Determinar los recursos y las necesidades en materia de recursos

Fase 2 Buscar y hacer corresponder los 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

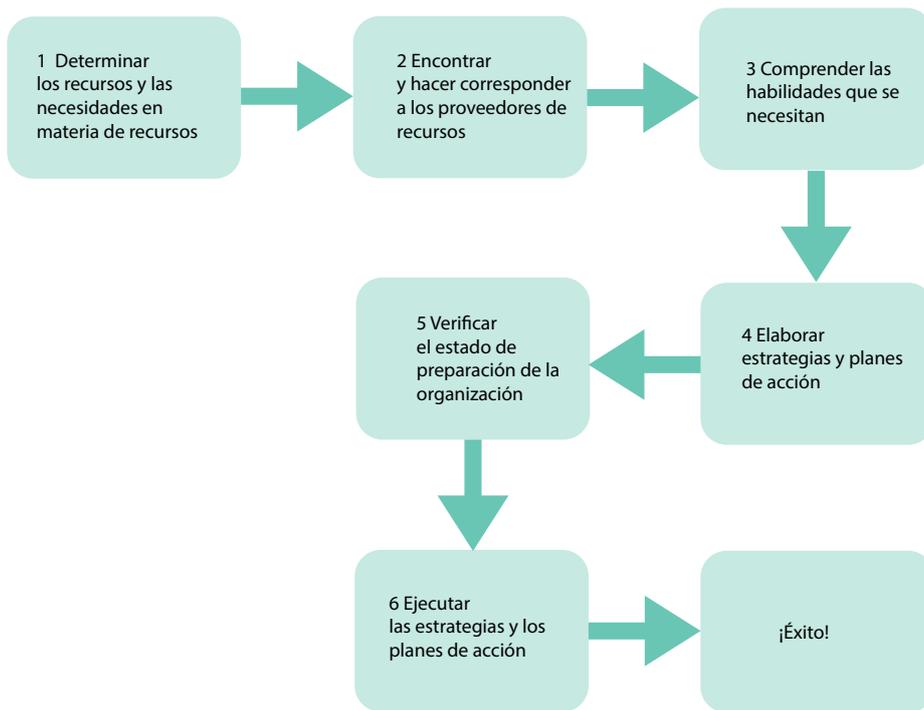
#### ASPECTOS IMPORTANTES

- 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*

## 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.

### IMPRESOS

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

## 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»	
<b>Categoría de recursos: ¿Qué tipos de recursos pueden ser pertinentes?</b> <i>Ejemplo: Asistencia técnica</i>	<b>Necesidades de recursos: ¿Cuáles son las necesidades específicas de su organización?</b> <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	
<b>Organización:</b>	
<b>Necesidad prioritaria en materia de recursos 1</b>	<i>Ejemplo: Cubrir los gastos relacionados con el personal para un programa de seguridad alimentaria para los próximos 12 meses</i>
<b>Necesidad prioritaria en materia de recursos 2</b>	<i>Ejemplo: Obtener financiamiento para extender la distribución de ayuda alimentaria de emergencia en los barrios XX.</i>
<b>Necesidad prioritaria en materia de recursos 3</b>	

## 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>
<b>Necesidad prioritaria en materia de recursos 1</b>		
<b>Necesidad prioritaria en materia de recursos 2</b>		

### 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*

## 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.

<b>CUADRO 4: LOS PROVEEDORES DE RECURSOS Y SUS MOTIVACIONES</b>		
<b>Proveedores de recursos</b>	<b>¿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?</b>	<b>¿Cuáles podrían ser las ventajas o las desventajas de trabajar con ese tipo de proveedores de recursos?</b>
<b>Gobiernos nacionales, provinciales, locales, del distrito</b>		
<b>ONG internacionales socias o donantes</b>		
<b>Organismos de financiamiento pertenecientes a gobierno extranjeros</b>		
<b>Personas que donan dinero a organizaciones</b>		
<b>Personas que contribuyen en el marco de un evento o una campaña de recaudación de fondos.</b>		
<b>Empresas o negocios donantes</b>		
<b>Clientes que pagan por servicios</b>		
<b>Fundaciones</b>		
<b>Otros</b>		

## D1, 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
<b>Mucha cantidad</b>	<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><b>Máxima prioridad.</b></p> <p><i>[Insertar aquí la categoría pertinente de proveedores del Cuadro 5]</i></p>
<b>Poca cantidad</b>	<p>Poca cantidad de recursos y no mucha capacidad para captarlos.</p> <p><b>No invertir en desarrollar esta categoría.</b></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

Fase 3  
Comprender qué  
habilidades se necesitan

### 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.

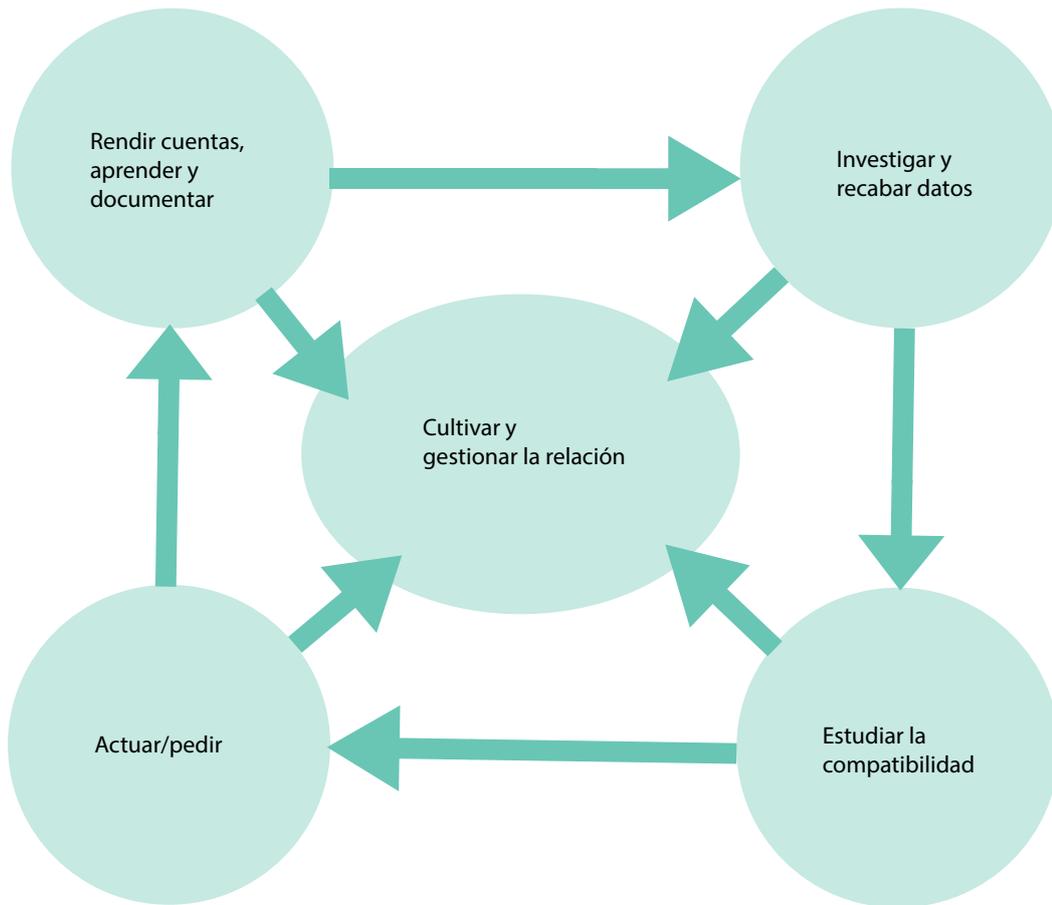
#### ASPECTOS IMPORTANTES

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

#### IMPRESOS

- *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*

## 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
<b>Personas adineradas vinculadas a la comunidad</b>		
<b>Políticos que desean contribuir personalmente</b>		
<b>Grupo de la Iglesia</b>		
<b>Industria extractiva</b>		
<b>Empresa multinacional</b>		
<b>Otros</b>		

## 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*

## 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
<b>Evento deportivo</b>		
<b>Concierto organizado por una celebridad</b>		
<b>Cena patrocinada por una empresa</b>		
<b>Otros</b>		

*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*

## 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.

<b>¿QUIÉN FINANCIA QUÉ?</b>	
<b>¿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?</b>	<b>A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?</b>

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

<b>¿CÓMO OBTUVIERON LOS FONDOS QUIENES LOS RECIBEN? ¿POR QUÉ ESTÁN RECIBIENDO FINANCIAMIENTO?</b>	
<b>¿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.)?</b>	<b>A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?</b>

## 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 organización internacional no gubernamental		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 Y EMPRESAS DONANTES						
Donante	Ámbitos estratégicos	Zonas geográficas de interés	Primera persona de contacto	Comentarios	Próximas etapas	Gerente de relaciones
Sr. X	VIH/SIDA	Regiones orientales	Encuentro con el Director en una reunión de la comunidad	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)	Se acercaron al personal durante una visita de proyecto	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	Llamó a la oficina tras haber visto los materiales de la organización	Quiere oportunidades para que los miembros de la Iglesia hagan voluntariado	Habló con el equipo de dirección	Sr. ABC

**EJEMPLO DE EMPRESAS DONANTES**

<b>Donante</b>	<b>Ámbitos estratégicos</b>	<b>Zonas geográficas de interés</b>	<b>Primera persona de contacto</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Próximas etapas</b>
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*

## 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*

## 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><b>¿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?</b></p>	<p><b>A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?</b></p>

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

¿CÓMO OBTUVIERON LOS FONDOS QUIENES LOS RECIBEN? ¿POR QUÉ ESTÁN RECIBIENDO FINANCIAMIENTO?	
<p><b>¿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.)?</b></p>	<p><b>A su juicio, ¿cómo podría saber más? ¿Cuáles serían algunas maneras de obtener más información?</b></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><b>¿Por qué estamos interesados? ¿Qué otra información quisiéramos tener en lo que respecta al financiamiento gubernamental? ¿Cuáles son algunas de nuestras preguntas clave?</b></p>	<p><b>¿De qué maneras específicas podríamos aprender más? ¿Qué documentos están publicados o con quién podríamos reunirnos para saber más?</b></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><b>¿Quién está trabajando actualmente en actividades de promoción sobre estos temas? ¿Qué sabemos sobre ellos o sobre estos temas?</b></p>	<p><b>¿Cómo podríamos conectarnos con estos grupos y aprender más?</b></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><b>¿Qué nos exigiría a nosotros una actividad de promoción de parte de nuestra organización? ¿Qué consecuencias o riesgos podría traer aparejados esta actividad?</b></p>	<p><b>¿Cómo determinaremos si debemos continuar con esta actividad?</b></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 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 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

Fase 4  
Elaborar una estrategia  
y planes de acción

Fase 5  
Verificar el estado de  
preparación de la  
organización

### 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*

### 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>
<b>Necesidad prioritaria en materia de recursos 1:</b>	<b>Déficit de recursos 1:</b>	<b>Proveedor fijado como objetivo:</b>
<b>Necesidad prioritaria en materia de recursos 2:</b>	<b>Déficit de recursos 2:</b>	<b>Proveedor fijado como objetivo:</b>

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

### 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).

<b>¿Qué hace su organización?</b>	
<b>¿En qué se destacan realmente?</b>	
<b>¿Qué diferencia su organización de otros competidores?</b>	
<b>¿Por qué debería el donante financiarlo a usted y no a otra organización que presta un servicio similar?</b>	
<b>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?</b>	

**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**

	<b>¿Tiene algunos de los siguientes recursos ya disponibles para cubrir los gastos asociados con la ejecución de la estrategia? (Sí o no)</b>	<b>¿Es necesario hacer gastos adicionales en estas categorías para su estrategia de movilización de recursos? (Sí o no)</b>	<b>¿Se trata de un nuevo costo/ inversión importante para su organización?</b>
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			
Manteni-miento 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

Fase 5  
Verificar el estado de preparación y la sostenibilidad de la organización

Fase 6  
Ejecutar la estrategia y los planes de acción

### 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.

## 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*

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

## 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*

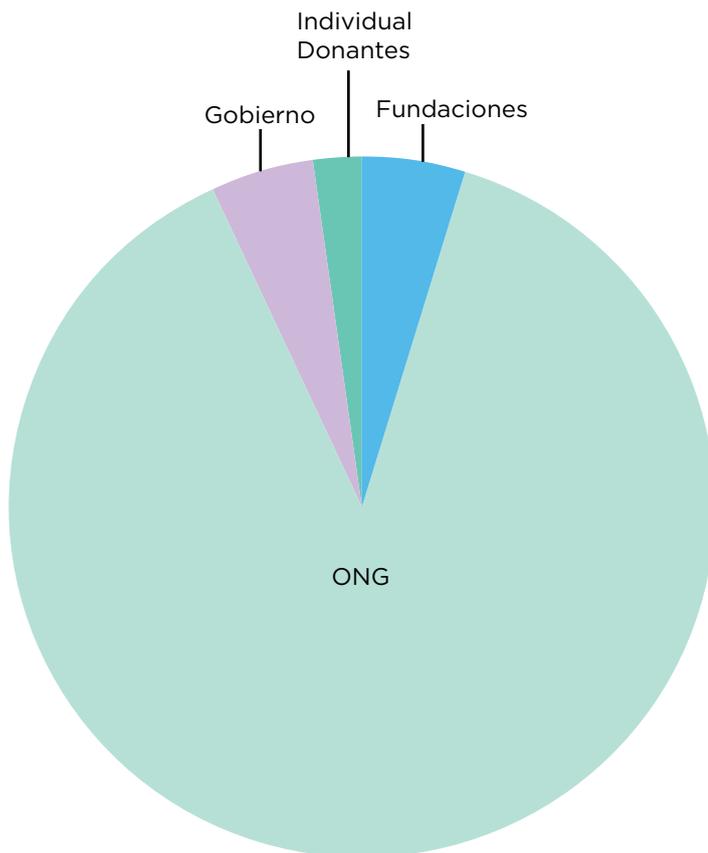
#### D4, IMPRESO DE LA SESIÓN 3: DIVERSIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

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.

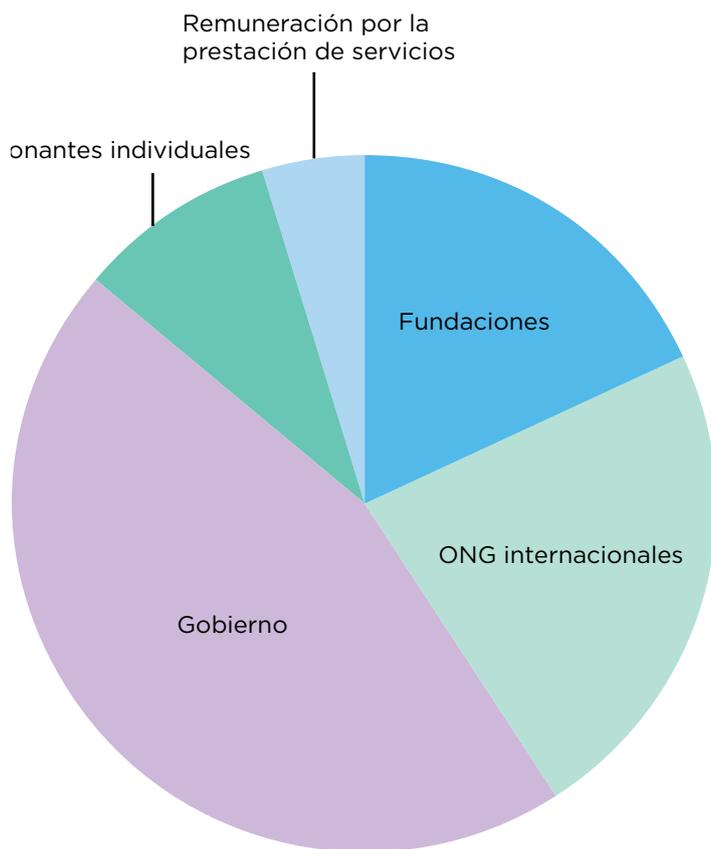
#### PARTE I. MODELO DE ORGANIZACIÓN X

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:



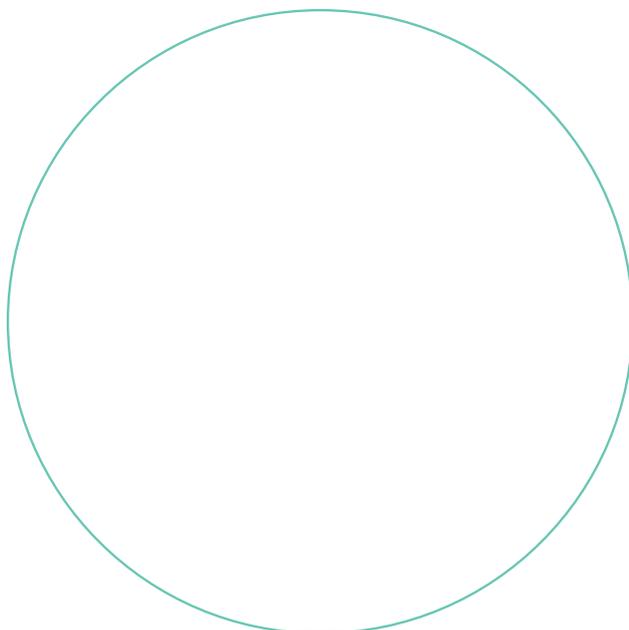
**Caso práctico B:**



**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? ¿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*

## 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				
<b>Viabilidad prevista</b> (en lo que respecta al costo y la capacidad) 	<b>Beneficio previsto</b> 			
	<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 <b>Cuadro 8</b>]</i> </td> <td style="background-color: #d1ecf1;">           Muy viable, con grandes beneficios  <b>Máxima prioridad.</b>   <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del <b>Cuadro 8</b>]</i> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d4edda;">           Poco viable, con beneficios probablemente bajos. <b>No continuar.</b>   <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del <b>Cuadro 8</b>]</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 <b>Cuadro 8</b>]</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 <b>Cuadro 8</b>]</i>	Muy viable, con grandes beneficios <b>Máxima prioridad.</b>  <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del <b>Cuadro 8</b>]</i>	Poco viable, con beneficios probablemente bajos. <b>No continuar.</b>  <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del <b>Cuadro 8</b>]</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 <b>Cuadro 8</b>]</i>	Muy viable, con grandes beneficios <b>Máxima prioridad.</b>  <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del <b>Cuadro 8</b>]</i>			
Poco viable, con beneficios probablemente bajos. <b>No continuar.</b>  <i>[Insertar aquí la estrategia para la movilización de recursos del <b>Cuadro 8</b>]</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 <b>Cuadro 8</b>]</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*

## 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

## D4, IMPRESO DE LA SESIÓN 4C: RECURSOS ADICIONALES

El Instituto de CRS para el Fortalecimiento de las Capacidades (ICS), [www.ics.crs.org](http://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](http://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/](http://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](http://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](http://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](http://www.cedpa.org/images/docs/CEDPA_Manual3_Spanish-small.pdf)

## D4, SESIÓN 5: CIERRE

### Impreso

- Evaluación Final (vea D4, Sesión 6 abajo)

## D4, SESIÓN 6: EVALUACIÓN COTIDIANA Y 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](http://www.ics.crs.org) o contáctenos en [ics@crs.org](mailto: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](http://www.crs.org)