

Obtención de Fondos y Movilización de Recursos para el Trabajo en VIH/SIDA

**Un Paquete de Herramientas para
Apoyar a las ONGs y a las OBCs**

Índice

Introducción al Paquete de Herramientas

1. ¿Para qué es este paquete de herramientas?
2. ¿Por qué y cómo se desarrolló este paquete de herramientas?
3. ¿A quién está dirigido este paquete de herramientas?
4. ¿Cómo puede usarse este paquete de herramientas?
5. ¿Qué secciones contiene este paquete de herramientas?
6. ¿Cuánto tiempo requiere este paquete de herramientas para ser usado?
7. ¿Qué materiales se necesitan para usar este paquete de herramientas?

Ejemplo de una carta descriptiva de taller

Sección 1: Introducción al marco de trabajo de movilización de recursos

- 1.1 Explorando un marco de trabajo conceptual para la movilización de recursos
- 1.2 Identificando diferentes tipos de recursos
- 1.3 Explorando diferentes mecanismos para la movilización de recursos
- 1.4 Comprendiendo diferentes proveedores de recursos
 - 1.4A Comprendiendo las motivaciones de los proveedores de recursos
 - 1.4B Analizando cómo las motivaciones de los proveedores de recursos afectan a las ONGs y a las OBCs

Hojas de trabajo sobre la movilización de recursos para el trabajo en VIH/SIDA

Sección 2: Desarrollo de habilidades para planear el trabajo de movilización de recursos

- 2.1 Identificando los pasos para planear el trabajo de movilización de recursos
- 2.2 Paso 1: Desarrollando un plan estratégico
- 2.3 Paso 2: Revisando la situación actual de los recursos organizacionales e identificando vacíos de recursos
 - 2.3A Comprendiendo su situación actual de recursos organizacionales usando una línea del tiempo
 - 2.3B Reflexionando sobre su actual sostenibilidad de recursos
 - 2.3C Identificando sus vacíos de recursos
- 2.4 Paso 3: Investigando mecanismos de movilización de recursos
- 2.5 Paso 4: Identificando y analizando a diferentes proveedores de recursos
 - 2.5A Mapeo colectivo de proveedores de recursos
 - 2.5B Investigando información sobre proveedores de recursos potenciales
 - 2.5C Usando una tabla de estudio para recabar información sobre proveedores de recursos
 - 2.5D Mapeo Individual de proveedores de recursos potenciales
- 2.6 Paso 5: Preparando y creando un plan de acción de movilización de recursos
 - 2.6A Vinculando sus vacíos de recursos con los proveedores de recursos potenciales
 - 2.6B Creando un plan de acción de movilización de recursos

Hojas de trabajo

Sección 3: Desarrollo de habilidades prácticas para la movilización de recursos

- 3.1 Reuniéndose con proveedores de recursos
 - 3.1A Preparando una reunión con proveedores de recursos
 - 3.1B Juego de roles sobre reuniones con proveedores
- 3.2 Desarrollando y dando seguimiento a una propuesta ganadora
 - 3.2A Desarrollando una propuesta
 - 3.2B Dando seguimiento a una propuesta
- 3.3 Manteniendo relaciones con los proveedores de recursos

Hojas de Trabajo

Introducción al paquete de herramientas

Contenido

- 1 ¿Para qué es este paquete de herramientas?
- 2 ¿Por qué y cómo se desarrolló este paquete de herramientas?
- 3 ¿A quién está dirigido este paquete de herramientas?
- 4 ¿Cómo puede usarse este paquete de herramientas?
- 5 ¿Qué secciones contiene este paquete de herramientas?
- 6 ¿Cuánto tiempo requiere este paquete de herramientas para ser usado?
- 7 ¿Qué materiales se necesitan para usar este paquete de herramientas?

Ejemplo de una carta descriptiva de Taller

Este paquete de herramientas puede ser bajado de la página electrónica de la Alianza www.aidsalliance o suministrado en su versión CD-ROM (ver contraportada para detalles de contacto)

1 ¿Para que es este paquete de herramientas?

Este paquete de herramientas apoya a las ONGs de los países en desarrollo en la movilización de recursos de manera estratégica y sistemática.

¿De qué se trata este paquete de herramientas?

Este paquete de herramientas se construye sobre la base del entendimiento de que la movilización de recursos (principalmente dinero) es una necesidad vital para cualquier ONG/OBC. Sin embargo, ello puede ser una tarea desalentadora para muchos de nosotros y puede requerir de una enorme cantidad de tiempo innecesario si no se planea bien. Este paquete de herramientas presenta un enfoque para planear y llevar a cabo la movilización de recursos de manera estratégica y sistemática para asegurar obtener un máximo de ganancias con el menor esfuerzo y que las ONGs/OBCs no se alejen de sus misiones.

El objetivo general del paquete de herramientas para la movilización de recursos es:

Desarrollar la confianza y las habilidades requeridas por las ONGs y OBCs para movilizar recursos para el trabajo en VIH/SIDA estratégica y sistemáticamente.

El paquete de herramientas provee una serie de información y actividades para desarrollar habilidades que pueden ayudar a las ONGs/OBCs a:

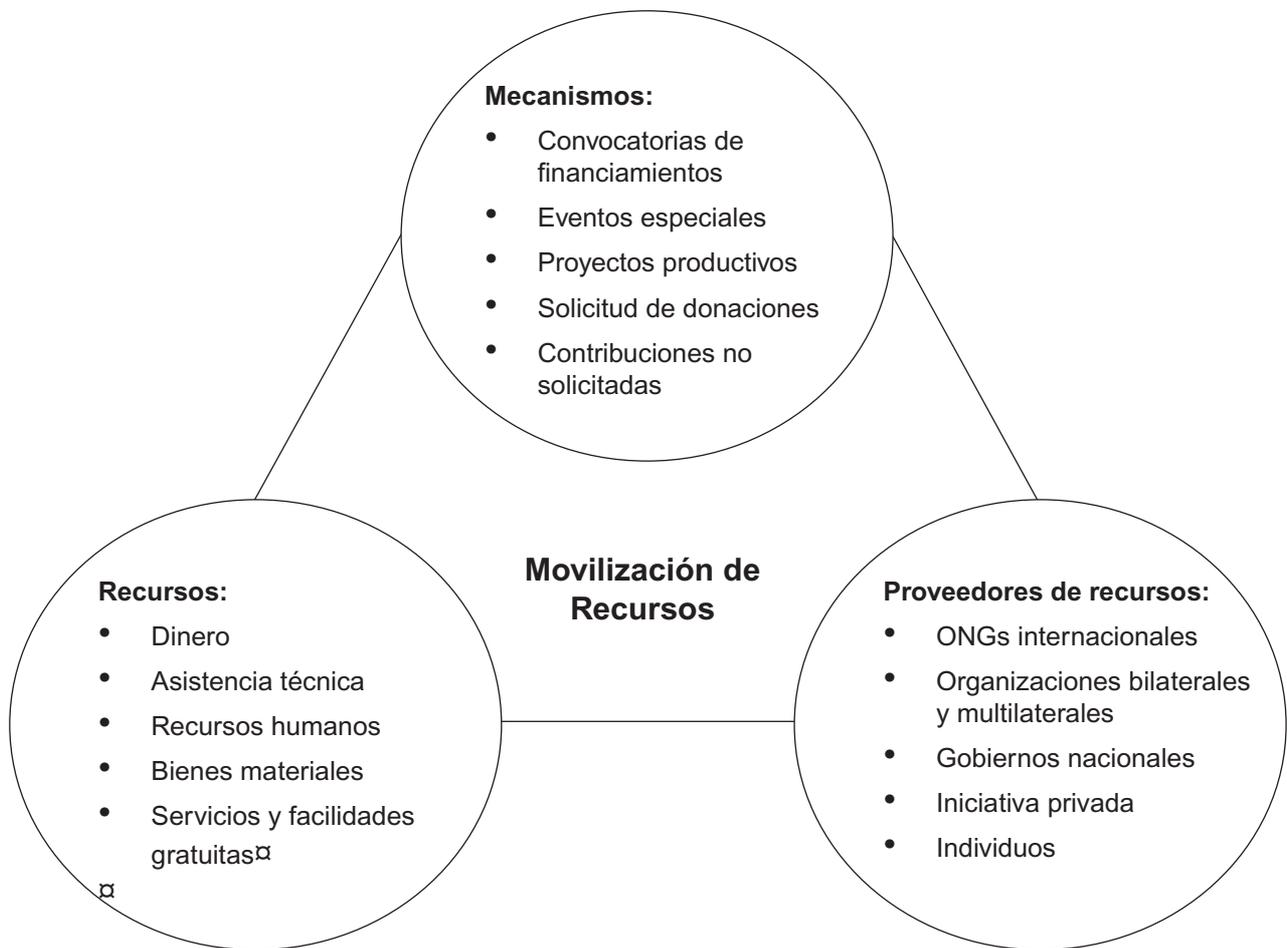
- Pensar creativamente sobre los diferentes enfoques para movilizar recursos
- Aprender como planear el trabajo de movilización de recursos a partir de sus necesidades más que la línea de los donantes
- Desarrollar habilidades clave, como es la redacción de una propuesta, acordar reuniones y mantener relaciones con los proveedores de recursos

Este paquete de herramientas está centrado en la movilización de los recursos más que en la obtención de fondos, asumiendo que las ONGs/OBCs pueden beneficiarse de la movilización de una variedad de recursos más que sólo de dinero; por ejemplo, asistencia técnica, recursos humanos, bienes materiales y servicios gratuitos. "Proveedores de Recursos", es un termino amplio usado a lo largo del paquete de herramientas para describir a personas o instituciones que pueden proveer una variedad de recursos incluyendo el dinero.

Este paquete de herramientas no pretende cubrir enfoques específicos de obtención de fondos, como la generación de ingresos y eventos de recaudación de fondos; sin embargo se proveen referencias útiles en la sección de hojas de trabajo que se encuentra al final de la Sección 3

Definición de trabajo para la movilización de recursos:

“**Movilización de recursos**” es el proceso para obtener recursos de proveedores de recursos, usando diferentes mecanismos que ayuden a poner en marcha el trabajo de las organizaciones.



Obtención de Fondos y Movilización de Recursos para el trabajo en VIH/SIDA – Un Paquete de Herramientas para Apoyar a las ONGs y a las OBCs es uno en la serie de paquetes de herramientas y manuales basados en la experiencia práctica de apoyo técnico de la International HIV/AIDS Alliance (la Alianza) sus socios y otras organizaciones. La Alianza es una organización no gubernamental internacional que apoya a las comunidades en los países en desarrollo para prevenir la propagación del VIH y proveer atención y apoyo a niños afectados por la epidemia. Desde que fue fundada en 1993, la Alianza ha brindado apoyo tanto financiero como técnico a ONGs/OBCs en más de 40 países. Además, la Alianza promueve respuestas más efectivas al SIDA a través de actividades internacionales, como por ejemplo la investigación operativa, el desarrollo de herramientas de capacitación y la influencia sobre el entorno político.

Para distribuir estos recursos de manera amplia, los objetivos de la Alianza son:

- **Desarrollar habilidades prácticas** entre las ONGs/OBCs usando actividades participativas y compartiendo experiencias.
- **Ofrecer recursos de capacitación** para apoyar los programas de las ONGs, capacitando organizaciones y a capacitadores individuales.
- **Aprendizaje continuo** sobre cómo las ONGs/OBCs pueden documentar y diseminar exitosamente su trabajo.

2. ¿Por qué y cómo se desarrolló este paquete de herramientas?

Obtención de Fondos y Movilización de Recursos para el trabajo en VIH/SIDA – Un Paquete de Herramientas para Apoyar a las ONGs y a las OBCs documenta algunas de las actividades de apoyo técnico implementadas por la Alianza con ONGs /OBCs asociadas a ella en países en desarrollo. Aspectos clave de este enfoque consisten en el uso primordial de metodologías participativas, la vinculación de la planificación estratégica con la movilización de recursos cuyo propósito es desarrollar habilidades prácticas para la movilización de recursos entre el personal de las ONGs/OBCs. Al publicar este paquete de herramientas la Alianza pretende compartir este enfoque con otras organizaciones y con quienes les brindan apoyo, esperamos que lo encuentren útil.

El desarrollo de este paquete de herramientas por lo tanto, ha sido inspirado en las **experiencias e ideas de muchas organizaciones de muchos países**. En particular incluye a los grupos que colaboraron con la Alianza durante el desarrollo de la herramienta y piloteo del paquete de herramientas. El paquete de herramientas para la movilización de recursos fue diseñado originalmente durante un taller regional para América Latina llevado a cabo en el año 2000. Para el desarrollo inicial de las herramientas del taller, la Alianza llevó a cabo un fuerte componente de trazo con el apoyo del Colectivo Sol, A.C. y sus organizaciones recurso en México, Kimirina y sus organizaciones asociadas en Ecuador y el Grupo de Incentivo a Vida y Pela Vidda de Brasil. El paquete de herramientas fue desarrollado posteriormente durante cuatro exhaustivos talleres de piloteo llevados a cabo con la National AIDS Foundation (NAF) en Mongolia, la Philippines HIV/AIDS NGO Support Programme (PHANSuP) en las Filipinas y la HIV/AIDS/STD Alliance of Bangladesh (HASAB) en Bangladesh, y Palmyrah Workers Development Society (PWDS) en la India. Cada taller de piloteo nos brindó la oportunidad de aprender de los facilitadores y de los participantes locales de manera que el paquete de herramientas pudo ser mejorado sistemáticamente. Queremos agradecer especialmente a Boris Cornejo (Fundación Esquel, Educador), Choo Phuah y Supanya Lamsam (consultores asociados de la Alianza) y a Trin Panganiban (Venture for Fund Raising Filipinas).

La Alianza ha recibido apoyo de una variedad de donantes internacionales para su trabajo de apoyo técnico en movilización de recursos y para el desarrollo del paquete de herramientas. Ellos incluyen a Merck & Co. Inc., el Departamento del Gobierno del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DIFD), y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

3. ¿A quién está dirigido este paquete de herramientas?

Este paquete de herramientas es para las **personas y organizaciones que apoyan a las ONGs y OBCs que están respondiendo al VIH/SIDA** en países en desarrollo. Ellas incluyen a ONGs que apoyan programas, instituciones de capacitación así como a capacitadores individuales. Este paquete de herramientas también puede ser usado por ONGs y OBCs en si, para dar capacitación entre sus organizaciones.

Es importante que las personas que usen este paquete de herramientas tengan algunas habilidades básicas de facilitación, por ejemplo orientando discusiones en grupos grandes y actividades en pequeños grupos. También es conveniente que tengan experiencia previa en la movilización de recursos en el trabajo relacionado al VIH/SIDA (esto último no es esencial).

Anexo a este paquete de herramientas usted podrá encontrar una **Guía para Facilitadores en Talleres Participativos con ONGs/OBCs que trabajan en VIH/SIDA**, el cual ofrece algunas ideas que pueden ser de utilidad para facilitar el tipo de taller que se describe en este paquete de herramientas. Estas ideas incluyen temas sobre cómo prepararse para un taller participativo y cómo preparar y facilitar actividades participativas. También se incluyen **100 Formas de Animar grupos: juegos para usar en talleres, reuniones y la comunidad**, el cual documenta 100 técnicas de animación para usar durante actividades de apoyo con técnicas participativas.

4. ¿Cómo puede usarse este paquete de herramientas?

Este paquete de herramientas ha sido diseñado para ser **flexible** de manera que los facilitadores puedan ajustar la agenda de trabajo para cubrir las necesidades de diferentes ONGs/OBCs. Por ejemplo, algunos grupos tal vez quieran tener un taller de capacitación en el cual lleven a cabo la mayoría de las actividades de una sola vez, mientras que otros tal vez quieran usar una sección de actividades durante un período de tiempo o centrarse en una o dos actividades para cubrir alguna necesidad específica urgente.

El paquete de herramientas describe una variedad de actividades participativas las cuales pueden llevarse a cabo para desarrollar habilidades; sin embargo los facilitadores tal vez quieran incluir en los tiempos del taller un orador externo o algún facilitador con experiencia que pueda ofrecer información adicional sobre temas clave. Aunque no es esencial, puede ser de beneficio llevar a cabo alguna investigación sobre proveedores de recursos existentes antes del taller. Esto puede ayudar a proveer información para las discusiones y hacer que el plan de acción sea más realista y esté centrado.

Durante los talleres de piloteo las actividades de este paquete de herramientas se desarrollaron de una manera muy creativa: se usó abundante color, materiales locales, y mucha imaginación. Algunas fotografías han sido incluidas en el paquete de herramientas para tratar de reflejar la naturaleza de estas actividades. Muchos de los ejemplos completos que han sido incluidos han sido copiados en tablas y gráficas de modo que la información que contengan sea presentada claramente. Debido a que este paquete de herramientas algunas veces podrá ser fotocopiado no incluimos muchas fotografías, las cuales frecuentemente no se reproducen bien.

Para gran parte del paquete de herramientas, los facilitadores pueden usar actividades, **ya sea grupos conformados por miembros de ONGs/OBCs individuales o grupos mixtos de ONGs/OBCs**. Sin embargo, para la Sección 2 tiene más valor que los participantes trabajen con colegas de su propia organización, debido a que el trabajo de la planeación en movilización de recursos necesita ser específico para cada ONG/OBC. Durante el piloteo del taller, la Alianza encontró que es benéfico si más de una persona de cada organización asiste al taller. Miembros del personal que normalmente fueron invitados incluyen a dos de los siguiente puestos: el Director Ejecutivo, el Coordinador de Programa, miembros de la Mesa Directiva, el Oficial de Obtención de Fondos o el Administrador.

Este paquete de herramientas puede ser usado con **ONGs/OBCs con diferentes niveles de experiencia** en la movilización de recursos. Sin embargo existen algunas recomendaciones para los trabajos preparatorios del taller, los cuales se describen en la Sección 2.2, se refieren a que algunas OBCs/OBCs tal vez necesiten apoyo para llevarlas a cabo y puedan requerir retroalimentación previa al taller. También puede ser de utilidad pedir a los participantes que traigan con ellos información sobre temas financieros y presupuestos al taller.

5. ¿Qué secciones contiene este paquete de herramientas?

Seguido de esta introducción al paquete de herramientas, el resto del paquete de herramientas está dividido en las siguientes secciones:

Sección 1: Introducción al marco de trabajo de movilización de recursos

Sección 2: Desarrollo de habilidades para planear el trabajo de movilización de recursos

Sección 3: Desarrollo de habilidades prácticas para la movilización de recursos

Sección 1: presenta un marco de trabajo para entender los tres componentes clave de la movilización de recursos – proveedores de recursos, recursos y mecanismos para la movilización de recursos. Este marco de trabajo será utilizado posteriormente para relacionar estos tres componentes con el contexto local, es decir, identificar qué tipo de recursos se necesitan, qué tipos de mecanismos de trabajo, y qué tipo de proveedores de recursos existen.

Sección 2: a continuación se presentan los cinco pasos del proceso para planificar el trabajo de movilización de recursos de manera sistemática y estratégica. Estos pasos comienzan con la planificación estratégica, que permite identificar los recursos que se necesitan; luego considerar los mecanismos necesarios para hacer viable y realista la movilización de recursos, así como la identificación y estudio de los proveedores de recursos potenciales desde su amplia variedad. Finalmente, el ultimo paso nos ofrece toda la información reunida para conformar un plan de acción de movilización de recursos. **Para poner en marcha esta sección del paquete de herramientas en el contexto de un taller, los participantes deben completar la hoja de trabajo sobre Planificación Estratégica en conjunto con sus colegas antes de asistir al taller. La hoja de trabajo está vinculada con la Actividad 2.2 y puede encontrarse al final de la Sección 2.**

Sección 3: ofrece información y actividades cuyo objetivo es desarrollar habilidades prácticas para llevar a cabo un trabajo de movilización de recursos real. Las tres habilidades clave que se presentan incluyen el proceso de preparación de una reunión de trabajo con proveedores de recursos, el desarrollo y

seguimiento de propuestas, y cómo mantener relaciones con los proveedores de recursos. Esta sección del paquete de herramientas no incluye habilidades para la generación de proyectos productivos o la organización de eventos para recaudar fondos. Estas son áreas especializadas de trabajo que están más allá del alcance de este paquete de herramientas. En cambio, ofrecemos referencias útiles sobre organizaciones que pueden ser consultadas para ello.

El contenido de la mayoría de las secciones de este paquete de herramientas incluye el formato que se describe a continuación:

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Describe lo que se pretende alcanzar con la actividad
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> Explica el área temática y otros temas clave involucrados
Instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> Perfila los pasos a seguir para completar la actividad, y las preguntas clave a considerar
Notas para el facilitador	<ul style="list-style-type: none"> Comparte “ideas útiles” sobre cómo guiar exitosamente a los participantes a través de la actividad.
Ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> Muestra como una ONG/OBC ha puesto la actividad en práctica

Los facilitadores pueden dar lectura directamente al **objetivo** y la **introducción** de cada uno de los temas y usarlos como base de una discusión grupal inicial o actividad introductoria. Posteriormente pueden trabajar con las **instrucciones** de la actividad, usando para ello las **notas para el facilitador** para evitar posibles dificultades. Finalmente, pueden usar el ejemplo para clarificar cualquier punto que no haya quedado claro. Es importante hacer notar que, aunque las ideas y actividades descritas en este paquete de herramientas han sido aplicadas y probadas por la Alianza, sus socios y otros actores, no pretendemos ofrecer ejemplos “perfectos” de cómo las cosas deben hacerse. Por lo tanto, es posible no seguir las instrucciones al pie de la letra, y pueden, incluso, ser adaptadas a las necesidades específicas de los participantes, sus habilidades e intereses. También los ejemplos deben ser vistos sólo como una forma en que la actividad puede ser puesta en práctica, en oposición a la “manera perfecta”

Las hojas de trabajo pueden ser encontradas al final de cada sección. Su objetivo es proveer información adicional así como herramientas de trabajo para apoyar algunas actividades. El facilitador las puede usar de muchas maneras diferentes. Por ejemplo, pueden ser leídas de antemano para ayudarlo a prepararse para las actividades, o para ser compartidas con los participantes, por ejemplo pueden ser copiadas en acetatos y proyectadas en un proyector de transparencias o hacer de ellas fotocopias.

6. ¿Cuánto tiempo requiere este paquete de herramientas para ser usado?

Las actividades del paquete de herramientas han sido diseñadas para ser adaptadas, más que para ser implementadas de manera exacta como ha sido escrito y dispuesto. Sin embargo, como guía proporciona junto a cada actividad la duración estimada que requieren éstas actividades para ser completadas. Estas estimaciones están basadas en la experiencia de la Alianza en el uso del paquete de herramientas en talleres de entre 20 y 30 participantes. En la práctica, los facilitadores pueden hacer las actividades más largas o cortas, dependiendo del tiempo que tengan disponible y del nivel de habilidades e interés de los participantes.

La mayoría de las actividades descritas en este paquete de herramientas pueden ser cubiertas en un taller de 5 días de duración. Este es el tiempo suficiente para presentar el marco de trabajo de la Alianza para la movilización de recursos, el desarrollo de habilidades para planear una estrategia de trabajo para la movilización de recursos, hacer un plan de acción estratégico para la movilización de recursos y desarrollar habilidades prácticas clave para la movilización de recursos.

7. ¿Qué materiales se necesitan para usar este paquete de herramientas?

Todas las actividades incluidas en este paquete de herramientas pueden ser puestas en práctica con un pequeño número de recursos sencillos. Estos son:

- Grandes hojas de papel en blanco (papelógrafos o papel de manila)
- Trozos pequeños de papel en blanco
- Variedad de plumas y plumones de colores
- Cintas adhesivas

Todos, tanto facilitadores como participantes, requieren de mucho entusiasmo, energía y creatividad

“Este taller nos ha mostrado cómo acercarnos a los proveedores de recursos utilizando los mecanismos adecuados. Yo no creía que la movilización de recursos fuera algo para nosotros pero, gracias a este taller, cuando vuelva a mi organización lo voy a hacer”

Comentario hecho por un participante durante el taller de movilización de recursos llevado a cabo en Dhaka, Bangladesh, en febrero del 2002.

Ejemplo de Carta Descriptiva de un Taller

Taller de Desarrollo de Habilidades en Movilización de Recursos para el Trabajo en VIH/SIDA Febrero del 2002, Dhaka, Bangladesh				
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
<ul style="list-style-type: none"> Registro Bienvenida Presentaciones, expectativas y normas 	<ul style="list-style-type: none"> Recapitulación de participantes Sesión 2.1 Identificando los pasos para planear el trabajo de Movilización de Recursos Sección 2.2 Desarrollando un plan estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Recapitulación de participantes Presentaciones grupales sesión 2.4 Sesión 2.5: identificando y estudiando información sobre Proveedores de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Recapitulación de participantes Sesión 3.1. Reuniéndose con proveedores de recursos y Preparando una reunión con Proveedores de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Recapitulación de participantes 3.3.– Manteniendo relaciones con los Proveedores de Recursos
Café	Café con trabajo	Café	Café	Café
<ul style="list-style-type: none"> Sesión 1.1 Explorando un marco de trabajo conceptual para la movilización de recursos Sesión 1.2 Identificando diferentes tipos de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Continua sesión 2.2 Sesión 2.3: Revisando la situación actual de los recursos organizacionales e identificando vacíos de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Continua Sesión 2.5: estudiando información sobre Proveedores de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Juego de roles – Reuniéndose con proveedores de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiones sobre el taller y discusión sobre seguimiento. Evaluación del taller Clausura del taller
Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
<ul style="list-style-type: none"> Sesión 1.3 Explorando diferentes mecanismos para la movilización de recursos Sesión 1.4. Comprendiendo diferentes proveedores de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Continua Sesión 2.3 	<ul style="list-style-type: none"> Sesión 2.6: Preparando y creando un plan de acción de movilización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Continua Juego de roles – Reuniéndose con Proveedores de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Sesión de retroalimentación a de los facilitadores y asignación de las actividades de seguimiento al taller
Café con trabajo	Café .	Café	Café	
<ul style="list-style-type: none"> Continua Sesión 1.4 	<ul style="list-style-type: none"> Sesión 2.4: Investigando mecanismos de movilización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Continua Sesión 2.6 Presentación del resumen ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> Sesión 3.2 Desarrollando y dando seguimiento a una propuesta ganadora 	
Reuniones de recapitulación Reunión de Facilitadores	Reuniones de recapitulación Reunión de Facilitadores	Resumen Ejecutivo – Tarea Reuniones de recapitulación Reunión de Facilitadores	Reuniones de recapitulación Reunión de Facilitadores	

Sección 1: Introducción al marco de trabajo de movilización de recursos

Contenido

- 1.1. Explorando un marco de trabajo conceptual para la movilización de recursos
- 1.2. Identificando diferentes tipos de recursos
- 1.3. Explorando diferentes mecanismos para la movilización de recursos
- 1.4. Comprendiendo diferentes proveedores de recursos
 - 1.4A Comprendiendo las motivaciones de los proveedores de recursos
 - 1.4B Analizando cómo las motivaciones de los proveedores de recursos afectan a las ONGs y a las OBCs

Hojas de trabajo

Resumen de la Sección 1

La Sección 1 describe la importante diferencia entre obtención de fondos y movilización de recursos, y el por qué este paquete de herramientas está centrado en lo último. Presenta un marco de trabajo para comprender los tres componentes clave de la movilización de recursos: proveedores de recursos, recursos y mecanismos para la movilización de recursos. Este marco de trabajo será utilizado posteriormente para relacionar estos tres componentes con el contexto local, es decir, identificar qué tipo de recursos se necesitan, qué tipos de mecanismos de trabajo, y qué tipo de proveedores de recursos existen.

La Sección 1 no sólo sitúa el escenario a los participantes presentando un marco de trabajo conceptual para la movilización de recursos, sino también inicia el proceso de estudio del entorno de la movilización de recursos en el que se mueve. Por esta razón, es importante que todos los temas de la Sección 1 sean cubiertos, al menos en teoría, si no es posible llevar a cabo todas las actividades. Algunas de las actividades de la Sección 2 se basan en las actividades de la Sección 1. Por consiguiente es mejor leer el total del paquete de herramientas antes de decidir en qué actividades y secciones se centrará y/o adaptará.

Todas las actividades de esta Sección pueden ser llevadas a cabo en grupos mixtos, más que en grupos de personas de la misma organización. Ya que la Sección 2 implica el trabajo por organizaciones en pequeños grupos, el formar grupos mixtos en esta sección puede incrementar la variedad y las oportunidades de aprendizaje cruzado.

Durante los talleres de piloteo de este paquete de herramientas fue claro que los resultados de esta Sección varían enormemente de un país a otro. Recomendamos que lea detalladamente la Sección 1 antes de decidir que actividades de esta sección pueden combinarse de mejor manera o cómo el conjunto de actividades descritas pueden ser más apropiadas. En algunos países es posible mantener una discusión amplia durante la primer actividad, avanzando hacia un análisis más detallado en las secciones por venir. Si embargo, en otros, se consideró de mayor facilidad comenzar con ideas detalladas, a continuación se organizaron dentro de categorías más amplias.

1.1 Explorando un marco de trabajo conceptual para la movilización de recursos

Objetivo

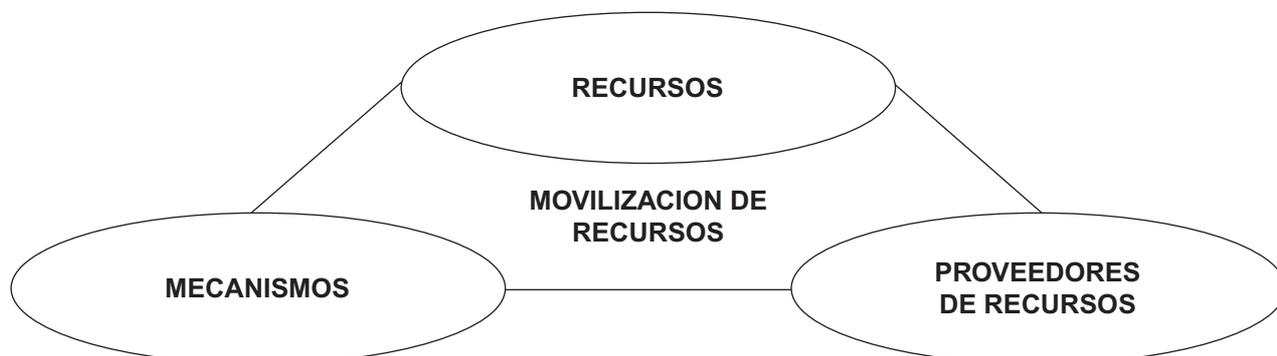
Comprender qué es la movilización de recursos y desarrollar una definición de trabajo

Introducción

Tiempo: 1 hora 30 minutos

La movilización de recursos se refiere a que una organización obtenga los recursos que necesita para hacer posible que lleve a cabo el trabajo que ha planeado. La movilización de recursos es mucho más que solo obtener fondos –se refiere a obtener una variedad de recursos, de un amplio rango de proveedores de recursos (o donantes), través de diversos mecanismos. La movilización de recursos puede, por lo tanto, conceptualizarse como una combinación de:

- **RECURSOS:** son diferentes tipos de cosas que se necesitan
- **MECANISMOS:** son diferentes formas de obtener directamente recursos
- **PROVEEDORES DE RECURSOS:** son las diferentes personas /organizaciones que proveen recursos



Instrucciones

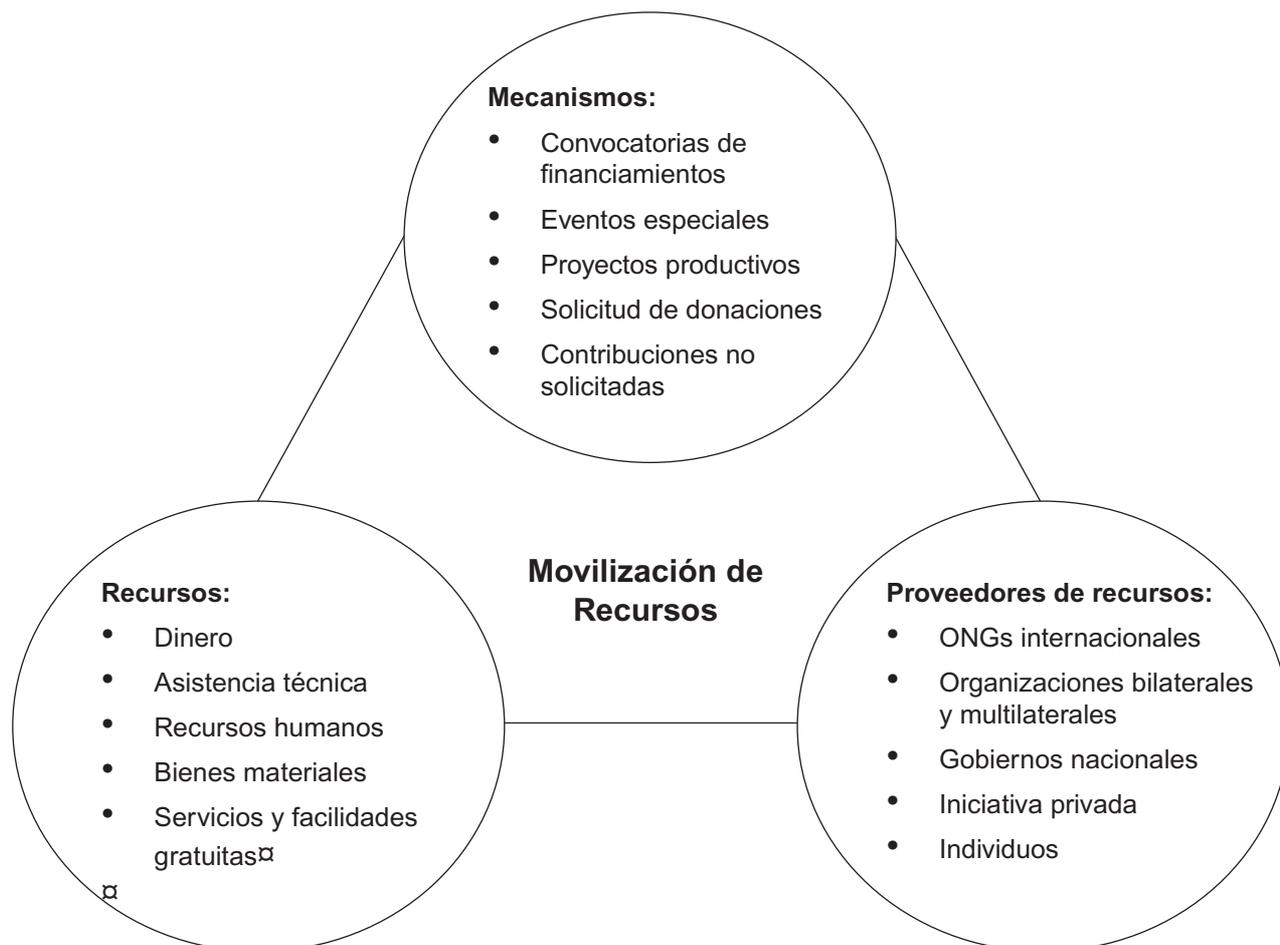
Tiempo: 1 hora

1. Explique el objetivo de la actividad a los participantes
2. Presente el marco de trabajo de movilización de recursos a los participantes
3. Divida a los participantes en dos grupos mixtos
4. Pida a cada grupo que defina cada uno de los elementos del marco de trabajo – **Recursos, Mecanismos y Proveedores de Recursos** – A través de una lluvia de ideas pida que hagan una lista amplia de ideas que pueden ser incluidas en cada categoría (ver ejemplo en la siguiente página). Una hoja de trabajo aparece al final de la Sección 1, utilícela si es necesario.
5. Utilizando esta información pida a cada grupo que escriba una definición de movilización de recursos.
6. Pida a cada grupo que presenten las ideas de cada categoría y su definición.
7. Discuta los resultados del grupo de trabajo para asegurar que cada pequeño grupo comprendió los términos.
8. Usando las dos definiciones de movilización de recursos, desarrolle una definición de trabajo conjunta, colóquela en una pared para hacerla visible durante el resto del taller.
9. Facilite una discusión basada en las siguientes preguntas:
 - ¿De qué manera es diferente la movilización de recursos a la obtención de fondos?
 - ¿Cómo este marco de trabajo puede ayudarnos a que surjan ideas más amplias para la movilización de recursos?
 - ¿Qué elementos del marco de trabajo fueron los más difíciles de definir?
 - ¿Por qué?
10. Cierre la actividad resumiendo los puntos clave que los participantes deban recordar.

Notas para el facilitador

- Cuando presente el marco de trabajo, tal vez sea necesario explicar directamente las palabras “recursos”, “mecanismos” y “proveedores de recursos”. Si es necesario, clarifique su significado ofreciendo algunos ejemplos de los que presentamos enseguida.
- Cuando los participantes hayan desarrollado la lista de cada parte del marco de trabajo, alíentelos para que piensen en categorías más amplias, más que ideas detalladas. Déles un ejemplo si ello es necesario, por ejemplo, en proveedores de recursos, un grupo puede ser la iniciativa privada.
- Hay muchas cosas que pueden ser consideradas durante una discusión para agrupar las ideas en cada parte del marco de trabajo. Esto es común, sin embargo, trate de conducir la discusión de manera que el grupo pueda llegar a una conclusión dentro del tiempo establecido. Si persisten los desacuerdos, explique que cada organización puede desarrollar su propia lista para ser usada dentro de sus organizaciones. Esta lista es necesaria sólo para tener un entendimiento común durante el taller.

Ejemplo de la actividad 1.1: Elaborado por una ONG/OBC de Mongolia



Definición de trabajo para la movilización de recursos:

“**Movilización de recursos**” es el proceso para obtener recursos de proveedores de recursos, usando diferentes mecanismos que ayuden a poner en marcha el trabajo de las organizaciones.

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Ulaan Baatar, Mongolia. Febrero del 2001.

1.2 Identificando diferentes tipos de recursos

Objetivo

Enunciar en una lluvia de ideas los diferentes tipos de recursos que pueden ser movilizados.

Introducción

La movilización de recursos es frecuentemente considerada como una alternativa de trabajo para la obtención de fondos. De hecho, la obtención de fondos es sólo una parte de la movilización de recursos, el cual es un proceso para atraer un mayor rango de recursos para una organización.

El dinero es uno de los tipos de recursos que todas las ONGs/OBCs necesitan para hacer posible que funcionen y lleven a cabo su trabajo. Sin embargo, existen otros recursos que también pueden ser útiles. Es importante tratar de tener acceso a un rango mayor de recursos, tanto aquéllos que pueden ayudar a la organización a ahorrar dinero y que también permitan tener acceso a una mayor variedad de proveedores de recursos y oportunidades.

Antes de planear el trabajo de movilización de recursos, es útil invertir un poco de tiempo en pensar sobre el rango de recursos que la organización puede usar.

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Explique el objetivo de la actividad a los participantes
2. Divida a los participantes en dos grupos mixtos
3. Usando la lista de recursos desarrollada en la sección 1.1, pida a cada grupo que haga esta lista mas detallada. Por ejemplo, dinero puede ser subdividido en: dinero para el proyecto; gastos administrativos, financiamientos otorgados, etc.
4. Pida a cada equipo que presente su trabajo.
5. Usando el trabajo de ambos grupos, desarrolle una lista de recursos potenciales que pueda ser útil y colóquela en la pared y déjela ahí durante el resto del taller.
6. Facilite una discusión basada en la siguiente pregunta:
 - ¿Porqué es útil pensar en la amplia gama de recursos que pueden ser movilizados?
7. Cierre la actividad resumiendo lo que se haya aprendido y compartido, así como los puntos clave que los participantes deban recordar.

Notas para el facilitador

- Si los participantes identificaron una lista detallada de ideas durante la actividad 1.1, en vez de describir categorías amplias, tal vez usted necesite comenzar trabajando con los grupos en la identificación de categorías más amplias, y luego pídale que identifiquen elementos más específicos dentro de cada una.
- Esta actividad funciona igualmente bien, si se lleva a cabo con el grupo completo en una sesión plenaria.

Ejemplo de la Actividad 1.2: Elaborado por una ONG/OBC de Ecuador

Dinero:

- ✓ Dinero de un financiamiento otorgado
- ✓ Dinero para un proyecto
- ✓ Dinero para funcionamiento

Recursos Humanos:

- ✓ Voluntarios regulares
- ✓ Personal especializado de apoyo (enfermeras/ doctores/asesores)
- ✓ Consultores gratuitos

Servicios y facilidades gratuitos:

- ✓ Espacio de oficina
- ✓ Equipo
- ✓ Facilidades para llevar a cabo capacitaciones
- ✓ Transportación
- ✓ Publicaciones e impresión

Asistencia Técnica:

- ✓ Capacitación
- ✓ Asesoría técnica programática
- ✓ Asesoría técnica organizacional
- ✓ Apoyo específico de expertos (capacitación /facilitación)
- ✓ Pasantías
- ✓ Becas
- ✓ Publicaciones

Bienes Materiales:

- ✓ Equipo o servicios de oficina
- ✓ Condones
- ✓ Agujas
- ✓ Medicamentos
- ✓ Materiales de capacitación
- ✓ Vehículos

Referencia: Adaptado del taller llevado a cabo en Quito, Ecuador, Mayo 2001.

1.3 Explorando diferentes mecanismos para la movilización de recursos

Objetivo

Identificar diferentes tipos de mecanismos para la movilización de recursos

Introducción

Los mecanismos para la movilización de recursos son las formas en que los recursos pueden ser movilizados de los proveedores de recursos. Los mecanismos son los procesos reales para solicitar recursos o atraer recursos. Por ejemplo, escribir proyectos, llevar a cabo un evento para recaudar fondos, vender servicios, tener reuniones cara a cara.

El identificar los diferentes mecanismos para la movilización de recursos es una forma en que las ONGs/OBCs pueden ampliar su comprensión de la movilización de recursos y diversificar sus enfoques más allá de sólo escribir proyectos. El determinar qué mecanismos para la movilización de recursos son realistas, es altamente específico para cada contexto y esta actividad puede ayudar a identificar los mecanismos que son más apropiados para cada país o comunidad. La actividad 2.4 permitirá posteriormente a los participantes estudiar cada mecanismo en más detalle y determinar cuáles son realistas para sus propias organizaciones.

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Explique el objetivo de la actividad a los participantes
2. Partiendo de la lista amplia de mecanismos desarrollada como parte de la Sección 1.1, a través de una lluvia de ideas trabaje con el grupo completo en la elaboración de una lista detallada de los diferentes mecanismos para la movilización de recursos.
3. Facilite una discusión también con todo el grupo basada en las siguientes preguntas.:
 - ¿Tienen alguna experiencia innovadora en particular sobre mecanismos de movilización de recursos que quieran compartir?
 - ¿¿Qué podrían necesitar considerar antes de probar un nuevo mecanismo de movilización de recursos?
4. Cierre la actividad haciendo un resumen de los hallazgos claves y los puntos de la discusión que hayan surgido.

Notas para el facilitador

- Cuando desarrolle la lista detallada de mecanismos para la movilización de recursos, no importa cuantos hayan sido enlistados. Sin embargo, trate de agrupar todas aquéllas ideas que pertenezcan al mismo mecanismo, especialmente aquéllas que tengan una ligeras diferencias, de otra manera éstas se duplicarán, por ejemplo, rentando las sillas de la oficina, rentando espacios de nuestra oficina.
- Algunos participantes pueden sugerir “Mercadeo Social”. Esto se refiere a un proceso para mejorar las ventas de un producto cuya causa es social, por ejemplo, vender condones para reducir la incidencia de infecciones de transmisión sexual (STIs) y el VIH. En términos de movilización de recursos, ésta también puede ser una forma de generar dinero. El “Mercadeo Social” produce dinero y ayuda a alcanzar objetivos programáticos. Este enfoque, sin embargo, requiere de habilidades especiales y de capacitación para asegurar la calidad de los resultados programáticos.

Ejemplo de la actividad 1.3: Elaborado por ONGs/OBCs de Filipinas

Lista de lluvia de ideas de mecanismos detallados

- **Convocatorias para financiamiento**
 - Respondiendo a las convocatorias para enviar propuestas
 - Una ONG/OBC de manera individual
 - Un conjunto de ONGs de manera colaborativa
 - Un grupo multisectorial de manera colaborativa
 - Propuestas no solicitadas
 - Propuestas completas
 - Resumen Ejecutivo
 - Un conjunto de ONGs de manera colaborativa
 - Un grupo multisectorial de manera colaborativa
- **Eventos especiales**
 - Programando eventos enfocados para generar ingresos. Por ejemplo, Ferias durante el Día Mundial del SIDA
 - Eventos no programados para generar ingresos. Por ejemplo, eventos culturales.
- **Proyectos productivos**
 - Rentando bienes
 - Vendiendo servicios
 - Vendiendo productos
 - Mercadeo social
- **Solicitando donaciones**
 - Por correo (inclusive el patrocinio de programas y donativos comprometidos)
 - Caja de donativos
 - Herencias, cesiones, obsequios mayores
 - Obsequios planeados
 - Respuesta directa TV/ medios impresos / teletón
 - Internet
- **Contribuciones no solicitadas**

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cagayan de Oro, Filipinas, Abril del 2001.

1.4 Comprendiendo diferentes proveedores de recursos

Objetivo

Comprender lo que motiva a los proveedores de recursos

Introducción

Es muy difícil generalizar sobre las motivaciones de los diferentes proveedores de recursos. Sin embargo, al considerar qué los motiva a dar recursos, las ONGs/OBCs pueden explicar claramente los beneficios a los proveedores, más que sólo pedir los recursos. Esto también puede ayudar a las ONGs/OBCs a identificar las posibles consecuencias de aceptar recursos de diferentes proveedores y los temas éticos que ello conlleva.

Actividad 1.4A Comprendiendo las motivaciones de los proveedores de recursos

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Facilite una lluvia de ideas con el grupo completo basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Qué entendemos por “motivaciones” de los proveedores de recursos? (reúna algunos ejemplos para asegurarse que se ha comprendido)
 - ¿Qué categorías más amplias de motivaciones tienen los proveedores de recursos?
2. Dibuje una tabla en blanco como la que se muestra en el ejemplo de esta actividad y explique cómo la tabla puede ser usada. Escriba las categorías de proveedores de recursos de la actividad 1.1 en la primera columna de la tabla y la lista amplia de categorías de motivaciones identificadas en la línea superior de la tabla.
3. En pequeños grupos, o con el grupo entero, pida a los participantes que consideren la magnitud que cada motivación pueda influenciar la magnitud de las motivaciones que podrían influenciar a cada proveedor de recursos para otorgar recursos utilizando un sistema de puntuación (1 menor – 5 mayor). Los participantes deben pensar en términos generales más que en las motivaciones para dar recursos a las ONGs/OBCs que trabajan en VIH/SIDA. Pídeles que escriban su puntuación en trozos de papel adhesivos y que los pongan en la tabla, de esta manera podrán cambiar sus calificaciones, en caso de que cambien de opinión durante la discusión grupal.
4. Facilite una discusión con el grupo completo basada en la información de la tabla(s).

Notas para el facilitador

- Puede usar las categorías de motivaciones identificadas por los participantes o usar las que aparecen en la parte superior de la tabla que presentamos a continuación. Aquéllas identificadas por los participantes pueden ser más realistas y adecuadas a su contexto específico.
- Los resultados de la Actividad 1.4A siempre varían enormemente dependiendo del país. Si en el taller hay participantes de más de un país, divídalos por país para que lleven a cabo la actividad.
- Esta actividad ha sido diseñada para generar debate. El objetivo de la actividad no es, por lo tanto, llegar a un consenso en estos temas.
- Es posible llevar a cabo la Actividad 2.5A en esta etapa si se considera más apropiado. Sin embargo, es importante enfatizar que identificar a los proveedores de recursos es una parte clave de la planeación del trabajo de movilización de recursos, razón por la cual ha sido incluida como un paso lógico dentro de la Sección 2.

8 Ejemplo de actividad 1.4A: Elaborado por ONGs/OBCs de Bangladesh

Esquema de puntaje: La magnitud en que influye la motivación de los proveedores de recursos								
Menor			Mayor					
1	2	3	4	5				
	Alcanzar metas Programáticas	Influenciar un mercado	Hacer una contribución	Deducir impuestos	Influenciar relaciones políticas	Influenciar la opinión de los beneficiarios	Impactar en decisiones políticas	Razones religiosas
ONGs Internacionales	5	1	3	0	3	0	3	4
Organismos Bilaterales y Multilaterales	4	4	2	0	5	1	5	1
Gobiernos	5	1	3	0	4	1	5	3
Iniciativa Privada	0	5	2	5	3	3	2	3
Individuos	2	0	4	3	1	0	1	4
Comunidad	4	2	5	0	2	1	0	3
Instituciones	3	0	2	5	0	0	0	0
Asociaciones de membresía	2	0	5	0	1	0	1	1
Fundaciones	4	2	5	5	1	0	0	3

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Dhaka, Bangladesh, febrero del 2002

1.4B Analizando cómo las motivaciones de los proveedores de recursos afectan a las ONGs y a las OBCs

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Divida a los participantes en grupos mixtos, explique que cada grupo debe responder a las siguientes preguntas, pídale que las discutan, que luego documenten sus respuestas:
 - ¿Cómo afectan las diferentes motivaciones de los proveedores de recursos su voluntad de ofrecer recursos a las ONGs/OBCs para que trabajen en VIH/SIDA?
 - ¿Cómo las diferentes motivaciones de los proveedores de recursos afectan lo que ellos quieren a cambio por los recursos que ofrecen a las ONGs/OBCs?
 - ¿Que deben considerar las ONGs/OBCs al decidir cómo las motivaciones de los diferentes proveedores de recursos afectarán la agenda o los principios de sus ONGs/OBCs al trabajar en VIH/SIDA?
 - ¿Cómo las diferentes motivaciones de los proveedores de recursos afectan los diferentes tipos de recursos que ellos pueden ofrecer a las ONGs/OBCs que trabajan en VIH/SIDA?
2. Si hay tiempo suficiente, pida a cada grupo que presente su trabajo.
3. Cierre la actividad resumiendo los puntos clave que hayan sido discutidos, así como aquéllos clave que los participantes deban recordar.

Notas para el facilitador

- Tal vez sea necesario expresar de manera diferente estas preguntas dependiendo de cada contexto.
- Al finalizar esta actividad, la Sección 1 en su conjunto habrá sido cubierta, esta es una buena oportunidad para reflexionar sobre el marco de trabajo de la movilización de recursos y pedir a los participantes si tienen alguna pregunta que se haya quedado en el tintero.

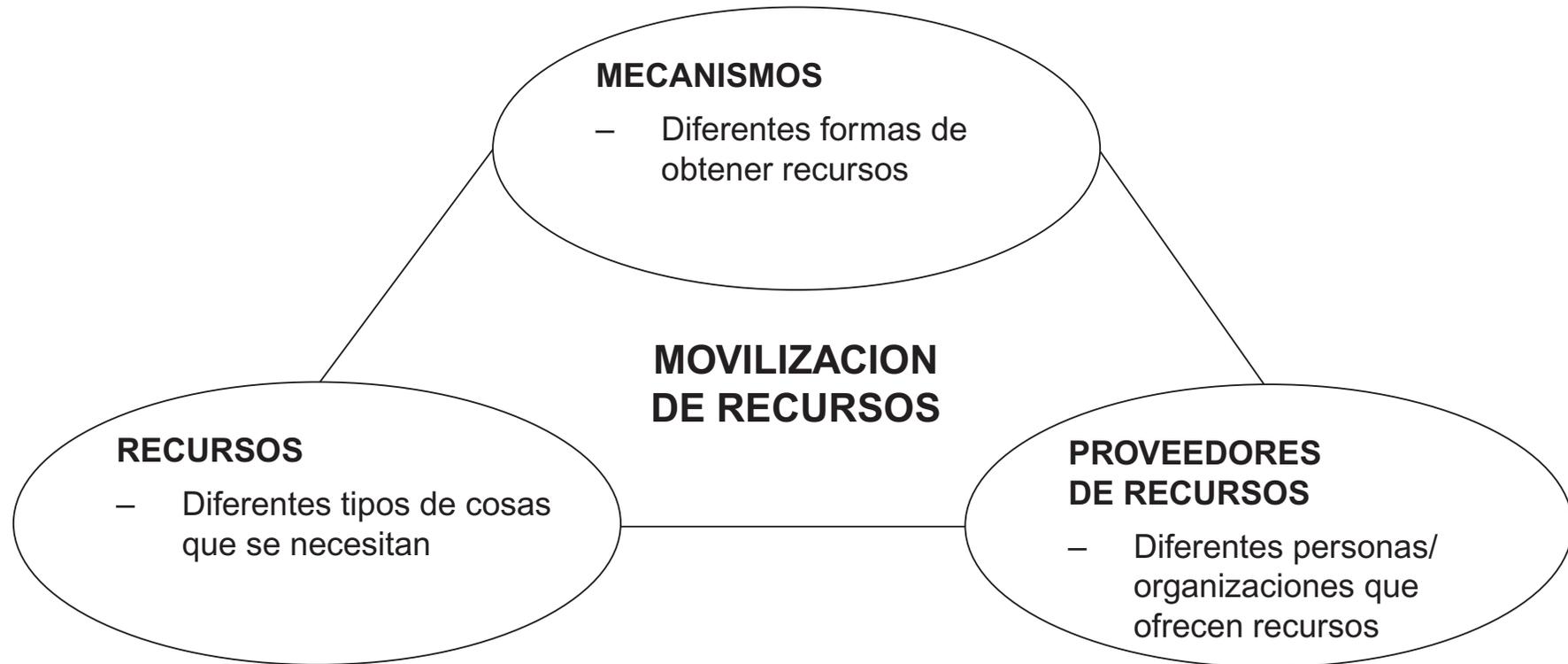
Ejemplo de la Actividad 1.4B: Elaborado por ONGs de Bangladesh

Analizando cómo las motivaciones de los proveedores de recursos afectan el trabajo de movilización de recurso de las ONGs/OBCs con servicio en VIH/SIDA

- **¿Cómo afectan las diferentes motivaciones de los proveedores de recursos su voluntad de ofrecer recursos a las ONGs/OBCs para que trabajen en VIH/SIDA?**
 - Algunos proveedores (iniciativa privada) pueden ver al VIH/SIDA como un tema amenazante ya que se trabaja con grupos “que no son populares”
 - Algunos ven al VIH/SIDA sólo como un tema de desarrollo que necesita ser enfrentado
 - Algunos piensan que las ONGs/OBCs están bien posicionadas para abordar temas del VIH/SIDA debido a que trabajan con la comunidad y los beneficiarios directamente y pueden alcanzar a grupos meta.
- **¿Cómo las diferentes motivaciones de los proveedores de recursos afectan lo que ellos quieren a cambio por los recursos que ofrecen a las ONGs/OBCs?**
 - Algunas (ONGs internacionales) nos quieren para que escribamos descripciones detalladas de nuestro trabajo y mostrar cómo trabajamos con los beneficiarios
 - Algunos (iniciativa privada) nos quieren para mostrar como sus productos son usados por la comunidad – equipo, condones, etc.
 - Algunos (embajadores) frecuentemente están interesados en ver nuestro trabajo directamente y poder visitar (nuestros proyectos) y tomar fotos y hablar con los beneficiarios.
- **¿Que deben considerar las ONGs/OBCs al decidir cómo las motivaciones de los diferentes proveedores de recursos afectarán la agenda o los principios de sus ONGs/OBCs al trabajar en VIH/SIDA?**
 - Debemos saber que es lo que ellos van a querer cambiar de nuestros proyectos para atender a sus necesidades.
 - Debemos considerar aspectos éticos de recibir dinero de proveedores que tengan motivos ulteriores o que quieran acallar nuestro trabajo de abogacía.
 - Debemos considerar que ofrezcan suficientes recursos para balancear lo que ellos quieren a cambio de nosotros.
- **¿Cómo las diferentes motivaciones de los proveedores de recursos afectan los diferentes tipos de recursos que pueden ofrecer a las ONGs/OBCs que trabajan en VIH/SIDA?**
 - Algunos proveedores todo lo que quieren es dar dinero a las ONGs
 - Algunos empresarios quieren anunciar sus productos, así que solo nos dan sus productos.
 - Algunos proveedores no tienen dinero que darnos, pero quieren ayudar (otras ONGs) ellos pueden ofrecernos una variedad de recursos como equipo, asistencia técnica o una oficina para que podamos trabajar a un costo reducido o gratis.

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Dhaka, Bangladesh, Febrero del 2002.

Hoja de trabajo (Sección 1.1) Marco de Trabajo de la Alianza para la Movilización de Recursos



Sección 2: Desarrollo de habilidades para planear el trabajo de movilización de recursos

Contenido

- 2.1 Identificando los pasos para planear el trabajo de movilización de recursos
- 2.2 Paso 1: Desarrollando un plan estratégico
- 2.3 Paso 2: Revisando la situación actual de los recursos organizacionales e identificando vacíos de recursos
 - 2.3A Comprendiendo su situación actual de recursos organizacionales usando una línea del tiempo
 - 2.3B Reflexionando sobre su actual sostenibilidad de recursos
 - 2.3C Identificando sus vacíos de recursos
- 2.4 Paso 3: Investigando mecanismos de movilización de recursos
- 2.5 Paso 4: Identificando y analizando a diferentes proveedores de recursos
 - 2.5A Mapeo colectivo de proveedores de recursos
 - 2.5B Investigando información sobre proveedores de recursos potenciales
 - 2.5C Usando una tabla de estudio para recabar información sobre Proveedores de recursos
 - 2.5D Mapeo Individual de proveedores de recursos potenciales
- 2.6 Paso 5: Preparando y creando un plan de acción de movilización de recursos
 - 2.6A Vinculando sus vacíos de recursos con los proveedores de recursos potenciales
 - 2.6B Creando un plan de acción de movilización de recursos

Hojas de trabajo

Resumen de la Sección 2

La sección 2 presenta un enfoque para el trabajo de planeación de la movilización de recursos, el cual es tanto sistemático como estratégico. Consiste en un proceso que incluye cinco pasos simples, el cual comienza con la planeación estratégica como el primer paso esencial para cualquier trabajo de movilización de recursos. Una vez que el plan estratégico ha sido desarrollado, las organizaciones pueden identificar claramente los recursos que ellos necesitan realmente de manera que puedan centrarse en la obtención de ellos. Una vez que se ha realizado esto, las ONGs/OBCs necesitan identificar qué mecanismos para la movilización de recursos requieren para movilizar los recursos que necesitan de una manera realista. Una vez que se ha identificado una lista realista de mecanismos, las organizaciones están en condiciones de identificar a los proveedores de recursos potenciales que existen para tales mecanismos. Finalmente, el último paso consiste en reunir toda esta información para formular un plan de movilización de recursos.

Muchas de las actividades de esta sección están vinculadas. Cada actividad está basada en el trabajo de la anterior. No obstante, la mayoría de las actividades necesitan ser llevadas a cabo para aprender el proceso en general; sin embargo, las actividades 2.3B y 2.5B no son esenciales para la secuencia.

Excepción de la sección 2.1, todas las actividades de la sección 2 deben ser implementadas idealmente en grupos de personas que pertenezcan a la misma organización. Esto se debe a que el plan de movilización de recursos debe ser específico para cada organización, de manera que estén basados en el plan estratégico de la organización y no de los recursos que sabemos que están fácilmente disponibles.

Es recomendable que la hoja de trabajo sobre planificación estratégica vinculada a la actividad 2.2 sea completada por los participantes con sus colegas antes de la actividad de apoyo técnico.

2.1 Identificando los pasos para planear el trabajo de movilización de recursos

Objetivo

Identificar qué pasos se necesita llevar a cabo para preparar el trabajo de movilización de recursos.

Introducción

Los pasos para la planeación de la movilización de recursos no son los mismos que se requieren para hacer un plan de acción. Planear los pasos involucra un número de áreas clave que deben ser exploradas antes de desarrollar un plan de acción estratégico de movilización de recursos. Identificar los pasos clave de la planeación puede ayudarnos a ver la movilización de recursos como un proceso estratégico que requiere tanto una planeación cuidadosa como habilidades específicas. En consecuencia, manejar estos pasos es una forma de incrementar el éxito del trabajo de movilización de recursos.

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Explique el objetivo de la actividad a los participantes
2. Prepare un juego de cartulinas con los siguientes pasos escritos en letras grandes y colóquelos en un lugar donde los participantes no puedan verlos:
 - Desarrollar un plan estratégico
 - Revisar la situación de recursos organizacionales actual e identificar los vacíos de recursos
 - Investigar los mecanismos de movilización de recursos
 - Identificar y estudiar a los diferentes proveedores de recursos
 - Preparar y crear un plan de movilización de recursos
3. Divida a los participantes en grupos mixtos. Pídales que escriban en piezas de papel separadas los pasos más importantes para planear estratégicamente el trabajo de movilización de recursos.
4. Coloque el juego de cartulinas descritas en la instrucción 2 de manera lineal a lo largo de una pared (en el orden que se mostró antes) dejando un espacio amplio entre cada una. Explique cada paso.
5. Pida a los participantes que peguen sus pasos debajo de los pasos de la pared que correspondan. Si alguno de los pasos de los participantes no coincide con los de la pared póngalos a un lado.
6. Facilite una discusión entre los participantes basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué es importante considerar los pasos clave involucrados en la planeación del trabajo de movilización de recursos?
 - ¿Podemos hacer coincidir alguno de los pasos que se pusieron a un lado en los pasos predeterminados?
 - ¿Estarían de acuerdo con el orden de estos pasos? ¿Consideran que esta es la secuencia correcta de los pasos?
 - ¿Por qué es importante desarrollar un plan estratégico antes de crear un plan de movilización de recursos?
7. Luego de la discusión, asegúrese de que todos los pasos que se colocaron de lado hayan sido incluidos dentro de los pasos predeterminados o que se hayan creado nuevos pasos y que todo lo que usted tenga que explicar haya sido cubierto durante la dinámica.

Notas para el facilitador

- El objetivo de la actividad es ayudar a los participantes a pensar en los pasos clave que se necesitan para desarrollar un plan de acción estratégico de movilización de recursos. Si los participantes no identifican la planificación estratégica como un paso inicial, de un tiempo para explicar por qué esto es necesario, por lo tanto es importante que las ONGs/OBCS movilicen sus recursos basándose en sus propias necesidades más que a perseguir exclusivamente los intereses de los proveedores de recursos.
- Algunos participantes tal vez cuestionen el orden de los pasos en la pared. Explique que estos han sido ordenados de una manera lógica. El orden de los pasos tal vez varíe dependiendo del rango de proveedores de recursos potenciales y de la conciencia que tengan las ONGs / OBCs de sus habilidades para movilizar recursos y la viabilidad de los mecanismos. Explique que la planificación estratégica debe ir primero y que el desarrollo del plan de acción de movilización de recursos debe venir después, una vez que se haya llevado a cabo una investigación y una planificación adecuada.
- Enfatique la necesidad de ajustar continuamente los planes de acción de movilización de recursos, en tanto se reuna más información sobre los proveedores de recursos y conforme la dirección estratégica de la organización evolucione.

Ejemplo de la actividad 2.1: Elaborado por ONGs/OBCs de Filipinas

5 Preparar y crear un plan de acción de movilización de recursos

- Conceptualización
- Evaluando capacidades e identificando instituciones
- Evaluando la capacidad de la ONG y el potencial de los mecanismos
- Mapeo de proveedores de recursos
- Identificación de mecanismos para obtener recursos.

4 Identificar e investigar diferentes proveedores de recursos

- Movilización de recursos, contactar a diferentes donantes y cultivar relaciones (por ejemplo, diferentes actividades para diferentes proveedores de recursos)
- Identificación de proveedores de recursos
- Búsqueda de donantes alternativos
- Clasificar a los proveedores de recursos
- Investigar detalles de los proveedores de recursos

3 Investigar los mecanismos de movilización de recursos

2 Revisar la situación organizacional actual de recursos e identificar los vacíos de recursos

- Identificar las necesidades de recursos
- Analizar lo que se va a necesitar en el futuro cercano

1 Desarrollar un plan estratégico

- Revisión del plan estratégico
- Desarrollo Programático
- Diagnóstico de necesidades (participativo)

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cagayan de Oro, Filipinas, Abril 2001.

2.2 Paso 1: Desarrollando un Plan Estratégico

Objetivo

Desarrollar un plan estratégico institucional y vincularlo con el trabajo de movilización de recursos.

Introducción

Las ONGs y la OBCs usualmente están motivadas por una visión sobre cómo la situación social, ambiental o política puede ser mejorada. A fin de pensar estratégicamente acerca de cómo la organización podrá alcanzar esta visión, muchas organizaciones han desarrollado un plan estratégico institucional, el cual explica los diferentes niveles de logros que la organización espera alcanzar durante un tiempo (normalmente entre 3 y 5 años). Estos diferentes niveles de logros incluyen la misión, las metas y los objetivos (algunas veces también estrategias, partiendo de un nivel general (misión) a los niveles más específicos (metas y objetivos).

Instrucciones

Tiempo: 2 a 3 horas

1. Antes de que inicie el taller, pida a cada uno de los participantes de las organizaciones que llenen la hoja de trabajo sobre planificación estratégica (ver la Sección hojas de trabajo al final de la Sección 2) con sus colegas antes de asistir al taller.
2. Inicie la actividad clarificando las definiciones de: “misión”, “metas”, “objetivos” (y “estrategias”) y como estos aspectos del plan estratégico pueden ser vistos desde diferentes niveles conceptuales (use la hoja de trabajo sobre planificación estratégica).
3. Si ya han desarrollado sus planes estratégicos, verifique todos los planes para estar seguro de que están claros y pase a la instrucción 5.
4. Si ellos no han completado su plan estratégico, facilite una sesión de modo que los participantes puedan desarrollar un esbozo del plan estratégico.
5. Divida a los participantes en grupos por ONGs/OBCs y pida a cada uno que escriban su misión, sus metas y objetivos (también estrategias y actividades) en piezas de cartón separadas. Pídales que arreglen su plan estratégico en orden prioritario como se muestra a continuación.

Misión	
Meta 1 Objetivo 1 <i>Estrategias – actividades</i> Objetivo 2 <i>Estrategias – actividades</i>	Meta 2 Objetivo 1 <i>Estrategias – actividades</i> Objetivo 2 <i>Estrategias – actividades</i>

6. Pida a los participantes que muestren sus planes estratégicos a los otros para revisarlos, tome esta oportunidad para dar retroalimentación a las ONGs/OBCs individualmente y para ayudar a quienes no hayan terminado.
7. Facilite una discusión utilizando el siguiente tipo de preguntas
 - ¿Cómo podemos involucrarnos en el desarrollo de un plan estratégico?
 - ¿Por qué es útil dividir nuestro trabajo en misión, metas y objetivos (así como estrategias y actividades)?

Notas para el facilitador

- Asegúrese que los participantes desarrollen un plan estratégico enfocado en el futuro, más que uno que documente sus actividades pasadas.
- Asegúrese que los planes estratégicos contengan objetivos que contribuyan a cada meta, y que esas metas ayuden a alcanzar la misión. Anime al grupo a escribir sus objetivos en la forma EMARA (ver la hoja de trabajo sobre planificación estratégica). Si algunos planes estratégicos son débiles, esos participantes podrán trabajar con una organización mas fuerte en los pasos 2.3 al 2.6. De esta manera ellos podrán aprender de procesos que posteriormente podrán repetir al finalizar el taller.
- Los términos “misión”, “meta” y “objetivo” tal vez puedan variar de país en país y de organización en organización. Explique que los términos solamente sirven para identificar diferentes tipos de los logros y que ellos tal vez quieran usar diferentes términos en sus organizaciones después del taller.

- Aclare a los participantes que las organizaciones pueden tener cualquier número de metas y objetivos dentro de sus planes estratégicos.
- Es importante no invertir demasiado tiempo discutiendo ideas programáticas en la elaboración del plan estratégico.

Ejemplo de la actividad 2.2: Elaborado por AI – Falah una organización de Bangladesh

AI – Faral Bangladesh

Misión: Mejorar la calidad de vida de la comunidad Bihari que viven en campos de refugiados en Bangladesh e incrementar su acceso a servicios de salud, oportunidades económicas y actividades culturales.

Meta 1: Reducir la vulnerabilidad de la comunidad Bihari que viven en seis campos localizados dentro de la ciudad de Dhaka (barrios 42, 44 y 45 de Mohammadpur) al riesgo de contraer ITSs y VIH/SIDA debido a sus conductas en un periodo de tres años.

Objetivo 1: Fortalecer los servicios existentes de tratamiento y asesoramiento, así como los sistemas de referencia y programas, los mecanismos para la promoción del condón, educación para la salud y concientización de la comunidad sobre VIH/SIDA y estimular la participación comunitaria en intervenciones de campo para alcanzar a un estimado de 5000 hombres, mujeres jóvenes y adolescentes de la comunidad en un periodo de tres años

Objetivo 2: Ofrecer apoyo psicológico al grupo identificado de 25 HSH en la comunidad y a otros grupos vulnerables y marginalizados dentro de la comunidad, como son trabajadores sexuales, niños de la calle, usuarios de drogas, pacientes de ITS y establecer vínculos con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que tengan programas de cuidados y apoyo en un periodo de tres años

Estrategias:

- Tratamiento y asesoramiento a pacientes de ITS y a HSH a través de clínicas satélite.
- Concientización a través de programas de persona a persona, reuniones grupales, culturales y educativos.
- Cabildeo con líderes comunitarios y religiosos.
- Estímulos a educadores entre pares, dueños de tiendas por promover el condón.
- Talleres y seminarios.
- Vínculos con socios gubernamentales y no gubernamentales.
- Desarrollo de capacidades.

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Dhaka, Bangladesh, Febrero 2002.

2.3 Paso 2: Revisando la situación actual de los Recursos Organizacionales e Identificando vacíos de Recursos

Objetivo

Revisar la situación actual de los recursos de una organización y su sostenibilidad, e identificar los vacíos en los recursos en relación con los planes estratégicos de las ONGs/OBCs.

Introducción

Es útil para las ONGs/OBCs revisar la situación actual de sus recursos para estar en posibilidad de planear mejor el trabajo de movilización de recursos. Esto involucra la identificación de los recursos con lo que actualmente cuenta, hasta cuándo pueden durarles, y las condiciones que están vinculadas a los recursos (por ejemplo, dinero restringido o irrestricto, bienes “etiquetados”).

Irrestringidos: Recursos que pueden ser usados para cualquier propósito por una ONG/OBC

Restringidos: Recursos que sólo pueden ser usados para el propósito acordado con el proveedor de recursos.

Comparando los recursos que la organización tiene con lo que quiere alcanzar (planes estratégicos), es posible identificar nuestros vacíos de recursos. Estos vacíos de recursos pueden entonces formar las bases de un plan de acción estratégico para la movilización de recursos.

Actividad 2.3A Comprendiendo su situación actual de recursos organizacionales usando una línea del tiempo

Instrucciones

Tiempo: 1 hora 30 minutos

1. Explique a los participantes que dibujarán una línea del tiempo en la que indicarán el tiempo a lo largo del eje inferior y enlistarán a sus proveedores de recursos actuales de arriba hacia abajo en el eje vertical. Para cada proveedor de recursos mostrarán por cuánto tiempo han recibido recursos de ellos y escribirán que recursos han recibido a lo largo de la línea del tiempo. También deberá indicar si el dinero comprometido ha sido restringido o irrestricto.
2. Pida a los participantes que describan la diferencia entre dinero irrestricto y restringido.
3. Divida a los participantes por ONGs/OBCs y deles una copia de la hoja de trabajo que se encuentra en la Sección del mismo nombre al final de la Sección 2, la cual muestra una línea del tiempo (la hoja de trabajo es la misma que el ejemplo completo que aparece en el reverso)
4. Pida a algunos grupos que presenten su trabajo.
5. Facilite una discusión basada en las siguientes preguntas
 - ¿Cómo se puede evaluar la sostenibilidad de su organización a partir de esta línea del tiempo?
 - ¿Por qué es relevante saber si el dinero es restringido o irrestricto?
 - ¿Hasta cuando estos fondos están disponibles?
 - ¿A qué rango de recursos, proveedores de recursos y mecanismos han tenido actualmente acceso?(vuelva a las categorías enlistadas en la Sección 1.1)
6. Cierre la actividad resumiendo los puntos claves de manera en que los participantes puedan recordarlos.

Ejemplo de la actividad 2.3A: Elaborado por Community Health and Development Inc. (ComDev), una ONG de Filipinas

Proveedor de Recursos	Línea del tiempo	Dinero restringido / irrestricto
Multilaterales / bilaterales <ul style="list-style-type: none"> USAID/ John Snow International Packard Foundation 	2.8 Millones de Pesos  1.5 Millones de Pesos 	Irrestringidos Restringidos
Gubernamentales <ul style="list-style-type: none"> Gobierno de la ciudad 	100,000 Pesos anualmente 	Restringidos
Organizaciones nacionales sin fines de lucro <ul style="list-style-type: none"> Philippines Business Social Progress 	Paquetes médicos 	
Organizaciones sociales y cívicas <ul style="list-style-type: none"> Club Rotario 	Medallas para los educadores entre pares en escuelas 	
ComDev <ul style="list-style-type: none"> Gratificaciones por franquicias Cuotas de membresía 	500 Pesos mensuales x 30 clínicas  1,000 Pesos anuales de inscripción x 30 clínicas 	Irrestringidos Irrestringidos
	2001 2002 2003 2004 2005	

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cagayan de Oro City, Mindanao, Filipinas, Abril 2001.

2.3.B Reflexionando sobre su actual sostenibilidad de recursos

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Presente el objetivo de la actividad a los participantes.
2. Facilite una discusión con el grupo entero basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Qué significa sostenibilidad?
 - ¿Por qué la sostenibilidad es un tema importante para las ONGs/OBCs?
 - ¿Cómo se vincula la movilización de recursos con la sostenibilidad?
3. Divida a los participantes por ONGs/OBCs.
4. Explique las siguientes gráficas circulares sobre sostenibilidad a los participantes usando las explicaciones que se presentan a continuación en el ejemplo de las gráficas circulares:
Gráfica de dependencia a proveedores de recursos: Muestra los porcentajes del total de los recursos recibidos de cada proveedor. Un valor estimado es asignado para los apoyos en especie y para la asistencia técnica, esta gráfica muestra quienes son los principales proveedores de recursos y que tan dependiente es la ONGs/OBCs hacia esos proveedores en relación con otros.
Gráfica de asignación de recursos: Muestra como los recursos recibidos son asignados a costos restringidos o irrestrictos.
5. Pida a las ONGs/OBCs que desarrollen las gráficas para sus propias organizaciones, basadas en los recursos con los que cuentan actualmente.
6. Pida a algunas ONGs/OBCs que presenten sus gráficas y facilite una discusión formulando las siguientes preguntas:
 - ¿Tiene usted una gran cantidad de recursos provenientes de un solo proveedor de recursos?
¿La gráfica de dependencia a proveedores de servicios refleja lo que usted considera una “base amplia de recursos” (cuando usted tiene un número de diferentes proveedores de recursos de manera que usted no dependa de uno o de algunos pocos)?
 - ¿Qué muestra su gráfica de asignación de recursos?
¿Cuales son las consecuencias de tener diferentes socios en la asignación de recursos?
¿Cuál es el balance de gastos que usted cree que los proveedores prefieren?
 - ¿En la gráfica de asignación de recursos cuál es el área de gastos que más urgentemente requiere recursos?
6. Cierre la actividad resumiendo los puntos clave.

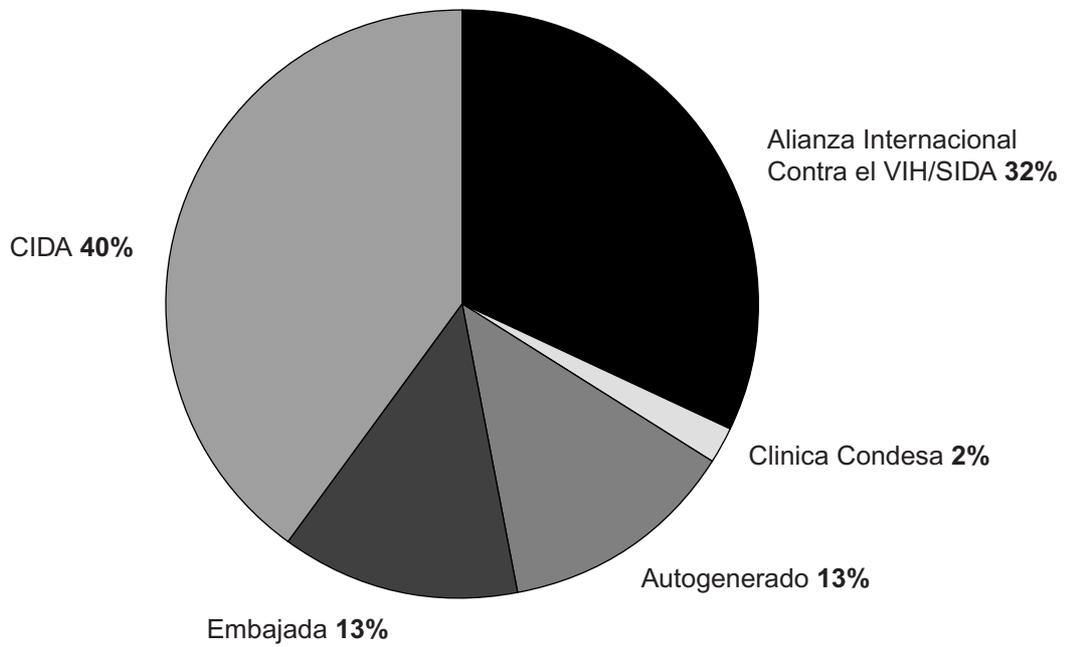
Notas para el facilitador

Durante el taller, las gráficas así como todas las actividades de este tipo pueden ser completadas por los participantes usando estimaciones y posteriormente al término del taller desarrollarlas nuevamente con sus colegas. Algunos participantes tal vez se vean renuentes a compartir este tipo de información con el resto del grupo, esto por razones de confidencialidad.

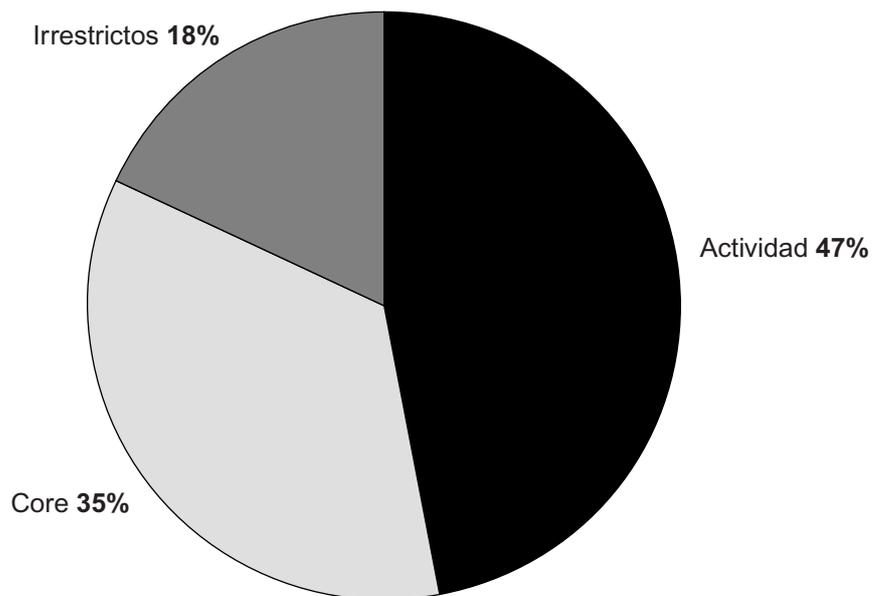
- Se puede hacer una gráfica adicional la cual muestre con que recursos cuenta una ONG/OBC divididos en “dinero”, “especie” y “asistencia técnica”.
- Es posible que los participantes necesiten un ejemplo que les ayude a desarrollar sus propias gráfica circular.

Recursos

Gráfica de Dependencia a Proveedores de Recursos



Grafica de Asignación de Recursos



Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cuernavaca, México, Enero 2001.

2.3C: Identificando sus Vacíos de Recursos

Instrucciones

Tiempo: 2 horas

1. Divida a los participantes en grupos de ONGs/OBCs
2. Si es necesario, use el ejemplo completado para explicar a los participantes cómo identificar sus vacíos de recursos, basándose en las siguientes instrucciones:
 - Escriba su misión, sus metas y objetivos en una columna sobre un papelógrafo como se muestra en el ejemplo o utilice las cartulinas desarrolladas en la sección 2.2.
 - Dibuje otras tres columnas y escriba los encabezados –Dinero, Otros recursos y Vacíos de recursos– como se muestra en el ejemplo.
 - Identifique los recursos con los que cuenta su organización para cada uno de sus objetivos (y estrategias, si las tiene) para los próximos 3 años. Escriba el nombre del proveedor de recursos y los recursos que le provee en las columnas que correspondan. Incluya todos los recursos irrestrictos asignados.
 - En la columna de Vacíos de recursos escriba qué recursos se necesitan para alcanzar cada objetivo. Identifique los recursos específicos y enuncie qué se necesita, por ejemplo, “\$10,000 USD para expandir el proyecto de trabajadores sexuales para cubrir todas las áreas blanco de la ciudad de Dhaka”, o “apoyo técnico para capacitar a todo el personal programático y a los voluntarios en Diagnósticos Comunitarios Participativos”.
 - Repita los dos pasos anteriores para sus metas y para su misión. Los recursos del nivel de metas deben incluir todos aquellos identificados en los objetivos. Los recursos del nivel de la misión deben incluir todos los recursos que fueron identificados en los niveles de metas y objetivos. Los vacíos de recursos deben estar reflejados en las metas y en la misión –inclusive todas las necesidades no programáticas de la organización en estos niveles.
3. Pida a algunas organizaciones que presenten su trabajo. Verifique que la actividad haya sido llevada a cabo correctamente y pregunte si hay preguntas.
4. Recuerde a los participantes que es posible movilizar recursos para los niveles de las metas y la misión. Los recursos para la misión y las metas son flexibles y pueden ser usados para cubrir cualquier necesidad relacionada a la meta (por ejemplo, los objetivos y las estrategias para los cuales es difícil movilizar recursos).
5. Facilite una discusión sobre la importancia de movilizar recursos para cubrir los vacíos de recursos de manera estratégica basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Qué es un vacío de recursos?
¿Por qué es importante identificar los vacíos de recursos en relación con el plan estratégico?
¿Cómo se relaciona esto a la movilización de recursos?
 - ¿Existen proveedores de recursos que aporten recursos para los niveles de misión y metas?
¿Cuáles son las ventajas de movilizar recursos a nivel misión y metas?
¿Cuáles son las desventajas?

Notas para el facilitador

- Asegúrese que las ONGs/OBCs usen sus planes estratégicos en su totalidad durante esta actividad y no solamente las partes que ya cuentan con recursos. La tabla debe enfocarse en los recursos que se requieren. Para organizaciones muy grandes es posible usar solo una parte de su plan estratégico (quizá la parte en que se enfocan más al VIH/SIDA) de modo que puedan tener claro el ejercicio y repetir la actividad con sus colegas usando la totalidad de su plan.

Ejemplo de actividad 2.3C: Elaborado por Community Health and Development Inc. (ComDev), una ONG en Filipinas

Plan Estratégico	Proveedor de Recursos/Recurso		Vacíos de recursos
	Dinero	Otros recursos	
Misión: Promover y proveer atención médica de calidad total a madres y niños de la ciudad General Santos y la provincia de Sarangani	John Snow International (JSI) DKT Philippines Business Social Progress (PBSP) Franquicias	JSI – asistencia técnica DKT – asistencia técnica PBSP – asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero (gastos administrativos) • Personal (salarios) • Asistencia técnica
Meta 1: Reducir la incidencia de ITS/VIH/SIDA en las áreas que cubre ComDev entre hombres, mujeres y adolescentes		DKT – asistencia técnica Oficina para el control de la población de la ciudad (CPMO, por sus siglas en inglés) apoyo en especie	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Personal (salarios) • Asistencia técnica
Objetivo 1: Institucionalizar un programa en escuelas basado en la educación entre pares y asesoramiento sobre VIH/SIDA en 24 escuelas de la ciudad de General Santos	DKT	CPMO apoyo en especie	<ul style="list-style-type: none"> • Salario del coordinador del proyecto • Capacitación • Fondos para actividades
Objetivo 2: Establecer en un periodo de un año un centro para jóvenes en la ciudad de General Santos para la educación en ITS/VIH/SIDA y el asesoramiento confidencial sobre salud reproductiva en adolescentes		Club Rotario – asistencia técnica PBSP – asistencia técnica DKT – asistencia técnica CPMO – apoyo en especie	<ul style="list-style-type: none"> • Salario para el coordinador del proyecto • Centro para jóvenes edificio/espacio • Fondos para actividades • Equipo • Materiales para Información, Educación, Comunicación (IEC)
Objetivo 3: Fortalecer los servicios de educación y asesoramiento confidencial que ofrece la clínica de la ciudad de General Santos en salud reproductiva para hombres	DKT 50,000 Pesos	DKT/JSI para equipo médico CPMO para capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios del personal • Instrumentos • Equipo • Materiales IEC • Capacitación

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cagayan de Oro City, Mindanao, Filipinas, Abril 2001.

2.4 Paso 3: Investigando mecanismos de movilización de recursos

Objetivo

Considerar las habilidades, el tiempo y el presupuesto que se requiere para aplicar los diferentes mecanismos de movilización de recursos y los pros y los contras de cada uno.

Introducción

Los diferentes mecanismos de movilización de recursos requieren diferentes habilidades. Como todas las organizaciones tienen diferentes habilidades, es importante identificar qué habilidades requiere cada mecanismo de manera que una ONG/OBC pueda elegir los mecanismos más apropiados. También es importante considerar el tiempo y el presupuesto que se requiere para cada mecanismo de movilización de recursos, a fin de asegurar que los recursos humanos y financieros estén disponibles para llevar a cabo la actividad.

Cada mecanismo tiene pros y contras (fortalezas y debilidades) los cuales deben ser considerados antes de que una ONG/OBC pretenda usar un mecanismo, los pros y contras frecuentemente se centran en torno al tiempo, el presupuesto y las habilidades que se requieren, pero también sobre lo riesgoso del enfoque.

Una vez que los pros y los contras han sido identificados para cada mecanismo, es importante que las ONGs/OBCs se tomen un tiempo para considerar los pros y contras antes de invertir tiempo, dinero y esfuerzo en intentar implementar cualquiera de los mecanismos.

Instrucciones

Tiempo: 1 hora 30 minutos

1. Explique a los participantes el objetivo de la actividad.
2. Usando la lista de mecanismos desarrollada como parte de la Sección 1.3, divida a los participantes en grupos mixtos y asigne a cada grupo diferentes mecanismos de la lista.
3. Dibuje una versión en blanco de la tabla que se muestra en el ejemplo de la actividad para que los participantes la puedan copiar. Una versión en blanco de la tabla se puede encontrar en la Sección de Hojas de Trabajo al final de la Sección 2. Explique cómo se debe llenar la tabla.
4. Pida a algunos grupos que presenten su trabajo.
5. Facilite una discusión basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué es importante considerar las habilidades, el tiempo y el presupuesto que se requieren para los diferentes mecanismos?
 - ¿Cómo se relacionan éstos a los pros y contras de cada mecanismo?
 - ¿Cuáles son los pros y los contras de pagar por capacidades externas (habilidades) que la ONG/OBC no tiene para un mecanismo en específico?
6. Pida a los participantes que piensen sobre qué mecanismos son los más apropiados para su organización (considerando el personal y los recursos con los que actualmente cuenta). Pídales que consideren si es mejor adquirir alguna de las habilidades que faltan de manera que alguno de los mecanismos pueda ser usado.
7. Cierre la actividad resumiendo los hallazgos clave y los puntos de la discusión que hayan surgido.

Notas para el facilitador

- Aclare que las habilidades que deben ser identificadas deben corresponder a las necesidades para implementar los mecanismos, no aquéllas que ya existen en la organización(es).
- Las ONGs/OBCs tal vez quieran preguntar por qué el tiempo y el presupuesto no han sido incluidos en la tabla. Explíqueles que esos aspectos dependen de la capacidad de una organización en lo individual y no es posible hacer generalizaciones. Sin embargo, en sus propias organizaciones, ellos deben considerar estos factores e incluirlos en sus propias tablas.

Ejemplo de la Actividad 2.4: Elaborado por ONGs/OBCs de Mongolia

Tabla de Evaluación de Mecanismos

Mecanismo	Habilidad específica requerida	Pros del mecanismo	Contras del mecanismo
Vender Servicios (Traducción, capacitación)	Las habilidades que van a ser vendidas como servicios, por ejemplo habilidades de comunicarse en diferentes idiomas	Genera ingresos flexibles, promueve a la organización	Incrementa las cargas de trabajo; las habilidades de miembros clave comenzarán a usarse para propósitos que no están relacionados con el trabajo
Eventos excepcionales de movilización de recursos	Habilidades organizacionales; iniciativa; habilidades de comunicación	Puede atraer una gran cantidad de recursos con poco compromiso; recursos flexibles	Requiere de capital; riesgoso
Campañas a largo plazo de movilización de recursos	Habilidades de mercadeo y promoción	Gran cantidad de dinero potencial con pocos esfuerzos luego de la promoción inicial	Promoción inicial riesgosa; el ingreso depende del perfil y percepción del público
Proyectos productivos (café, granja ...)	Habilidades para el manejo general de negocios; habilidades relacionadas con la producción del negocio (cocina, granja, carpintería, etc)	Ingresos constantes; los productos pueden usarse para apoyar al personal	No se relaciona con el trabajo programático; requiere de recursos humanos y capital; las ganancias dependen del mercado, competencia, clima y otras contingencias
Venta de productos comprados a precio de mayorista (condones, agujas...)	Habilidades de negociación de compra, mercadeo social y sondeo de mercado	Incrementa la disponibilidad de productos necesarios: promueve a la organización, movilización de recursos relacionada al trabajo programático	A pesar de estar vinculado con el trabajo, continua siendo un distractor de los recursos humanos del trabajo; recursos limitados en comparación con el esfuerzo, ingreso inconstante
Rentar el equipo y otros bienes (computadoras, espacio de la oficina, vehículos...)	Redactar contratos legales; revisar pólizas de seguro, mercadeo	Requiere de recursos humanos limitados, genera recursos flexibles	El equipo puede ser dañado; riesgos de seguridad; necesidades administrativas
Hacer proyectos para obtener recursos (proactivamente o respondiendo a convocatorias)	Habilidad para articular el diseño de un proyecto; habilidades para redactar	Esfuerzo inicial seguido por la habilidad de concentrarse en el trabajo; los requerimientos de hacer informes aseguran que se documente el trabajo	Los requerimientos de hacer informes son distracciones y hay interferencia externa en la planeación y diseño del trabajo
Contribuciones no solicitadas (regalos....)	Demostrar transparencia, y buenas relaciones externas	No requiere de esfuerzos en sí, dinero flexible, no requiere informes	Muy poco frecuentes, es una fuente de recursos poco confiable

Referencia: Adaptado del taller de Ulaan Battar, Mongolia. Febrero del 2001.

2.5 Paso 4: Identificando y analizando diferentes Proveedores de Recursos

Objetivo

Crear un mapa de proveedores de recursos para compartir información sobre proveedores de recursos potenciales y para identificar formas de reunir y analizar información sobre los proveedores de recursos.

Introducción

Al identificar colectivamente a los proveedores de recursos que los participantes conocen de cada una de las categorías identificadas en la sección 1.1 y visualizándolos en un mapa, los participantes pueden compartir información sobre sus proveedores de recursos, así como ideas sobre proveedores potenciales.

Habiendo compartido sus ideas, cada organización puede usar el mapa colectivo para crear su propio mapa de proveedores de recursos potenciales. Este proceso no solo facilita el intercambio de experiencias e ideas, sino también requiere que los participantes piensen a profundidad sobre el rango completo de proveedores potenciales de cada categoría.

Habiendo identificado los vacíos de recursos en relación con sus planes estratégicos, las ONGs/OBCs necesitan invertir tiempo y recursos humanos para analizar la potencialidad de los proveedores de recursos para cubrir esos vacíos. Es importante para las ONGs/OBCs cotejar la información reunida de manera sistemática para que la información no se pierda y pueda ser compartida en la ONG/OBC.

2.5A Mapeo colectivo de Proveedores de Recursos

Instrucciones

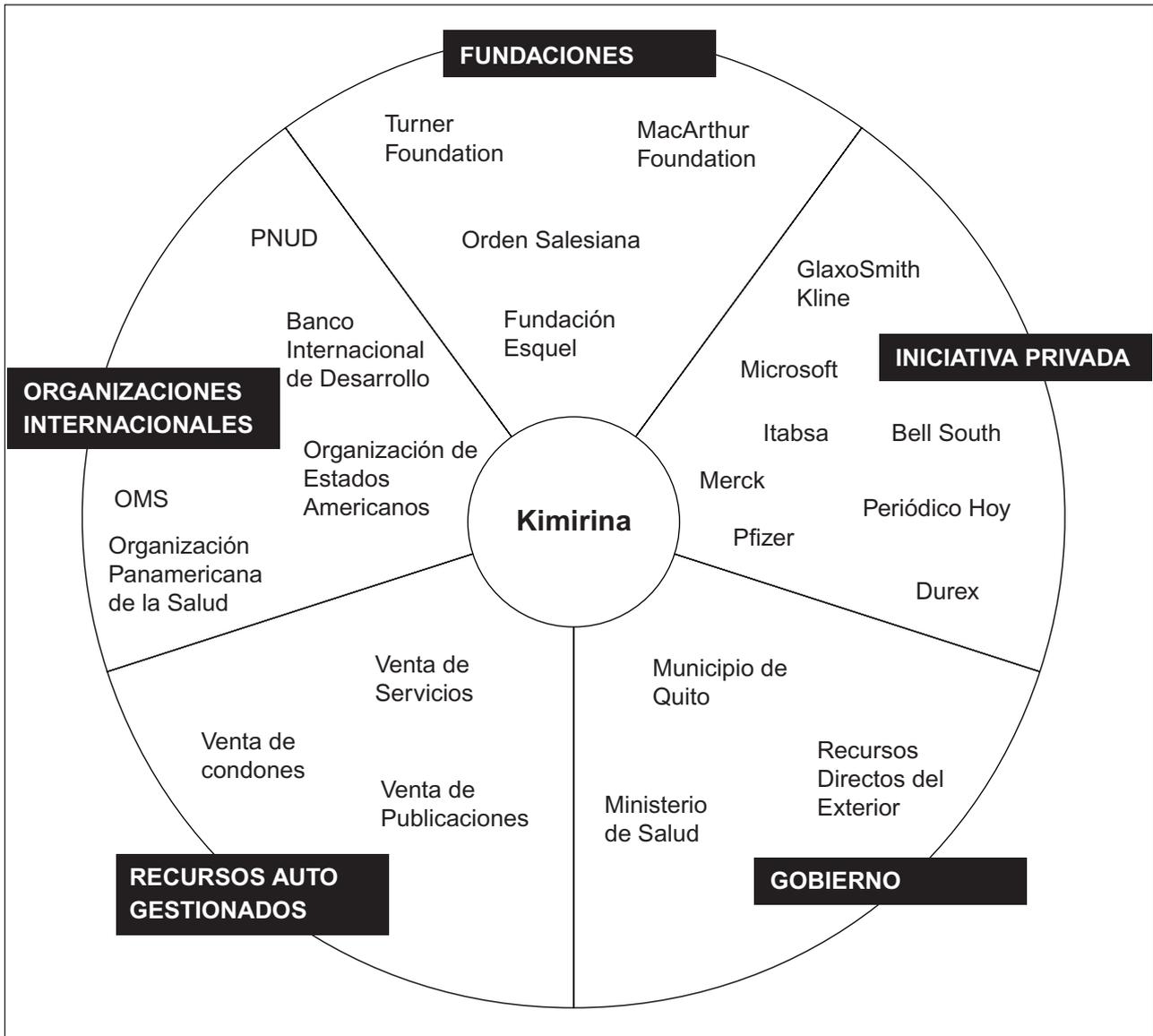
Tiempo: 1 hora

1. Nota: Esta actividad, y por lo tanto el taller en su conjunto, puede ser más práctico y benéfico para los participantes si se lleva a cabo una investigación sobre proveedores de recursos relevantes antes del taller y se comparte la información con los participantes.
2. Antes de iniciar la actividad, haga un mapa circular muy grande usando papelógrafos.
3. Explique la actividad a los participantes.
4. Refiérase al marco de trabajo de movilización de recursos y haga una reflexión sobre todos los diferentes tipos de recursos y mecanismos que fueron identificados como parte del marco de trabajo. Pida a los participantes que tengan en mente estos diferentes recursos y mecanismos, pero que también piensen en el rango completo de proveedores de recursos potenciales.
5. Divida el mapa circular en secciones. Divida el mapa en un número igual de secciones y de categorías de proveedores de recurso (como se acordaron en la Actividad 1.1). Etiquete cada sección con el nombre de la categoría de proveedores de recursos.
6. Divida a los participantes en grupos mixtos. Asigne a cada grupo una categoría de proveedores de recursos y entrégueles un juego de hojas pequeñas de papel de colores.
7. Pida al grupo que escriba en las hojas de papel separadas los nombres de todos los proveedores de recursos que ellos conozcan de la categoría que les fue asignada.
8. Cada grupo debe pegar las hojas de papel en la sección que sea pertinente del mapa.
9. Una vez que el grupo haya terminado, pida a cada grupo que rote y agregue sugerencias adicionales a las categorías en que trabajaron otros grupos.

Notas para el facilitador

- Para preparar el mapa circular de la Actividad 2.5A, haga un cuadrado grande uniendo y pegando papelógrafos. Se necesita un cuadrado de aproximadamente dos metros. Luego dibuje un círculo enorme usando todo el espacio disponible. Un cordón sujeto de uno de sus extremos y colocado en el centro del cuadrado puede ayudarle a dibujar un círculo regular.
- Algunos participantes tal vez se muestren renuentes a compartir sus ideas sobre proveedores de recursos potenciales. Si ello se convierte en un obstáculo durante el taller, será necesario abordarlo. La forma en que se trate este obstáculo, será muy diferente dependiendo del contexto.
- Es posible que surjan desacuerdos al definir las categorías de proveedores de recursos. Frecuentemente, ello puede guiar discusiones interesantes, pero no invierta demasiado tiempo en ello. Explique a los participantes que necesitan llegar a un acuerdo en las categorías del mapa colectivo, pero que no obstante, ellos pueden usar sus propias categorías preferidas cuando desarrollen su propio mapa de proveedores de recursos para su organización en la Actividad 2.5D.

Ejemplo de la Actividad 2.5A: Elaborado por ONGs/OBCs de Ecuador.



“Aprendimos a compartir información sobre donantes, surgieron muchas ideas; se desarrollo un sentimiento de cooperación”

Comentario hecho por un participante durante el taller de movilización de recursos llevado a cabo en Quito, Ecuador en Mayo del 2001.

Actividad 2.5B: Investigando información sobre proveedores de recurso potenciales

Instrucciones

Tiempo: 30 minutos

Explique la actividad a los participantes

Facilite una lluvia de ideas con el grupo completo, usando el siguiente tipo de preguntas:

- ¿Qué información necesitan saber acerca de un proveedor de recursos antes de reunirse con él?
- ¿Cómo podemos obtener información acerca de un proveedor de recursos?

Ejemplo de la actividad 2.5B: Elaborada por ONGs/OBCs de México

Información que necesitamos sobre los proveedores de recursos:

- Sus principales áreas programáticas de interés
- Sus áreas geográficas de interés
- Sus ciclos de financiamiento
- Sus restricciones en el uso del dinero, por ejemplo, restrictivas o irrestricta
- El tipo de recursos que ellos ofrecen, por ejemplo, equipo, apoyo técnico
- El proceso de solicitud de recursos (formatos para proyectos, visita de proyectos, etc.)
- La persona contacto en la institución y cómo contactarla
- A quien más han apoyado
- Sus motivaciones para apoyar el trabajo de las ONGs/OBCs con servicio en SIDA

Formas de obtener información sobre los proveedores de recursos:

- Buscando las páginas electrónicas de los proveedores de recursos.
- Pedir a proveedores de recursos potenciales información escrita acerca de los recursos que ofrecen y cómo se puede acceder a ellos.
- Pidiendo a las Cámaras Nacionales de Comercio e Industria información sobre empresas con interés en temas sociales.
- Contactando al departamento de relaciones públicas o con la comunidad de las grandes compañías de nuestro campo de trabajo.
- Contactando las bibliotecas de las embajadas, institutos culturales, organizaciones internacionales (por ejemplo la ONU).
- Contactando a personas que saben acerca de proveedores de recursos o que pueden ser buenos contactos al identificar nuevas ideas.
- Leyendo periódicos, revistas especializadas e informes para mantenerse actualizado sobre cómo se financian otras organizaciones. Los informes y presentaciones de otros, usualmente nos dan información de los proveedores de recursos.
- Pidiendo a organizaciones socias y a otras ONGs (que trabajen tanto dentro como fuera del área de trabajo) sugerencias sobre organizaciones que puedan dar apoyo.
- Identificando oportunidades para reunirse con proveedores de recursos.

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cuernavaca, México, Enero del 2001.

2.5C Usando una tabla de investigación para recabar información sobre proveedores de recursos

Instrucciones

Tiempo: 1 hora 30 minutos

1. De a los participantes la hoja de trabajo con la tabla de investigación (ver la Sección de Hojas de Trabajo al final de la Sección 2). Explique la tabla a los participantes, usando el ejemplo y las Notas para el Facilitador.
2. Antes de iniciar la actividad, haga una tabla en un papelógrafo para cada una de las categorías de los proveedores de recursos identificados en la Actividad 2.5A.
3. Pida a los participantes que llenen las tablas con la información que ellos conocen acerca de los proveedores de recursos que correspondan.
4. Luego de que los participantes hayan llenado sus tablas, ponga todas las tablas juntas como en la Tabla de Investigación, revíselas y discuta las tablas usando el siguiente tipo de preguntas:
 - ¿Creen que toda la información combinada en las Tablas de Investigación es acertada?
¿Que significa para su trabajo futuro de movilización de recursos?
 - ¿Cuál es el balance entre los proveedores de recursos que ofrecen dinero irrestricto y restricto?
¿Qué otros recursos están disponibles?
 - ¿Hay alguna persona en su organización responsable de reunir información sobre proveedores de recursos potenciales?
¿Es esta una buena idea?
5. Explique a los participantes que necesitan llenar la tabla para sus propias organizaciones con sus colegas luego del taller, así como antes de llevar a cabo futuras investigaciones sobre proveedores de recursos en los que tengan especial interés. Explique que toda la información sobre los proveedores de recursos puede ser puesta en una tabla, como aparece en el ejemplo.
6. Resuma los puntos más importantes de la actividad.

Notas para el facilitador

- Si es posible y apropiado, ofrezca directorios de proveedores de recursos para ayudar a los participantes a llevar a cabo esta actividad. Alternativamente, ofrezca facilidades de acceso a Internet o teléfonos.
- La columna de Área Geográfica de Interés del Proveedor de Recursos puede ser la(s) ciudad(es), áreas locales, países, o regiones en las que los proveedores de recursos estén interesados – y no debe ser el área para la cual la ONG quiere apoyo.
- La columna de Prioridades Programáticas del Proveedor de Recursos puede incluir diversos temas o sólo uno (desarrollo de capacidades y prevención del VIH, por ejemplo). Se refiere a lo que le interesa al proveedor de recursos, y no a lo que le interesa a la ONG.
- Recursos se refiere a todo aquello que no incluye dinero
- La columna de Fecha Límite / Ciclo de Financiamiento debe incluir cualquier información referente a cuándo los proveedores de recursos toman decisiones acerca de los recursos que ellos ofrecen. Por ejemplo, cuando se reúne el Comité de Financiamiento.

La Persona Contacto del Proveedor de Recursos se refiere a la persona contacto clave en la *organización proveedora*

Ejemplo de la Actividad 2.5C: Elaborado por ONGs/OBCs de Ecuador

Proveedores de Recursos por Categoría	Área geográfica de interés del proveedor de recursos	Prioridades Programáticas del Proveedor de Recursos	Posible nivel de apoyo		Fecha límite Ciclo de financiación	Persona Contacto
			Recursos	restringidos/Irrestringidos		
Gobierno						
Municipio de Quito	Quito	Mitigación del daño por drogas		Restringidos \$5,000 dólares	Todo el año
Ministerio de Salud	Ecuador	Salud sexua	Computadora	Irrestringidos 10,000	Abril
Gobiernos Extranjeros						
DFID (Gobierno de Inglaterra)	Regiones fronterizas de Ecuador	Migración y VIH	Manuales de capacitación Asesor en VIH por dos meses	Irrestringidos \$30,000 dólares	Octubre y mayo
USAID	Ecuador	Incremento de capacidades de ONGs en VIH		Irrestringidos \$25,000 dólares	Octubre
Iniciativa Privada						
GlaxoSmithKline	Ecuador	Apoyo al involucramiento de PVVSs.	Impresión de materiales. Voluntarios	Irrestringidos \$1,500 dólares	Noviembre/Diciembre	
Salupa's bar	Local Quito	Compañerismo y ciudadanía			Durante todo el año	
Fundaciones Nacionales						
Fundación Esquel	Regional	Desarrollo de capacidades de las ONGs	Materiales Recursos Facilitación Capacitación		Todo el año	Boris Cornejo
Organizaciones Internacionales						
Kimirina	Ecuador	Desarrollo de capacidades de las ONGs	Manuales y capacitación	Irrestringidos y restringidos \$150,000 dólares	Enero	Margarita Quevedo
Publico en General	Ecuador/Quito	Prevención y cuidados en VIH	Voluntarios	Irrestringidos \$2,000 dólares	Todo el año
Grupo de autoapoyo de personas que viven con VIH de Quito	Ecuador	Cuidados y apoyo a PVVSs.	Asesoría en necesidades de cuidados y voluntarios	Todo el año

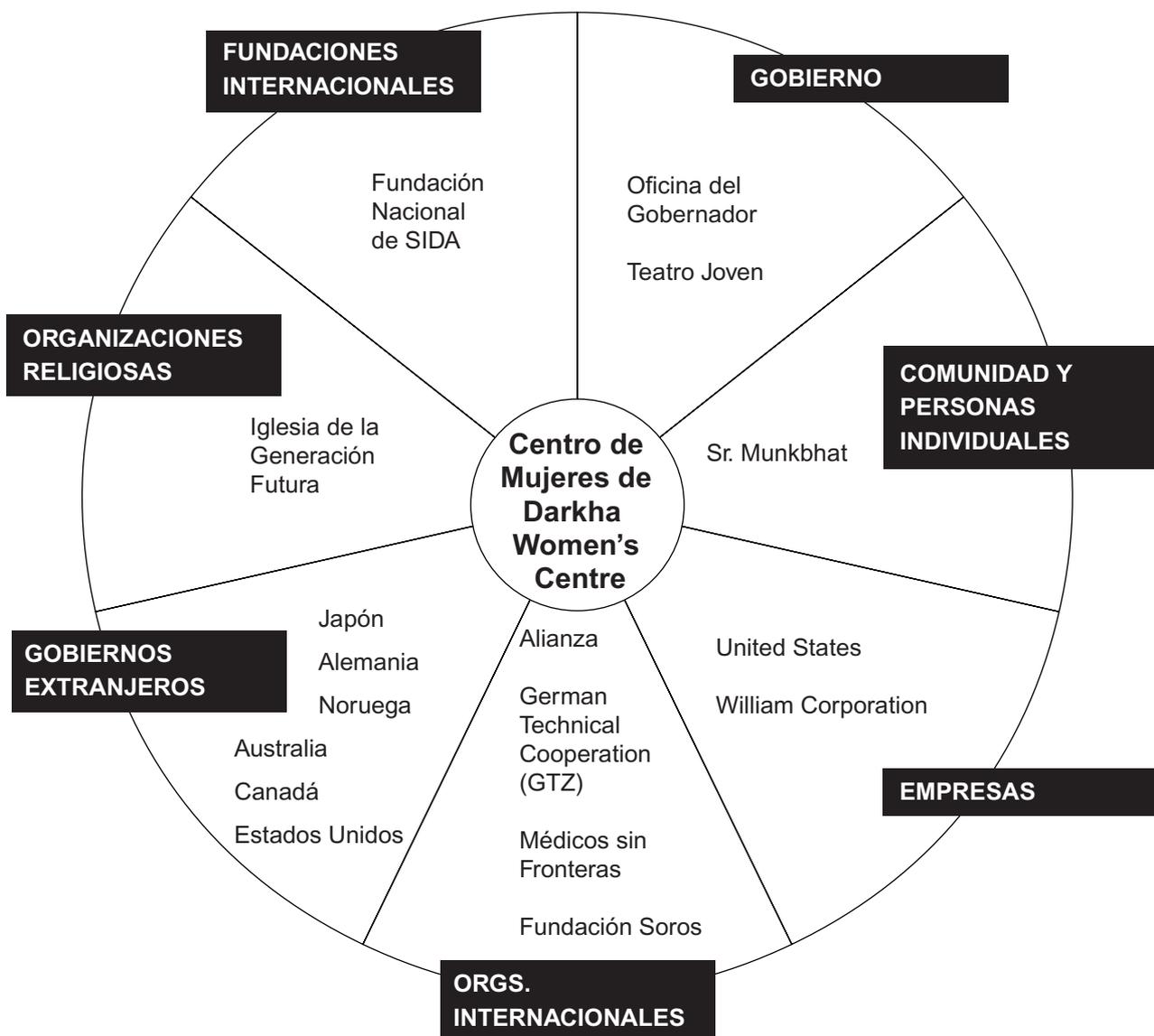
2.5D Mapeo Individual de proveedores de recursos potenciales

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Divida a los participantes en grupos por ONG/OBC y pídale que hagan su propio mapa de proveedores de recursos potenciales (no actuales) usando la información correspondiente del mapa colectivo. Los proveedores potenciales de recursos pueden incluir a proveedores actuales si se puede tener acceso a más o a diferentes recursos
2. Pida que algunos grupos presenten su trabajo.
3. Cierre la actividad usando los mapas de la Actividad 2.5A y 2.5D para facilitar una discusión basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Qué muestra el mapa colectivo sobre el número de proveedores de recursos potenciales existentes para cada categoría?
 - ¿Por qué es importante movilizar una variedad de diferentes proveedores de recursos?
 - ¿Por qué es importante considerar tanto la variedad de recursos como de mecanismos que pueden ser usados para obtener recursos mientras se realizaba esta actividad?

Ejemplo de la actividad 2.5D: Elaborado por la Federación de Mujeres de la Ciudad de Darkhan de Mongolia.



Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Ulaan Baatar, Mongolia, Febrero del 2001.

2.6 Paso 5: Preparando y creando un plan de acción de movilización de recursos

Objetivo

Desarrollar un plan de movilización de recursos vinculando a los vacíos de recursos de la ONG con los proveedores de recursos potenciales.

Introducción

Una vez que la ONG/OBC haya identificado sus vacíos de movilización de recursos en relación con su misión, metas y objetivos (ver Actividad 2.3C), una ONG/OBC necesita identificar qué proveedores de recursos pueden cubrir potencialmente esos vacíos.

Este proceso también puede ayudar a las ONGs/OBCs a identificar qué vacíos de recursos pueden ser más difíciles de cubrir. Ello ayudará a las ONGs/OBCs a priorizar su trabajo de movilización de recursos en sus planes de trabajo.

2.6A Vinculando sus vacíos de recursos con los proveedores de recursos potenciales

Instrucciones

Tiempo: 1 hora

1. Explique la actividad a los participantes. Explique que esta actividad está basada en la Actividad 2.3C y asegúrese que el trabajo de la actividad 2.3C esté disponible.
2. Divida a los participantes en grupos por ONG/OBC.
3. Pida a la ONG/OBC que tome los vacíos de recursos identificados en la actividad 2.3C, que los escriban en hojas de papel y los coloquen en forma de columna en el suelo o en un papelógrafo.
4. Pida a cada ONG/OBC que use sus mapas individuales y sus tablas de Investigación de la Actividad 2.5C para ayudarlos a identificar proveedores de recursos potenciales que puedan ayudarlos a cubrir sus vacíos de recursos. Pida a las ONGs/OBCs que escriban los nombres de esos proveedores de recursos en hojas de papel y que los pongan junto a los vacíos de recursos que correspondan. Pídales que escriban en hojas de papel qué mecanismo(s) de movilización de recursos será(n) usado(s) para acceder a los recursos de cada uno de los proveedores identificados. Es posible que se identifique a un proveedor de recursos que pueda ayudar a cubrir más de un vacío.
5. Pida a algunos grupos que presenten su trabajo y asegúrese que todas las ONGs hayan completado la actividad correctamente.
6. Una vez terminada, pida a los participantes que reflexionen sobre si algunos vacíos son más urgentes de cubrir que otros. Los vacíos menos importantes tal vez se puedan convertir en una prioridad si es claro que trabajo se necesitará realizar para cubrir el vacío.
7. Pida a algunos grupos que presenten su trabajo y facilite una discusión basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Fue difícil identificar proveedores de recursos potenciales para algunos de los vacíos de recursos? ¿Cómo puede afectar esto su trabajo de movilización de recursos?
¿Cómo podemos abordar esto?
 - ¿Identificaron a un mismo proveedores de recursos para cubrir varios vacíos?
¿Creen que esto pueda ocasionarles algún problema?
 - ¿Qué tanto debemos cuestionar lo que hemos planeado como organización si no podemos encontrar proveedores de recursos que estén dispuestos a apoyar nuestro trabajo?

“El ejercicio de vincular los vacíos de recursos fue muy realista, muy concreto, y te hace considerar todo lo que necesitas para la organización”

Comentario hecho por un participante durante el taller de movilización de recursos llevado a cabo en Quito, Ecuador, Mayo del 2001.

Ejemplo de la Actividad 2.6A: Elaborado por Community Health and Development Inc. (ComDev), una ONG de Filipinas

Misión: ComDev está comprometida a promover y proveer cuidados para la salud totales y de calidad, especialmente a madres y sus hijos en la Ciudad de General Santos, provincias y ciudades aledañas. Como un vehículo para el progreso social, valora la relación con el medio ambiente para el desarrollo humano, así como la necesidad de sostenibilidad institucional.

Vacio de Recursos

<p>Vacios de Recursos (para la Misión – ver arriba)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinero (Gastos de administración y fondo institucional) • Personal (salarios) • Asistencia Técnica
<p>Vacios de Recursos (para la Meta 2: Reducir la incidencia de ITS/VIH/SIDA en las áreas cubiertas por ComDev...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto (Salario) • Capacitación • Fondos para actividades
<p>Vacios de Recursos (para el Objetivo 1: Reducir la incidencia de ITS/VIH/SIDA en las áreas cubiertas por ComDev...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinero • Personal (salarios) • Asistencia Técnica
<p>Vacios de Recursos (para el Objetivo 2: Establecer en el lapso de un año un Centro para Jóvenes en la Ciudad de General Santos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del Proyecto (salario) • Construcción del espacio para el Centro para Jóvenes • Fondos para Actividades • Equipo • Materiales de Información, Educación y Comunicación (IEC)
<p>Vacios de Recursos (para el Objetivo 3: Fortalecer los servicios de educación y asesoramiento confidencial que ofrece la clínica de la ciudad de General Santos en salud reproductiva para hombres)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios (personal) • Instrumentos • Equipo • Materiales IEC • Capacitación

Proveedores de Recursos Potenciales

PHANSuP (escribir proyecto)	Gobierno de la Ciudad (Cabildeo presupuesto – Escribir proyecto)	Clínicas afiliadas (ingresos, servicios)
PHANSuP (escribir proyecto Fondo institucional)	Gobierno de la ciudad (equipo, etc.)	ONUSIDA (colaboración para necesidades de asistencia técnica)
PHANSuP (escribir proyecto para actividades)	Gobierno de la ciudad – Negociar espacio para el Centro de Jóvenes	Academia (ofrecer paquetes de servicios – capacitación)
PHANSuP (escribir proyecto para actividades)	Gobierno de la ciudad (Escribir carta para solicitar equipo)	ONUSIDA (necesidades de asistencia técnica)

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cagayan de Oro City, Mindanao, Filipinas, Abril 2001.

2.6B Creando un plan de acción de movilización de recursos

Instrucciones

tiempo: 1 hora 30 minutos

1. Explique el objetivo de la actividad a los participantes.
2. Distribuya a cada grupo de ONG/OBC una copia del formato en blanco del plan de acción para movilización de recursos (ver la sección Hojas de Trabajo al final de la Sección 2). Asegúrese de que estén disponibles para los participantes papelógrafos y plumones de manera que puedan hacer una versión grande del plan de acción.
3. Explique la tabla a los participantes usando el ejemplo, aclare que la primer columna se refiere a los vacíos de recursos identificados en la Actividad 2.3 C.
4. Divida a los participantes en grupos por ONG/OBC.
5. Pida a los participantes que desarrollen una tabla para su propia ONG/OBC.
6. Pida a algunos grupos que presenten su trabajo.
7. Facilite una discusión basada en el siguiente tipo de preguntas
 - ¿Cuáles son los vacíos de recursos que se necesita abordar más urgentemente?
¿Están reflejados en el orden del plan de acción?
¿Cuáles son los pros y los contra de reordenar el plan, poniendo los vacíos más urgentes en la parte superior?
¿Qué más puede mostrar la prioridad en el plan de acción?
 - ¿Puede el plan de acción de movilización de recursos ser cambiado a través del tiempo de acuerdo con la disponibilidad de recursos?
¿Por qué?
 - ¿Puede el plan de acción de movilización de recursos cambiar si la organización lo revisa y cambia su plan estratégico?
 - ¿Cómo podemos asegurar que el plan de acción de movilización de recursos está integrado dentro del plan de trabajo organizacional?
¿Qué procesos se necesita seguir para que esto suceda?
 - ¿Quién debe estar involucrado en el trabajo de movilización de recursos?
8. Explique a los participantes que idealmente ellos deben desarrollar su plan de acción después del taller, con el involucramiento de sus colegas.

Notas para el facilitador

- Es necesario que los participantes lleven a cabo la Actividad 2.6 B con sus colegas después del taller para tener un punto de vista más integral de la ONG/OBC. Cada proveedor de recurso necesitará ser investigado antes de que el plan de acción real sea desarrollado.
- Deje que los participantes decidan si les gustaría reordenar su plan de acción, de modo que refleje la prioridad de las tareas que necesitan ser llevadas a cabo. Explique cómo se puede hacer esto.
- **IMPORTANTE:** Consideraciones prácticas en torno a los ciclos de obtención de recursos y las oportunidades para reunirse con proveedores de recurso puede impactar en el orden de los elementos incluidos en el plan de acción de movilización de recursos. Si es tiempo más que prioridad organícelos en base a ello.
- Si es apropiado y posible pida a los participantes agregar la información surgida de la Actividad 2.6 A, más que dibujar el formato del plan de acción y llenarlo.

44 Ejemplo de la Actividad 2.6B: Elaborado por UNASSE, una ONG de Yucatán, México

Plan de acción de movilización de recursos basado en prioridades						
Vacíos de recursos en el plan estratégico	Recursos específicos necesarios para cubrir el vacío	Proveedores de recursos a ser investigados y/o contactados	Qué mecanismos de movilización de recursos serán usados	Fecha límite para obtener recursos	Presupuesto requerido para el trabajo de movilización de recursos	Persona responsable del trabajo de movilización de recursos
Vacío de recurso 1 Generar conciencia entre los jóvenes sobre las rutas de transmisión del VIH	\$5,000 dólares para hacer una campaña educativa en las escuelas	Ministerio de educación	Mecanismo (actividad) 1 Reunir dinero en las escuelas de los alumnos, el personal y los padres de familia	Agosto 2001	\$50	Consuelo
		Ministerio de Salud	Mecanismo (actividad) 2 Escribir proyectos para los ministerios de educación y salud y reunirse con ellos	Agosto 2001	Ninguno	Consuelo
	Espacio gratuito para llevar a cabo un taller sobre habilidades para la vida para niños y niñas scouts	Consejo Distrital	Mecanismo (actividad) 1 Organizar una reunión y solicitar el uso gratuito del salón del Consejo Distrital	Junio 2001	Ninguno	Sandra
Vacío de recurso 2			Mecanismo (actividad) 1			
			Mecanismo (actividad) 2			
			Mecanismo (actividad) 1			

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cuernavaca, México, Enero del 2001.

Hojas de trabajo (Sección 2.2) Hoja de trabajo sobre planificación estratégica

Alianza Internacional contra el VIH/SIDA

Taller de Movilización de Recursos Estratégica

Es importante que esta hoja de trabajo sea llenada para identificar la misión, metas y objetivos de su organización antes de asistir al taller de movilización de recursos estratégicos de la Alianza. Esto es necesario debido a que el taller se centrará en la movilización recursos para atender las necesidades de la organización. Por lo tanto es importante saber que es lo que planea hacer su organización en el futuro.

En algunos casos, su organización tal vez tenga actualmente un plan estratégico escrito – o tal vez usted conozca la información correspondiente a las discusiones que presentamos a continuación pero no tiene un plan escrito. Lo más importante para usted es tener la información que corresponda – como se describe a continuación – a la mano durante el taller.

Idealmente la hoja de trabajo debe ser llenada antes que de inicio el taller con un grupo de personas de su organización para poder tener una perspectiva general. ¡Recuerde traer con usted esta información al taller!.

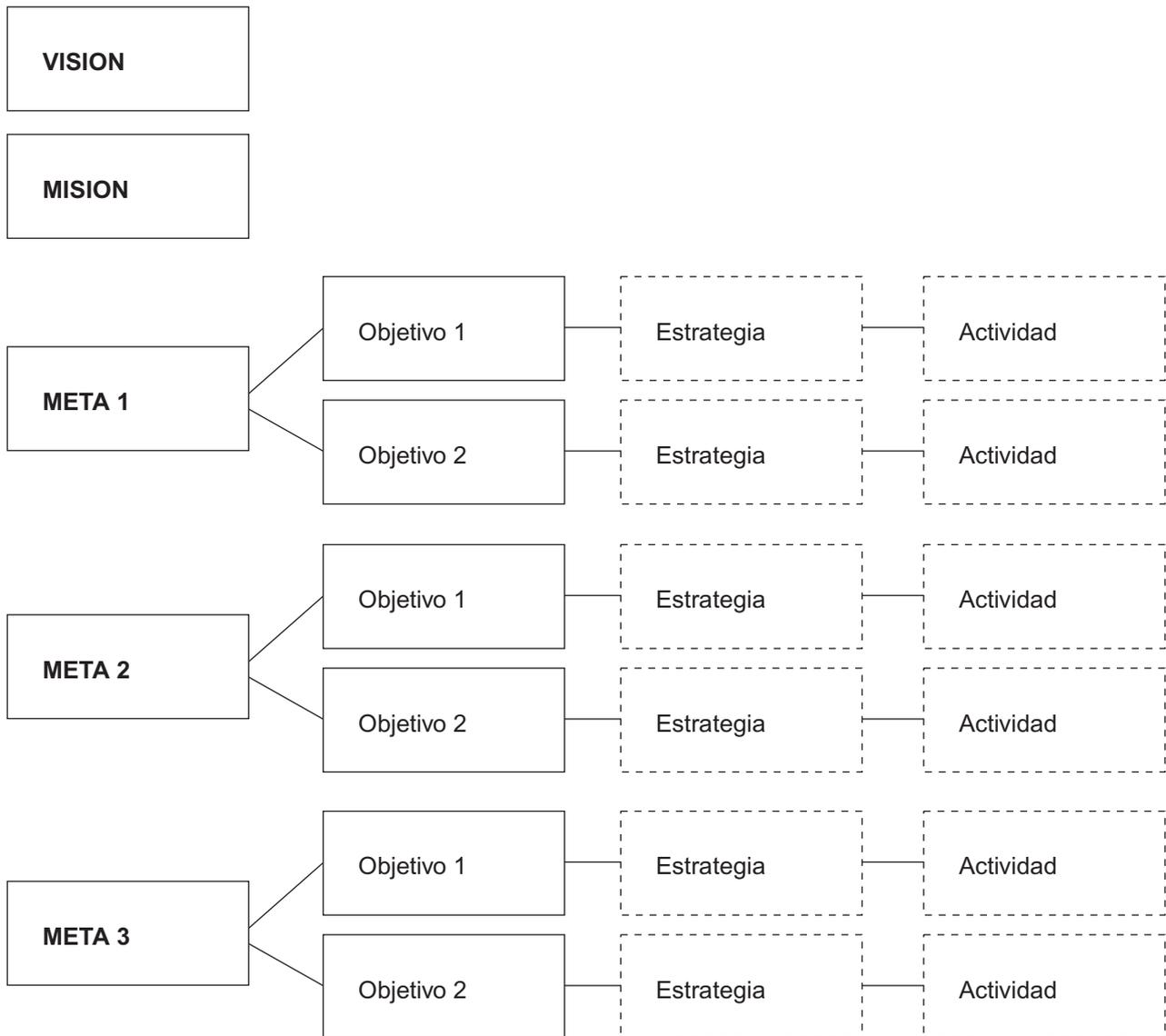
Introducción a la Planificación Estratégica

¿Qué es un plan estratégico?

No todas las organizaciones han preparado planes estratégicos. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones pueden decir que es lo que ellas quieren hacer y como tratan de hacerlo. El proceso de planificar y organizar esa información es esencial cuando nos referimos a planificación estratégica.

Un plan estratégico es tanto una herramienta para planear el trabajo futuro de una organización, así como una forma de registrar esa información para su futura referencia. Debe ser realista y alcanzable y usualmente marca la ruta del trabajo de la organización de un período de entre tres y cinco años. Un plan estratégico organiza el trabajo en diferentes niveles de manera que muestre claramente como todos los componentes del trabajo se vinculan y que es lo que se va hacer para alcanzar la misión de la organización.

Este diagrama muestra una forma de pensar cómo estos niveles se vinculan:



Es de utilidad tratar de priorizar el orden de las metas en el plan estratégico en relación con la importancia que tiene para ayudar a alcanzar la misión de la organización. Los objetivos derivados de cada meta también pueden ser escritos en orden prioritario.

El número de metas puede variar pero se espera que sean entre dos y cinco. De manera similar, cada meta también puede tener más de dos objetivos, pero deben permanecer dentro de un número alcanzable.

Algunas organizaciones también identifican “estrategias” derivadas de sus objetivos, las cuales describen las metodologías que ellos usarán para alcanzar los objetivos. Las estrategias son componentes útiles tanto para planes estratégicos, como para el desarrollo de planes de acción de movilización de recursos. Sin embargo, si su organización aun no ha identificado estrategias, no es esencial que las tenga para el proceso del taller. Actividades específicas describen en detalle cómo la estrategia será implementada.

Escribiendo un plan estratégico

Durante la sesión de planeación del taller de movilización de recursos vincularemos el trabajo de movilización de recursos con la misión, metas y objetivos (y estrategias y actividades si las tiene). Haremos esto para asegurar que su trabajo de movilización de recursos esté centrado en el blanco. No existe una forma correcta de desarrollar su misión, metas y objetivos estratégicos; sin embargo, la siguiente información puede ser de mucha utilidad para guiarlo. Asegúrese desarrollar un plan estratégico con un enfoque a futuro más que uno que documente sus actividades pasadas.

1. ¿Qué es la visión de una organización?

Algunas organizaciones tienen una visión así como una misión, metas y objetivos. La visión de una organización es más idealista y amplia que una misión, enuncia ideales acerca de la situación social por la cual la organización está preocupada. La visión es por lo tanto el ideal al cual la organización espera contribuir más que un objetivo alcanzable para la organización. Frecuentemente la visión incluye o es acompañada por los valores de una organización.

Ejemplo ficticio: Fundación Filipina para las personas que viven con VIH/SIDA

Visión: Los ciudadanos del mundo deben trabajar juntos en la construcción de respuestas efectivas al VIH, las cuales contribuyan – y sean apoyadas por – metas y aspiraciones amplias basadas en la salud, el desarrollo y los derechos humanos.

2. ¿Qué es la misión de una organización?

El enunciado de una misión puede ser solo una frase o un párrafo de texto el cual debe mencionar claramente el porque la organización existe y que espera alcanzar en general. La misión frecuentemente expresa cómo una organización espera mejorar la situación social a través de su trabajo.

Ejemplo ficticio: Fundación Filipina para las personas que viven con VIH/SIDA

Visión: Los ciudadanos del mundo deben trabajar juntos en la construcción de respuestas efectivas al VIH, las cuales contribuyan – y sean apoyadas por – metas y aspiraciones amplias basadas en la salud, el desarrollo y los derechos humanos.

Misión: incrementar la calidad de vida de los filipinos que viven con VIH/SIDA, sus familiares y amigos.

3. ¿Qué son las metas estratégicas?

Las metas estratégicas de una organización dividen la misión de una organización en algunas áreas distintivas de trabajo. Las metas pueden ser programáticas u organizacionales, las metas programáticas describen las áreas clave de impacto de los objetivos de la organización para alcanzar y abordar la misión, las metas organizacionales describen cambios importantes en la organización que pueden ayudar a alcanzar la misión.

Ejemplo ficticio: Fundación Filipina para las personas que viven con VIH/SIDA

Visión:

Los ciudadanos del mundo deben trabajar juntos en la construcción de respuestas efectivas al VIH, las cuales contribuyan – y sean apoyadas por – metas y aspiraciones amplias basadas en la salud, el desarrollo y los derechos humanos.

Misión:

Incrementar la calidad de vida de los filipinos que viven con VIH/SIDA, sus familiares y amigos.

Meta 1:

Reducir los niveles de estigma hacia las personas que viven con VIH/SIDA, sus familiares y amigos en Filipinas.

Meta 2:

Ayudar a cubrir las necesidades psicológicas de la personas que viven con VIH/SIDA sus familiares y amigos en Filipinas.

4. ¿Que son los objetivos estratégicos?

Los objetivos estratégicos describen lo que usted planea hacer para alcanzar sus metas, por lo tanto también son tanto programáticos como organizacionales y se enfocan de acuerdo a la meta a la cual están relacionados para ampliarlos lo mayor posible, cada objetivo debe describir una área distintiva de trabajo, de manera que no se empalmen con otros objetivos. Como los objetivos deben ser alcanzables dentro del período del plan estratégico es importante que los objetivos sean EMARA. EMARA significa en este paquete de herramientas:

Específico: – enuncia lo que se va a hacer

Medible: – para monitorear y evaluar

Apropiado: – en relación con la visión, misión y metas de la organización

Realista: – en relación con el potencial, capacidad y experiencia de la organización

Acotado en el tiempo: – relacionado a cuándo el trabajo se realizará

Ejemplo ficticio:

Visión:

Los ciudadanos del mundo deben trabajar juntos en la construcción de respuestas efectivas al VIH, las cuales contribuyan – y sean apoyadas por – metas y aspiraciones amplias basadas en la salud, el desarrollo y los derechos humanos.

Misión:

Incrementar la calidad de vida de los filipinos que viven con VIH/SIDA, sus familiares y amigos.

Meta 1:

Reducir los niveles de estigma hacia las personas que viven con VIH/SIDA, sus familiares y amigos en Filipinas.

Objetivo 1:

Reducir el estigma hacia las personas que viven con VIH/SIDA entre el público en general alcanzando a tres millones de personas a través de mensajes de concientización durante los próximos 18 meses.

Objetivo 2:

Reducir el estigma hacia las personas que viven con VIH/SIDA entre los jóvenes de Manila alcanzando a 10 mil jóvenes de entre 14 y 19 años a través de programas de educación durante los próximos dos años.

Nota: Las estrategias y actividades pueden ser incluidas si la organización ya las ha identificado.

Acción: En preparación al taller de movilización de recursos estratégica, por favor traiga con usted la siguiente información:

- La misión de su organización
- Las metas estratégicas de su organización.
- Los objetivos estratégicos relacionados con cada una de las metas de su organización.
- Las actividades y estrategias relacionadas a cada objetivo de su organización (sí cuenta con ellas actualmente)

Ejemplo ficticio:

Fundación Filipina para las personas que viven con VIH/SIDA (FFPS)

Plan estratégico a tres años: 2001 a 2004

Misión: Incrementar la calidad de vida de los filipinos que viven con VIH/SIDA, sus familiares y amigos.

Meta 1: Reducir los niveles de estigma hacia las personas que viven con VIH/SIDA, sus familiares y amigos en Filipinas.

Objetivo 1:

Reducir el estigma hacia las personas que viven con VIH/SIDA entre el público en general alcanzando a tres millones de personas a través de mensajes de concientización durante los próximos 18 meses.

- **Estrategia 1:** Aprovechar los medios como una estrategia efectiva de alcance al público en general
- **Actividad 1:** En colaboración con Pinoy Plus, desarrollar y producir una campaña televisiva sobre vivir positivamente con VIH/SIDA.

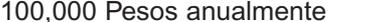
Objetivo 2:

Reducir el estigma hacia las personas que viven con VIH/SIDA entre los jóvenes de Manila alcanzando a 10 mil jóvenes de entre 14 y 19 años a través de programas de educación durante los próximos dos años.

- **Estrategia 1:** Implementar programas de educación a jóvenes dentro y fuera de las escuelas en Manila.
- **Actividad 1:** Establecer un programa basado en un club de educación semanal para jóvenes de 14 – 19 años en Manila.

Hoja de Trabajo (Sección 2.3A) Línea del Tiempo de los Recursos Actuales

Ejemplo de la actividad 2.3A: Elaborado por Community Health and Development Inc. (ComDev), una ONG de Filipinas

Proveedor de Recursos	Línea del tiempo	Dinero restringido/ irrestricto
Multilaterales/bilaterales <ul style="list-style-type: none"> • USAID/ John Snow International • Packard Foundation 	2.8 Millones de Pesos  1.5 Millones de Pesos 	Irrestringidos Restringidos
Gubernamentales <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno de la ciudad 	100,000 Pesos anualmente 	Restringidos
Organizaciones nacionales sin fines de lucro <ul style="list-style-type: none"> • Philippines Business Social Progress 	Paquetes médicos 	
Organizaciones sociales y cívicas <ul style="list-style-type: none"> • Club Rotario 	 Medallas para los educadores entre pares en escuelas	
ComDev <ul style="list-style-type: none"> • Gratificaciones por franquicias • Cuotas de membresía 	 500 Pesos mensuales x 30 clínicas 1,000 Pesos anuales de inscripción x 30 clínicas	Irrestringidos Irrestringidos
	2001 2002 2003 2004 2005	

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cagayan de Oro City, Mindanao, Filipinas, Abril 2001.

8 Hoja de trabajo (Sección 2.5 C)

Tabla de Investigación en blanco						
Proveedores de Recursos por Categoría	Área geográfica de interés del proveedor de recursos	Prioridades Programáticas del Proveedor de Recursos	Posible nivel de apoyo		Fecha limite Ciclo de financiación	Persona Contacto
			Recursos	Restrictos / irrestrictos		

Hoja de trabajo (Sección 2.6 B) Desarrollando un plan de acción de movilización de recursos basado en prioridades

Plan de acción de movilización de recursos basado en prioridades						
Vacíos de recursos en el plan estratégico	Recursos específicos necesarios para cubrir el vacío	Proveedores de recursos a ser investigados y/o contactados	Qué mecanismos de movilización de recursos serán usados	Fecha límite para obtener recursos	Presupuesto requerido para el trabajo de movilización de recursos	Persona responsable del trabajo de movilización de recursos
Vacío de recurso 1			Mecanismo (actividad) 1			
			Mecanismo (actividad) 2			
			Mecanismo (actividad) 1			
Vacío de recurso 2			Mecanismo (actividad) 1			
			Mecanismo (actividad) 2			
			Mecanismo (actividad) 1			

Sección 3: Desarrollo de habilidades prácticas para la movilización de recursos

Contenido

- 3.1 Reuniéndose con proveedores de recursos
 - 3.1A Preparando una reunión con proveedores de recursos
 - 3.1B Juego de roles sobre reuniones con proveedores
- 3.2 Desarrollando y dando seguimiento a una propuesta ganadora
 - 3.2A Desarrollando una propuesta
 - 3.2B Dando seguimiento a una propuesta
- 3.3 Manteniendo relaciones con los proveedores de recursos

Hojas de Trabajo

Resumen de la Sección 3

La Sección 3 ofrece información y una variedad de actividades, cuyo objetivo es desarrollar habilidades prácticas para la movilización de recursos en el trabajo real de movilización de recursos. Estas actividades de desarrollo de habilidades han sido organizadas en tres subsecciones, incluyen temas sobre como reunirse con proveedores de recursos, desarrollo y seguimiento de proyectos (y resumen ejecutivo), y el manejo de las relaciones con los proveedores de recursos.

Esta sección del paquete de herramientas está centrada en tres habilidades principales para el trabajo de movilización de recursos, más que incluir actividades para toda la variedad de posibles mecanismos. Por ejemplo, este paquete de herramientas no incluye información y actividades sobre micro créditos. En lugar de ello ofrecemos referencias de organizaciones útiles (ver la sección de Hojas de Trabajo al final de esta sección).

No obstante que las actividades prácticas de desarrollo de habilidades frecuentemente pueden llevar mucho tiempo del taller, son cruciales para que los participantes se sientan seguros. Es esencial que estas actividades sean adaptadas al contexto local. Otras actividades de desarrollo de habilidades pueden ser más apropiadas y pueden requerir de cierta preparación e investigación por parte de los facilitadores. Es posible pedir a los participantes que desarrollen un resumen ejecutivo al terminar los primeros días del taller. Este resumen ejecutivo puede ser usado después durante las reuniones del juego de roles con los proveedores de recursos. Esto puede ayudarlos a planear una área de trabajo propuesta para “vender su idea”. “Vender una idea” describe el trabajo que consiste en presentar una propuesta que se quiere realizar resaltando las similitudes que presenta con los intereses del proveedor de recursos y que por lo tanto podría ser más susceptible de recibir apoyo. Una hoja de trabajo sobre el desarrollo de un resumen ejecutivo puede ser encontrada en la sección de hojas de trabajo al final de esta sección

3.1 Reuniéndose con proveedores de recursos

Objetivo

Incrementar la efectividad de las reuniones con proveedores de recursos.

Introducción

Es posible solicitar recursos a los proveedores de muchas maneras. Estas incluyen:

Enviar propuestas con una carta de presentación; contactar a proveedores de recursos que no conocemos por carta, correo electrónico o teléfono; enviar propuestas para renovar fondos; y usar oportunidades como las conferencias, seminarios y eventos sociales para encontrarse o reunirse con proveedores de recursos. Todos estos métodos son apropiados en diferentes ocasiones, sin embargo una de las formas más efectivas para pedir recursos a un proveedor es a través de una reunión cara a cara. Las reuniones cara a cara le brindan la oportunidad de discutir su propuesta de trabajo de manera conjunta, y le permite dar a conocer al proveedor de recursos su organización de mejor manera.

La mayoría de los proveedores de recursos trabajan para instituciones que operan de manera estructurada y tienen áreas específicas programáticas de interés, por lo tanto es conveniente reunirse con un proveedor de recursos antes de enviar una propuesta, de manera que la propuesta de trabajo sea descrita de modo que se vincule con los intereses del proveedor potencial a esto se le llama vender una idea. Lo cual no es lo mismo que un “caza donantes”. Vender una idea describe cómo usted enfatiza las similitudes con los intereses del proveedor de recursos y hace que por lo tanto sea más susceptible de recibir apoyo, en algunos casos los proveedores de recursos también tienen experiencias útiles e ideas que ellos quieren aportar para contribuir.

Es importante dar una buena impresión al proveedor de recursos durante la reunión cara a cara, para hacer esto es necesario estar bien preparado, lo cual también le ayudará a relajarse. Estar relajado nos ayuda a explicar nuestro trabajo claramente, pero también representa que estemos más dispuestos a escuchar lo que el proveedor de recursos nos está diciendo de manera que tengamos una conversación genuina.

Actividad 3.1A Preparando una reunión con proveedores de recursos

Instrucciones

Tiempo: 1 hora 45 minutos

1. Explique a los participantes la importancia de estar bien preparado para reunirse con proveedores de recursos.
2. Facilite una lluvia de ideas con el grupo completo basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Es difícil organizar reuniones con proveedores de recursos?
 - ¿Qué tipo de experiencias han tenido? ¿Qué podemos aprender de ellas?
 - ¿Cuales son el tipo de cosas que usted necesita preparar de antemano para planear una reunión con un proveedor de recursos?
3. Divida a los participantes en tres grupos mixtos. Asigne a cada grupo una de las siguientes áreas de trabajo de preparación que se recomiendan hacer antes de reunirse con un proveedor de recursos:
 - información que debemos dar al proveedor de recursos
 - preguntas que debemos hacer al proveedor de recursos
 - preguntas difíciles que el proveedor de recursos puede hacernos
4. Pida a cada equipo que desarrolle una lista detallada de la información requerida en cada caso.
5. Pida a cada grupo que presente su trabajo.
6. Facilite una breve discusión basada en el siguiente tipo de preguntas:
 - ¿Cómo podemos asegurar el poder contestar a las preguntas que nos puedan hacer y tener la información apropiada antes de la reunión?
 - ¿Qué tanto pueden variar la información y las preguntas dependiendo de diferentes proveedores de recursos?

Notas para el facilitador

- Si esta actividad se vincula directamente con el juego de roles sobre una reunión con proveedores de recursos, pida a las ONGs/OBCs que reúnan toda la información relevante para preparar la reunión con un proveedor de recursos específico.

Ejemplo de la Actividad 3.1A: Elaborado por ONGs/OBCs de Mongolia

¿Cuáles son el tipo de cosas que usted necesita preparar de antemano para planear una reunión con un proveedor de recursos?

- Reuna toda la información requerida y prepárela para la reunión
- Si es posible prepare un resumen ejecutivo acerca del proyecto para entregar en propia mano al proveedor de recursos
- Anticípese a preguntas difíciles y piense como podría contestarlas
- Traiga con usted materiales acerca de la organización para entregárselos al proveedor de recursos
- Decida quien debe asistir a la reunión
- Asegúrese de poder describir a su organización de manera correcta
- Considere su apariencia y vestimenta
- Si es posible, averigüe quien es la persona con la que usted se va a reunir de manera que pueda prepararse psicológicamente
- Investigue de manera cuidadosa a la organización para saber las razones por las que provee recursos y cuales son sus prioridades programáticas
- Prepare una lista de preguntas para formular al proveedor de recursos
- Prepárese para ser cuestionado acerca de problemas previos en su organización, prepare respuestas honestas sobre cómo los problemas fueron resueltos en el pasado

Información que debemos dar al proveedor de recursos:

- Nombre y localización de la organización
- Misión y ámbito de trabajo de la organización
- Cómo la organización implementa y organiza su trabajo
- Experiencia previa, incluyendo proveedores de recursos anteriores
- Razón por la cual la organización decidió acercarse al proveedor de recursos
- Qué gana el proveedor de recursos al apoyar a la organización
- Cómo la organización genera sus propios recursos
- Folleto de la organización
- Ventaja comparativa de la organización
- Estadísticas del problema que abordará en el proyecto
- Información acerca del proyecto a financiar (resumen ejecutivo)

Preguntas para formular al proveedor de recursos

- ¿Cuáles son las áreas programáticas de particular interés en estos momentos?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en su organización?
- ¿Cómo le gustaría involucrarse en el trabajo?
- ¿Ofrece otros recursos que no sean dinero?
- ¿Pueden ustedes dar apoyo por varios años?
- ¿Le gustaría visitar nuestra organización?
- ¿Apoyan ustedes directamente a las organizaciones implementadoras del proyecto?

Preguntas difíciles que el proveedor de recursos puede formular

- ¿Por qué decidió acercarse a nuestra organización? ¿Se ha acercado al gobierno?
- ¿Ha considerado todos los riesgos relacionados con su proyecto?
- ¿Cuáles serán los productos de su proyecto y cuándo serán producidos? ¿Cómo serán medidos?
- ¿Cuál es la capacidad de su organización? ¿Cómo puede mostrar que su organización puede llevar a cabo el proyecto propuesto?
- ¿Cómo va usted a continuar después que los recursos hayan sido usados? ¿Las actividades del proyecto son sustentables?
- ¿Cómo percibe el público de su país a su organización?
- ¿Qué vamos a ganar al darle los recursos?
- ¿Cómo puede asegurar que no está duplicando el trabajo de otras organizaciones?
- ¿De qué manera es diferente este proyecto a otros?
- ¿Los beneficiarios se involucrarán en el proyecto? ¿Cómo?
- ¿Cómo asegurará el buen uso de los recursos que le proveamos?
- ¿Está usted dispuesto a trabajar en colaboración con otra ONG para poner en marcha este trabajo?
- ¿Cómo demostrará la transparencia y el buen manejo de los sistemas financieros?

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Ulaan Baatar, Mongolia, febrero 2001.

Actividad 3.1B Juego de roles sobre reuniones con proveedores

Instrucciones

Tiempo de 3 a 4 horas

1. Pida a cuatro o cinco proveedores de recursos locales que asistan al taller durante una mañana o tarde, del taller. Trate de invitar a proveedores de recursos de diferentes categorías, por ejemplo: gobierno, iniciativa privada, etc. Asegúrese de explicarles claramente que es lo que necesita de ellos durante la actividad.
2. Explique la actividad a los participantes el día anterior y entrégueles la hoja de trabajo que está al final de la Sección 3. Divida a los participantes en grupos mixtos para el juego de roles. El número de grupos debe de ser idéntico al número de proveedores de recursos que asistan al taller.
3. Cuando los proveedores de recursos lleguen, explíqueles brevemente el objetivo de la actividad, nuevamente, así como lo que se espera de ellos. Pídales que permanezcan en el taller durante la sesión de discusión luego del ejercicio.
4. Prepare un área para cada visita a los proveedores de recursos y pida a una ONG/OBC de cada grupo llevar a cabo un juego de roles con el proveedor de 20 minutos. Explique que el objetivo de la actividad es que la ONG/OBC se presente así misma y presente una propuesta de trabajo convincente dejando tiempo para hacer preguntas al proveedor de recursos y para que él haga preguntas.
5. Una vez que el primer juego de roles haya terminado pida a los grupos que roten al siguiente proveedor de recursos y pida a una ONG diferente en el grupo que lleve a cabo la reunión de juego de roles con un nuevo proveedor de recursos. De esta manera cada ONG tendrá la oportunidad de hacer una reunión de juego de roles con un proveedor de recursos y observar diferentes juegos de roles. Calcule el tiempo que puede llevar esto y prepárese en consecuencia.
6. Al finalizar los juegos de roles pida a los grupos que inviertan un poco de tiempo en retroalimentación específica unos a otros, acerca de la forma en que manejaron las reuniones de juegos de roles.
7. Trabajando con el grupo completo pida a los proveedores de recursos dar retroalimentación a los participantes, pida a los proveedores de recursos que enfatizen las debilidades y fortalezas de las reuniones de juegos de roles y que den algunos consejos sobre cómo mejorarlas.
8. Facilite una discusión con el grupo completo inclusive con los proveedores de recursos basada en el siguiente tipo de preguntas:
 - ¿Qué preguntas hechas por los proveedores de recursos fueron más difíciles de responder y por qué?
 - ¿Pudieron dar y recibir toda la información que planearon?
 - ¿Pudieron averiguar en que está interesado el proveedor de recursos?
 - ¿Lograron vender su idea (solicitar recursos)?
¿Pidió una respuesta?
 - ¿Hasta dónde estuvo usted dispuesto a cambiar su idea (solicitud) para tocar los intereses del proveedor durante la reunión?

Notas para el facilitador

- Esta actividad es más efectiva cuando se invita a proveedores de recursos reales a asistir al taller. Alternativamente los roles de los proveedores de recursos pueden ser actuados. Es posible que las organizaciones del juego de roles, puedan cambiar dependiendo del número de proveedores de recursos que asistan y el número de participantes.
- Si es posible diga a los participantes por adelantado con qué proveedor de recursos tendrán que reunirse, de manera que puedan prepararse previamente como se describe en la Actividad 3.1A, los participantes que no hayan vendido una idea a su proveedor de recursos durante el juego de roles deberán observar el juego de roles de otros y recibir retroalimentación.

Ejemplo de la Actividad 3.1B: Elaborado por ONGs/OBCs de México

Las siguientes fotos muestran a los miembros de ONGs practicando el reunirse tanto con los proveedores de recursos verdaderos así como en juego de roles durante un taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cuernavaca, México en enero del 2001



“Un ejercicio realmente útil que ofrece diversas perspectivas del trabajo de movilización de recursos y que nos permitió desvanecer ciertos mitos y falsos temores. Una fuente de grandes y enriquecedores aprendizajes.”

Comentario hecho por un participante durante el taller de movilización de recursos en Quito, Ecuador, Mayo, 2001.

3.2 Desarrollando y dando seguimiento a una propuesta ganadora

Objetivo

Aprender técnicas para desarrollar la estructura y contenido de propuestas ganadoras y darle seguimiento a las propuestas presentadas a los proveedores de recursos.

Introducción:

Planear una estructura clara y un borrador agradable para una propuesta de movilización de recursos, son las dos formas más importantes de asegurar que la propuesta será tan exitosa como sea posible.

El desarrollo de una propuesta implica organizar la información dentro una estructura e identificar los puntos clave que serán incluidos. Los proveedores de recursos frecuentemente ponen a disposición las directrices de las propuestas. Si las directrices no están disponibles es posible desarrollar su propia estructura de propuesta la cual debe estar hecha a la medida de las necesidades específicas de un proveedor de recursos en potencia (ver Actividad 3.2A). Una vez que la estructura de la propuesta ha sido desarrollada el contenido puede ser tomado del diseño del proyecto, del marco lógico o de los documentos de la estrategia del programa que fueron desarrollados durante el diseño del trabajo propuesto.

Una vez que la propuesta ha sido enviada al proveedor de recursos es importante darle seguimiento para asegurar que esta será considerada (ver Actividad 3.2B).

Actividad 3.2A Desarrollando una propuesta

Instrucciones

Tiempo: 1 hora 30 minutos

1. Facilite una discusión con el grupo completo basada en la siguiente pregunta:
 - ¿Cuáles han sido sus experiencias previas en escribir y presentar propuestas – qué ha funcionado bien, y qué no?
2. Muestre las siguientes lista de componentes de una propuesta sobre una pared y pida a los participantes si les gustaría añadir alguno a las lista cambiar o reordenar de los componentes.
 - Sección A:* Resumen de la propuesta e información sobre la organización
 - Sección B:* Justificación de la propuesta de trabajo
 - Sección C:* Diseño del Proyecto
 - Sección D:* Administración e implementación
 - Sección E:* Monitoreo, aprendizaje y difusión de los hallazgos
 - Sección F:* Factores de riesgo a ser considerados
 - Sección G:* Información sobre el presupuesto y explicaciones
3. Divida a los participantes en grupos mixtos. Asigne diferentes secciones a cada grupo, pida a los participantes hacer una lista de preguntas que el proveedor de recursos puede hacer en orden lógico debajo de cada sección.
4. Pida a los grupos que presenten su trabajo. Explique a los participantes como estos encabezados o preguntas pueden ser usados para dar una buena estructura a la propuesta.
5. Facilite una discusión basada en las siguientes preguntas:
 - ¿Fue difícil imaginar el tipo de información que un proveedor de recursos podrá necesitar?
 - ¿Todos los proveedores de recursos podrían hacer las mismas preguntas?
 - ¿Evito escribir preguntas que usted consideraría difíciles de contestar?
 - ¿Cómo podría encontrar las respuestas a todas las preguntas que usted identificó?
 - Además del texto escrito ¿de qué otra manera podría usted presentar la información para que sea interesante y comprensible?

“Una actividad muy práctica: el marco lógico es una herramienta poderosa con la que podemos organizar ideas e información. Planear la propuesta en base a preguntas ayuda enormemente a ser más selectivo en la información y argumentos que se utilizarán.”

Comentario hecho por un participante durante el taller de movilización de recursos llevado a cabo en Quito, Ecuador, en Mayo, 2001.

Notas para el facilitador

Todas las propuestas deben ser enviadas al proveedor de recursos con una carta de presentación. Las cartas de presentación normalmente son de una sola página. Deben incluir información breve sobre la organización, el trabajo propuesto y resumir los recursos que se están solicitando.

Ejemplo de la Actividad 3.2A: Elaborado por ONGs/OBCs de México

Sección A: Información de la organización y resumen de la propuesta

- ¿Cuál es el nombre y la dirección de su organización?
- ¿Quién es el contacto principal y cuáles son los datos – nombre, cargo, número telefónico, número de fax, dirección de correo electrónico (cuando esté disponible)?
- ¿Cuál es el nombre del proyecto?
- ¿En qué país(es) y región(es)/distrito(s) tendrá lugar el trabajo?
- ¿Resumen de la propuesta del proyecto, los resultados esperados y las actividades principales?
- ¿Cuánto costará el proyecto: incluyendo el presupuesto total, la cantidad de contribución que requiere y algún otro proveedor de recursos importante?
- ¿Cuánto tiempo durará el proyecto, incluyendo el cronograma de trabajo, y las fechas previstas de inicio y fin del proyecto?

Sección B: Justificación de la propuesta de trabajo

- ¿Qué problema espera resolver con esta propuesta?
- ¿Cómo está relacionado el problema con esta propuesta de trabajo?
- ¿Qué experiencia de trabajo tiene usted y sus socios sobre esos temas o en el país/área?
- ¿Qué lecciones derivadas del pasado se incluyen en este trabajo?

Sección C: Diseño del proyecto

- ¿Cuáles son las metas, propósitos, resultados y las actividades principales del proyecto?
- ¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos que serán afectados o involucrados en el proyecto?
- ¿Estarán involucrados los beneficiarios en el diseño e implementación del proyecto?
- ¿Cuál es la cobertura del proyecto (área, número de personas, etc.)?
- ¿Cómo será sustentable este trabajo en el largo plazo, mas allá de los recursos solicitados?

Sección D: Administración e implementación

- ¿Cómo se implementará y administrará el trabajo, y por quién? ¿Qué insumos materiales y recursos humanos están disponibles?
- ¿Qué otras agencias están trabajando en esta área y cómo trabajará usted con esas organizaciones?
- ¿Cuál es el cronograma general de este trabajo?

Sección E: Monitoreo, aprendizaje y difusión de los hallazgos

- ¿Cómo pretende monitorear y revisar la puesta en marcha del trabajo y evaluar el impacto?
¿Qué preparativos para monitorear y evaluar ha considerado?
- ¿Cómo y cuándo reportará el progreso de este trabajo?
- ¿Cómo compartirá los resultados y las lecciones derivadas de su trabajo?

Sección F: Factores de riesgo a ser considerados

- ¿Cuáles son los principales riesgos que podrían afectar el éxito de su trabajo?
- ¿Qué probabilidad existe de que esto pase y que tan serias serían las consecuencias para el trabajo?
- ¿Qué medidas ha tomado o tomará para minimizar o mitigar los riesgos potenciales?

Sección G: Información y descripción del presupuesto

- ¿Cuánto tiempo se llevará la propuesta de trabajo para ser completada?
- ¿Cuál será su costo?
- ¿Cómo están divididos los costos?
- ¿Qué otras fuentes de fondos y recursos tiene este trabajo?
- ¿Se ha acercado con otros proveedores de recursos para solicitar apoyo parcial o total para este trabajo?

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cuernavaca, México, Enero 2001.

Actividad 3.2B Dando seguimiento a una propuesta

Instrucciones

Tiempo: 45 minutos

1. Trabajando con el grupo completo, facilite una lluvia de ideas sobre todas las razones posibles sobre por qué un proveedor de recursos puede no responder a la propuesta.
2. Divida a los participantes en grupos mixtos.
3. Pida a cada grupo que identifique cómo pueden dar seguimiento a una propuesta que ha sido enviada a un proveedor de recursos. (Por ejemplo, haciendo una llamada telefónica y preguntando sobre el periodo de tiempo del proceso de toma de decisiones; escribiendo para ofrecer dar mayor información, etc.)
4. Pida a un grupo que presente su trabajo y pida a los otros grupos que añadan ideas que no hayan sido incluidas
5. Facilite una discusión grupal basada en el siguiente tipo de preguntas:
 - ¿Debe una ONG dar seguimiento activo a las propuestas?
¿Cuándo es más importante hacerlo?
 - ¿Qué factores influyen en cómo usted da seguimiento a una propuesta?
 - ¿Qué métodos de seguimiento pueden ser más difíciles de llevar a cabo?
¿Por qué?
 - ¿Quién debe tomar la responsabilidad de darle seguimiento a la propuesta?

Ejemplo de la Actividad 3.2B: elaborado por ONGs/OBCs de Mongolia

¿Por qué el proveedor de recursos puede no responder a la propuesta?

- El proveedor de recursos ha estado muy ocupado
- El proveedor de recursos ha olvidado la propuesta
- La propuesta no llegó o no fue entregada a la persona adecuada en la organización
- La persona contacto ha cambiado
- La fecha limite actual ha vencido y la propuesta será considerada en la próxima ronda
- La ONG no dio los detalles correctos de contacto
- El proveedor de recurso necesita información adicional
- Un comité se debe reunir para discutir la propuesta
- El proveedor de recursos está verificando otras referencias sobre la organización

Como dar seguimiento a la propuesta

- Telefonando a la persona contacto
- Escribiendo una carta
- Enviando un correo electrónico
- Reuniéndose con la persona contacto
- Preguntado informalmente durante reuniones oportunas
- Pidiendo a un amigo en la organización que de seguimiento a la persona contacto
- Pidiendo a un colega con influencias en otra organización que de seguimiento
- Enviando información adicional
- Enviando una tarjeta de felicitación en ocasiones especiales
- Preguntando a la secretaria de la persona contacto
- Preguntado a otras organizaciones si han recibido respuesta (si el proveedor de recursos tiene un ciclo de financiamiento)

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Ulaan Baatar, Mongolia, Febrero 2001.

La fotografía muestra a la facilitadora y a los participantes discutiendo las formas más diplomáticas y efectivas, de dar seguimiento a propuestas durante un taller de movilización de recursos llevado a cabo en Dhaka, Bangladesh, Febrero 2002.



3.3 Manteniendo relaciones con los proveedores de recursos

Objetivo

Entender por qué es importante involucrar a los proveedores de recursos en el trabajo de VIH/SIDA de las ONGs/OBCs y cómo se puede desarrollar y mantener esta relación.

Introducción

Para mantener la relación con los proveedores de recursos, es necesario generar confianza mutua a través del tiempo. Esta relación comienza con una minuciosa investigación sobre el proveedor de recursos y sus prioridades, e idealmente se desarrollará una relación a mediano y largo plazo en la cual ambas partes estarán dentro de una relación “ganar – ganar”.

Esta relación de “ganar – ganar” ofrece a la ONG/OBC un mecanismo práctico a través del cual el proveedor de recursos puede apoyar la causa que les interesa apoyar, mientras la ONG/OBC obtiene apoyo técnico, financiero y en especie. Estas relaciones pueden ser más que una mera vinculación de necesidades con oportunidades. El éxito de este tipo de relación puede requerir de constante alimentación y fortalecimiento.

Instrucciones

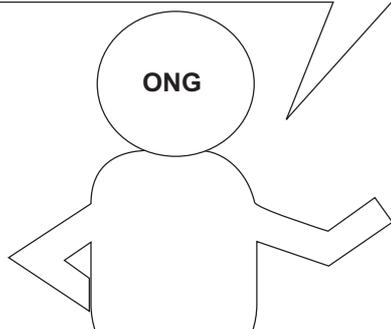
Tiempo: 1 hora 30 minutos

1. Explique a los participantes el objetivo de la actividad.
2. Divida a los participantes en dos grupos. Un grupo representará a las ONGs/OBCs y el otro a los proveedores de recursos.
3. En estos roles, pida a cada grupo que desarrolle dos listas basadas en las siguientes preguntas:
 - ¿Por que es importante involucrar a los proveedores de recursos en el trabajo de su ONG/OBC?
 - ¿Cómo podemos alimentar esta relación?
4. Pida a cada grupo que presenten su trabajo por turnos al grupo completo.
5. Pida a los participantes que vinculen los “Cómos” de las ONGs/OBCs y los de los proveedores de recursos, para ver qué acciones se sobreponen y beneficien a ambos grupos.
6. Proporcione a los participantes la hoja de trabajo que se encuentra al final de la Sección 3 y facilite una discusión acerca de las formas más efectivas de incrementar el involucramiento de los proveedores de recursos en el trabajo de las ONGs/OBCs basada en el siguiente tipo de preguntas:
 - ¿Qué mecanismo de involucramiento puede ser usualmente tanto el más fácil, como el más efectivo?
 - ¿En su relación actual con un proveedor de recursos, usted siente la confianza de presentar a su organización como un “igual” en una relación estratégica?
 - ¿Qué mas debería ser considerado aparte de obtener recursos cuando se desarrolla una nueva relación con un proveedor de recursos? (Por ejemplo, la ética al aceptar recursos de algunos proveedores de recursos, el considerar si existe potencial para proveer mas recursos en el futuro).

Ejemplo de la Actividad 3.3: Elaborado por una ONG/OBC de Mongolia

POR QUE

- Ganar su confianza
- Mostrar cómo sus recursos están siendo aprovechados
- Construir una relación para que se puedan proporcionar recursos futuros
- Exhibir nuestro trabajo
- Ganar apoyo técnico
- Promover su entendimiento de los temas y circunstancias
- Estimularlos para que financien a otros que hacen lo mismo (replicación)
- Para que sean más comprensivos cuando los cronogramas cambien o las cosas no salgan bien
- 'Para "mostrar" a los proveedores de recursos en eventos de movilización de recursos'



POR QUE

- Monitorear el uso de nuestros recursos
- Ganar perfil
- Evaluar la posibilidad de cooperación futura
- Monitorear cómo las actividades pueden haber cambiado
- Verificar e influenciar la calidad del trabajo
- Poder hacer preguntas y conocer a los beneficiarios
- Hacer contactos para posibles trabajos futuros
- Aprender
- Identificar un mercado para nuestros productos y servicios



CÓMO

- Invitándolos oficialmente a eventos clave
- Enviándoles publicaciones
- Visitándolos para proporcionarles datos actualizados
- Invitándolos a reuniones informales y eventos sociales
- Enviándoles reportes de los progresos
- Pidiéndoles asesoría e información adicional
- Invitándolos a hacer visitas de campo o talleres
- Usando sus productos/herramientas para nuestro trabajo
- Incluyendo sus logotipos y dándoles crédito a sus contribuciones
- Proporcionando información de su interés y fotografías
- Organizando actividades conjuntas, por ejemplo investigaciones y exhibiciones

CÓMO

- Visitando el proyecto
- Recibiendo los reportes de progresos y las actualizaciones
- Viendo como se usa nuestro logotipo
- Mencionando nuestro nombre en eventos y actividades
- Mencionando nuestro nombre en publicaciones
- Viendo cómo nuestros carteles son usados
- Pidiendo asesoría/productos en los reportes, etc.
- Invitando a asistir a reuniones clave sobre temas de importancia
- Haciendo visitas de campo y participando de talleres cuando tenemos suficiente tiempo.

Referencia: Adaptado del un taller de movilización de recursos llevado a cabo en Ulaan Baatar, Mongolia, Febrero 2001.

Hoja de trabajo (Resumen de la sección)

Lista de referencias útiles y organizaciones para capacitación e información en el ámbito de los proveedores y mecanismos de la movilización de recursos

- **The Foundation Center** www.fdncenter.org (la información más integral sobre filantropía, tienen archivos disponibles y directorios)
- **Council on Foundations** www.cof.org (asociación de fundaciones y corporaciones de beneficencia)
- **Center for the Study of Philanthropy** www.philanthropy.org (mantiene una biblioteca de vinculación para investigadores/practicantes en recursos para financiamiento)
- **Resource Alliance** (antiguamente International Fund Raising Group) www.ifrg.org.uk (trabaja en el desarrollo de capacidades para la movilización local de recursos en nueve regiones alrededor del mundo con una red de socios y voluntarios)
- **Association of Fund Raising Professionals** (antiguamente National Society of Fund-Raising Executives) www.nsfre.org o www.afpnet.org
- **Association of Philanthropic Counsel** www.apcinc.org (tiene un directorio de consultores en recaudación de fondos)
- **Chronicle of Philanthropy** www.philanthropy.com (versión en línea de un periódico de organizaciones sin fines de lucro)
- **Internet Nonprofit Center** www.nonprofits.org (información para, y acerca de, organizaciones sin fines de lucro)
- **FundraisingInfo.com** www.fundraisinginfo.com (asesoría, novedades de expertos en recaudación de fondos)
- **Foundations On-line** www.foundations.org (directorio de donantes)
- **The Grantsmanship Center** www.tgci.com (para información sobre donantes y capacitación)
- **Funders Online** www.fundersonline.org (para buscar en línea a la comunidad europea de filantropía)
- **Funds Net Online Services** www.fundsnet services.com (información acerca de financiadores, recursos y novedades)
- **Venture for Fund Raising** www.venture-asia.org (una organización sin fines de lucro que da servicio en capacitación y consultoría para cubrir las necesidades de otras organizaciones sin fines de lucro)

Referencia: Proporcionada por Venture For Fundraising, Filipinas, febrero 2002.

Hoja de trabajo (Sección 3.1A) Reuniéndose con proveedores de recursos

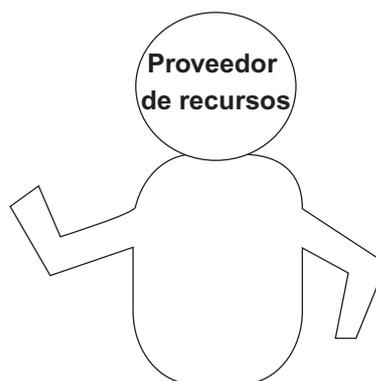
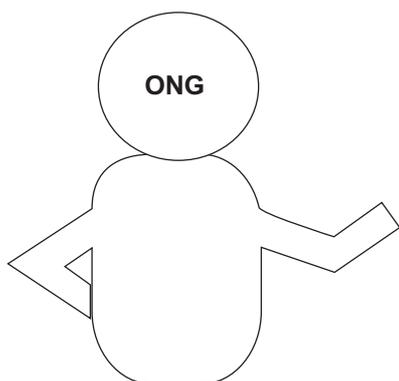
Algunas cosas que debe considerar al reunirse con proveedores de recursos

Intente:

- Vestir apropiadamente – una buena regla es vestirse para los negocios.
- Llevar la documentación de su ONG o del trabajo que le presentará al proveedor de recursos.
- Llevar consigo a la entrevista sus tarjetas de presentación o los datos completos para que lo contacten.
- Mantener sus preguntas y sus respuestas tan breves como sea posible.
- Plantear lo que quiere pedir y asegurarse ¡de pedirlo!
- Salir de la reunión teniendo claros los siguientes pasos, por ejemplo: el compromiso de enviar la propuesta, la fecha de la siguiente reunión o incluso un acuerdo para mantenerse en contacto.
- Mantener la conversación centrada – mantenga el “tono” de la conversación a fin de que pueda proponer su trabajo, especialmente en reuniones cortas.
- Ser puntual en la reunión.

Evite:

- Hacer esperar al proveedor de recursos.
- Criticar o cuestionar el trabajo actual o previo del proveedor de recursos.
- Brindar información confusa – comente acerca de lo que usted conoce.
- Asumir que el proveedor de recursos conoce el argot y los detalles del área de su trabajo.
- Dar por hecho que el proveedor de recursos no conoce nada acerca de su área de trabajo.
- Centrar su atención en personas ‘amables’ dentro de un grupo de proveedores de recursos, aquellos que son más escépticos frecuentemente son los más importantes de ganar
- Entregar la documentación o el resumen ejecutivo al proveedor de recursos al comienzo de la reunión frecuentemente ellos es un distractor que impide que escuchen lo que usted está diciendo
- Criticar el trabajo de otros como una forma de demostrar el valor de su organización – esto se percibe a menudo muy mal.



Hoja de trabajo (Sección 3.1A) Reuniéndose con proveedores de recursos

Ejemplo para grupos de trabajo:

Información para presentar al proveedor de recursos

- Nombre y ubicación de la organización
- Misión y ámbito de trabajo de la organización
- Cómo pondrá en marcha y administrará la organización este trabajo
- Experiencia previa, incluyendo proveedores de recursos anteriores
- Razones de la organización para acercarse al proveedor de recursos
- En qué se beneficiará el proveedor de recursos al otorgar recursos a la organización
- Cómo genera la organización sus propios recursos
- Folletos de la organización
- Ventaja comparativa de la organización
- Estadísticas del problema al que se dirige este proyecto
- Información acerca del proyecto y en lo que usted quiere que los apoyen (del resumen ejecutivo)

Preguntas para el proveedor de recursos

- ¿Cuáles son las áreas programáticas de interés particular en este momento?
- ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en su organización?
- ¿Cómo le gustaría involucrarse en el trabajo?
- ¿Provee otros recursos aparte del dinero?
- ¿Puede otorgar recursos por varios años?
- ¿Le gustaría visitar nuestra organización?
- ¿Apoyaría directamente a las organizaciones implementadoras?

Preguntas difíciles que el proveedor de recursos podría hacer

- ¿Por qué decidió acercarse a nuestra organización? ¿Se acercó al gobierno?
- ¿Tomó en cuenta todos los riesgos relacionados con su proyecto?
- ¿Cuáles son los resultados del proyecto y cuándo serán producidos? ¿Cómo serán medidos?
- ¿Cuál es la capacidad de su organización? ¿Cómo puede demostrar que cumplirá los propósitos del proyecto?
- ¿Cómo continuará luego que los recursos proveídos hayan sido usados? ¿Las actividades del proyecto son sustentables?
- ¿Cuál es la percepción pública que se tiene de su organización en su país?
- ¿Qué ganaremos al proveerle recursos?
- ¿Cómo asegurará que no está duplicando el trabajo de otras organizaciones?
- ¿De qué manera este proyecto es diferente de otros?
- ¿Estarán involucrados los beneficiarios? ¿de qué manera?
- ¿Cómo garantizará el buen uso de los recursos que le proveamos?
- ¿Esta usted dispuesto a trabajar en colaboración con otras ONGs para implementar este trabajo?
- ¿Cómo demostrará la transparencia y el buen manejo de sus sistemas financieros?

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Ulaan Baatar, Mongolia, Febrero 2001.

Hoja de trabajo (Sección 3.2A) Desarrollando una propuesta

Ejemplo para los grupos de trabajo:

Sección A: Información de la organización y resumen de la propuesta

- ¿Cuál es el nombre y la dirección de su organización?
- ¿Quién es el contacto principal y cuáles son los datos – nombre, cargo, número telefónico, número de fax, dirección de correo electrónico (cuando esté disponible)?
- ¿Cuál es el nombre del proyecto?
- ¿En qué país(es) y región(es)/distrito(s) tendrá lugar el trabajo?
- ¿Resumen de la propuesta del proyecto, los resultados esperados y las actividades principales?
- ¿Cuánto costará el proyecto: incluyendo el presupuesto total, la cantidad de contribución que requiere y algún otro proveedor de recursos importante?
- ¿Cuánto tiempo durará el proyecto, incluyendo el cronograma de trabajo, y las fechas previstas de inicio y fin del proyecto?

Sección B: Justificación de la propuesta de trabajo

- ¿Qué problema espera resolver con esta propuesta?
- ¿Cómo está relacionado el problema con esta propuesta de trabajo?
- ¿Qué experiencia de trabajo tiene usted y sus socios sobre esos temas o en el país/área?
- ¿Qué lecciones derivadas del pasado se incluyen en este trabajo?

Sección C: Diseño del proyecto

- ¿Cuáles son las metas, propósitos, resultados y las actividades principales del proyecto?
- ¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos que serán afectados o involucrados en el proyecto?
- ¿Estarán involucrados los beneficiarios en el diseño e implementación del proyecto?
- ¿Cuál es la cobertura del proyecto (área, número de personas, etc.)?
- ¿Cómo será sustentable este trabajo en el largo plazo, mas allá de los recursos solicitados?

Sección D: Administración e implementación

- ¿Cómo se implementará y administrará el trabajo, y por quién? ¿Qué insumos materiales y recursos humanos están disponibles?
- ¿Qué otras agencias están trabajando en esta área y cómo trabajará usted con esas organizaciones?
- ¿Cuál es el cronograma general de este trabajo?

Sección E: Monitoreo, aprendizaje y difusión de los hallazgos

- ¿Cómo pretende monitorear y revisar la puesta en marcha del trabajo y evaluar el impacto? ¿Qué preparativos para monitorear y evaluar ha considerado?
- ¿Cómo y cuándo reportará el progreso de este trabajo?
- ¿Cómo compartirá los resultados y las lecciones derivadas de su trabajo?

Sección F: Factores de riesgo a ser considerados

- ¿Cuáles son los principales riesgos que podrían afectar el éxito de su trabajo?
- ¿Qué probabilidad existe de que esto pase y que tan serias serían las consecuencias para el trabajo?
- ¿Qué medidas ha tomado o tomará para minimizar o mitigar los riesgos potenciales?

Sección G: Información y descripción del presupuesto

- ¿Cuánto tiempo se llevará la propuesta de trabajo para ser completada?
- ¿Cuál será su costo?
- ¿Cómo están divididos los costos?
- ¿Qué otras fuentes de fondos y recursos tiene este trabajo?

Referencia: Adaptado del taller de movilización de recursos llevado a cabo en Cuernavaca, México, Enero 2001.

Hoja de trabajo (Sección 3.2A) Desarrollando un resumen ejecutivo

Algunos proveedores de recursos prefieren considerar un resumen ejecutivo antes que la propuesta completa (ver abajo). Esto puede ahorrarles a ambas partes tiempo y recursos valiosos. Un resumen ejecutivo es un documento corto (de 2-3 páginas) que describe los elementos esenciales de la propuesta de trabajo. Un proveedor de recursos puede usar un resumen ejecutivo para determinar si la propuesta de trabajo responde a sus criterios antes de requerir una propuesta más detallada. El siguiente ejemplo del esquema de un resumen ejecutivo puede ser discutido o distribuido.

Ejemplo de esquema de un resumen ejecutivo

Sección A: Información acerca de su organización

- a) Nombre y dirección de la organización
- b) Contacto principal – nombre, cargo, número telefónico, número de fax, dirección de correo electrónico (cuando esté disponible)
- c) ¿Cuándo se fundó la organización y cómo continúa existiendo?
- d) ¿Cuál es la misión, las metas y los objetivos de la organización?
- e) ¿Cuál es la estructura de la organización y el organigrama del personal?
- f) ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la organización?
- g) ¿Cuál es su contacto previo, si existe, con el proveedor de recursos?

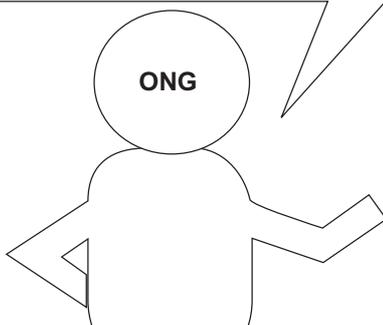
Sección B: Información acerca de la propuesta de trabajo

- a) ¿Cuál es el problema que se intenta atender en esta propuesta?
- b) ¿Qué es lo que la propuesta de trabajo intenta lograr y cómo lo hará?
- c) ¿Qué actividades es posible que se lleven a cabo?
- d) ¿Cómo se originó la propuesta de trabajo, de quién fue esta idea?
- e) ¿Qué lecciones del pasado han sido usadas para el diseño del trabajo?
- f) ¿Qué valor agregado brinda la organización para solucionar este problema?
- g) ¿Cuánto tiempo tomará completar el trabajo propuesto?
- h) ¿Cuánto costará?
- i) ¿A qué otros proveedores de recursos se ha acercado para obtener apoyo parcial o total para este trabajo?

Hoja de trabajo (Sección 3.3): Manteniendo relaciones con proveedores de recursos

POR QUE

- Ganar su confianza
- Mostrar cómo sus recursos están siendo aprovechados
- Construir una relación para que se proporcionen recursos futuros
- Exhibir nuestro trabajo
- Ganar apoyo técnico
- Promover su entendimiento de los temas y circunstancias
- Estimularlos para que financien a otros que hacen lo mismo (replicación)
- Para que sean más comprensivos cuando los cronogramas cambien o las cosas no salgan bien
- 'Para "mostrar" a los proveedores de recursos en eventos de movilización de recursos



POR QUE

- Monitorear el uso de nuestros recursos
- Ganar perfil
- Evaluar la posibilidad de cooperación futura
- Monitorear cómo las actividades pueden haber cambiado
- Verificar e influenciar la calidad del trabajo
- Poder hacer preguntas y conocer a los beneficiarios
- Hacer contactos para posibles trabajos futuros
- Aprender
- Identificar un mercado para nuestros productos y servicios



CÓMO

- Invitándolos oficialmente a eventos clave
- Enviándoles publicaciones
- Visitándolos para proporcionarles datos actualizados
- Invitándolos a reuniones informales y eventos sociales
- Enviándoles reportes de los progresos
- Pidiéndoles asesoría e información adicional
- Invitándolos a hacer visitas de campo o talleres
- Usando sus productos/herramientas para nuestro trabajo
- Incluyendo sus logotipos y dándoles crédito a sus contribuciones
- Proporcionando información de su interés y fotografías
- Organizando actividades conjuntas, por ejemplo investigaciones y exhibiciones

CÓMO

- Visitando el proyecto
- Recibiendo los reportes de progreso y las actualizaciones
- Viendo como se usa nuestro logotipo
- Mencionando nuestro nombre en eventos y actividades
- Mencionando nuestro nombre en publicaciones
- Viendo cómo nuestros carteles son usados
- Pidiendo asesoría/productos en los reportes, etc.
- Invitando a asistir a reuniones clave sobre temas de importancia
- Haciendo visitas de campo y participando de talleres cuando tengamos suficiente tiempo.

Referencia: Adaptado del un taller de movilización de recursos llevado a cabo en Ulaan Baatar, Mongolia, Febrero 2001.



International HIV/AIDS Alliance

Queensberry House
104 – 106 Queens Road
Brighton BN1 3XF
Reino Unido

Tel: +44 1273 718 900

Fax: +44 1273 718 901

Correo electrónico: mail@aidsalliance.org

Paginá electrónica: www.aidsalliance.org
www.aidsmap.com

Número de Registro de la British Charity 1038860

© **The International HIV/AIDS Alliance, 2001.**

A menos que los derechos de autor estén indicados, la información de esta publicación puede ser reproducida, publicada o usada de otras maneras sin el permiso de la International HIV/AIDS Alliance. Sin embargo, la International HIV/AIDS Alliance solicita que se cite la fuente de información. Si los derechos de autor son indicados en una fotografía, un gráfico o algún otro material, el permiso para utilizar la copia debe ser obtenido de la fuente original.

Diseñado y producido por Progression Publicado: Mayo 2002

Logotipos de DFID, USAID y Merck

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (bajo los términos del contrato número HRN-G-00-98-00010-00) y Merck & Co. Inc. Las opiniones expresadas aquí corresponden a los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de los donantes mencionados arriba.