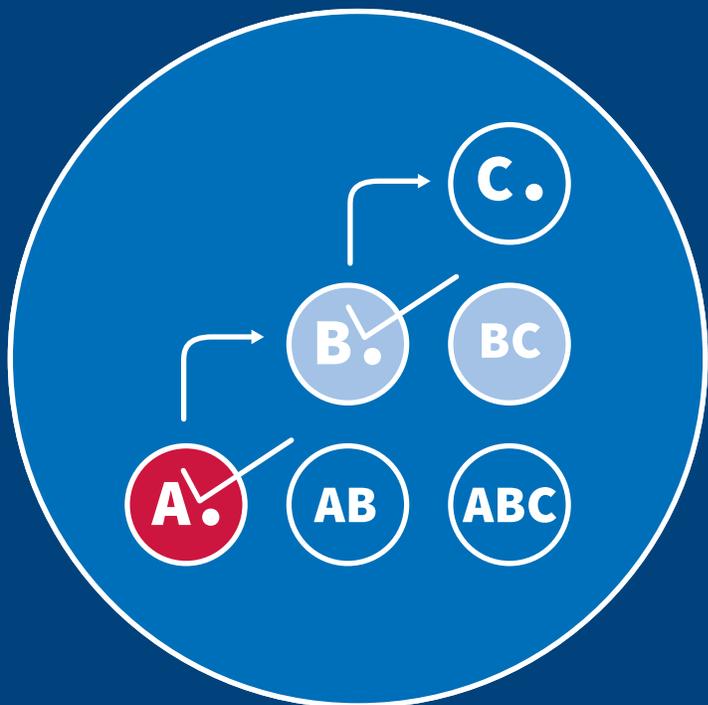




USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No.AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	3
¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN	4
BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
METODOLOGÍAS	6
DIAGRAMA DE PASOS DEL FORTALECIMIENTO EN MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS	7
RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS. CARTAS DESCRIPTIVAS	8
MÓDULO 1. LÍMITES Y CRITERIOS PARA LA MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS	11
MÓDULO 2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	14
MÓDULO 3. CULTIVACIÓN O FIDELIZACIÓN DE DONANTES	24
MÓDULO 4. PLAN DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS	29
MÓDULO 5. PROFESIONALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS	33
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXO 1. MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS	39
ANEXO 2. MATRIZ PLAN DE RECURSOS ECONÓMICOS	39
ANEXO 3. ¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?	40
ANEXO 4. ELEMENTOS DE UNA CARTA DESCRIPTIVA	41
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	42

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), implementado por Social Impact, es parte de la misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, a la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y el respeto a los derechos humanos, así como robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su contribución a las metas de desarrollo de USAID, a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el público y el privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las OSC operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (HICD)² con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico Participativo, la cual busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución es una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El paquete se enfoca en Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones y Sub-subvenciones, una de las varias áreas de prioridad que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada paquete a las necesidades de las organizaciones con las que colabora, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando su Herramienta Integrada de Autodiagnóstico.

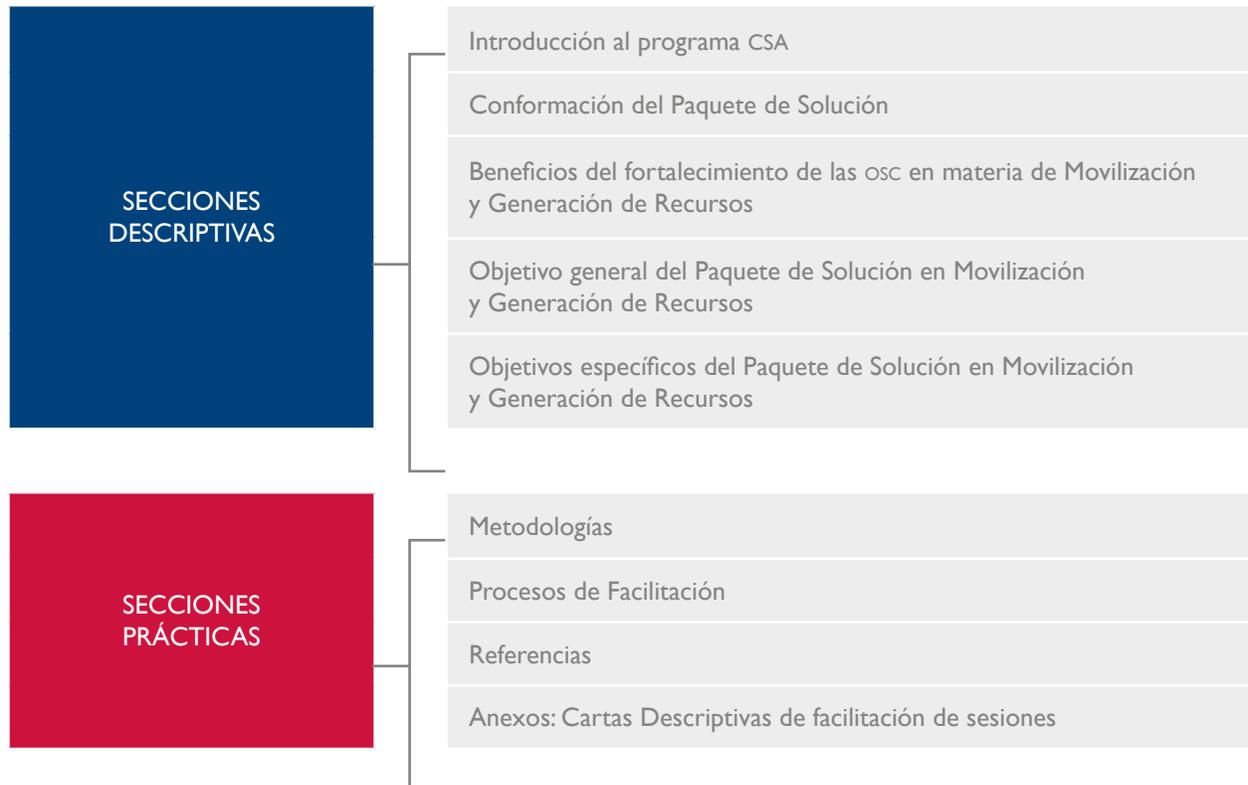
¹ USAID (2017), “Capacity Development 2.0”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>.

² USAID (2011), *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*, Washington D. C., <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>.

³ USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN?

A continuación, se presenta un diagrama que enlista las diferentes partes del Paquete de Solución:



Este paquete de solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, y a las osc, los enfoques y recursos para lograr una mejora en el diseño e implementación de sus programas. El paquete incluye:

- Una reflexión sobre los beneficios del fortalecimiento en las capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil (osc).
- El objetivo general del Paquete de Solución, así como objetivos específicos para los temas desarrollados.
- La relación de dichos objetivos con los estándares agrupados, para su tema, a partir de la evaluación de diagnóstico desarrollada por Social Impact.
- Una evaluación final que puede llevarse a cabo en formato de opción múltiple o alguna otra opción a elección del consultor o consultora, alineadas con los objetivos de aprendizaje diseñados, de forma que sea posible medir el nivel del conocimiento adquirido.

Una serie de herramientas y recursos para fomentar la implementación del Paquete de Solución de Movilización y Generación de Recursos.

BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

El presente Paquete de Solución está dedicado a la Movilización y Generación de Recursos, denominada también, en algunos casos, procuración de fondos. Para efectos de la movilización de recursos, se establecen algunos conceptos que no sólo incluyen la consecución de donativos (procuración), sino la atracción de otro tipo de ingresos que surgen a partir de las propias organizaciones (generación de recursos) y coadyuvan a su sustentabilidad.

Cuando se utiliza el término movilización de recursos, no sólo se hace referencia al factor económico, sino que engloba otras variables, como desarrollo de capacidades humanas, materiales, recursos tecnológicos, herramientas, construcción de relaciones o vínculos con aliados estratégicos.

De lo anterior se desprende la pertinencia de contar con un Plan de Movilización y Generación de Recursos adecuado, que integre diferentes estrategias con el fin de no depender de una sola fuente de financiamiento, lo que permitirá a las organizaciones disminuir el riesgo de las variaciones naturales de las personas o entidades financiadoras.

La construcción del plan contempla un conjunto de estrategias que combinan diferentes fuentes y formas de financiamiento a ser elegidas, de acuerdo con las características de cada organización, así como su causa u objeto social. Existe una multiplicidad de combinaciones de fuentes de financiamiento que pueden ser adaptadas a diferentes contextos. La correcta mezcla de estrategias para un periodo específico dependerá de las capacidades existentes, de la experiencia documentada y, en particular, de las relaciones que la OSC haya construido a lo largo del tiempo.

Por otro lado, las instituciones donantes nacionales e internacionales cercanas a la temática se encuentran frecuentemente superadas en cantidad de iniciativas que tienen capacidad de financiar, generando una competencia natural que dejará fuera a algunas organizaciones, aun con proyectos viables.

Basándose en la situación actual del contexto en el que operan las OSC, los beneficios de llevar a cabo un fortalecimiento institucional en materia de Movilización y Generación de Recursos son los siguientes:

- Fortalecer las capacidades internas de las personas que conforman los equipos de las áreas de Movilización de Recursos de las organizaciones en México, de manera que les permita contar con capacidad instalada para reproducir las prácticas identificadas como exitosas en su propio contexto.
- Identificar, adquirir e implementar nuevas herramientas para llevar a cabo un proceso de movilización de recursos adecuado y personalizado.
- Sumar aliados estratégicos, tanto públicos como privados, que coadyuven a que las organizaciones tengan un mayor impacto y cumplan con su misión. La generación de alianzas estratégicas es uno de los puntos de inflexión más importantes para llevar a

cabo la ejecución de un adecuado Plan de Movilización de Recursos que conduzca a la sustentabilidad financiera organizacional.

- Contar con un mayor entendimiento e identificación de las fuentes de financiamiento nacionales e internacionales a las cuales tienen acceso las organizaciones en México.
- Aumentar los recursos de inversión social estratégica. Generar un nivel de profesionalización tal que les permita a las organizaciones acceder a los financiadores y recursos internacionales, aun bajo un contexto donde los flujos de la cooperación al desarrollo ya no están dirigidos a México.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las capacidades internas de las organizaciones en esta materia, de tal manera que cuenten con las herramientas y la capacidad instalada para diseñar y ejecutar un Plan de Movilización y Generación de Recursos exitoso, alineado a sus necesidades, que les permita ser sustentables en el mediano y largo plazos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las alternativas de financiamiento existentes, alineadas a las necesidades y capacidades de ejecución de las osc.
2. Generar un Plan de Movilización y Generación de Recursos diversificado, mediante una mezcla efectiva de estrategias y fuentes de financiamiento para las osc.
3. Minimizar la exposición al riesgo financiero de las osc, a la vez que se incrementan sus posibilidades de sustentabilidad.
4. Desarrollar las capacidades de los equipos de movilización de recursos de las organizaciones para ejecutar las estrategias contenidas dentro del Plan de Movilización y Generación de Recursos.

METODOLOGÍAS

Dentro de las metodologías dispuestas para su implementación como parte del proceso de fortalecimiento institucional en Movilización y Generación de Recursos destacan las siguientes, mismas que están alineadas al currículo de formación basado en las necesidades identificadas en los resultados de la evaluación inicial de las organizaciones participantes.

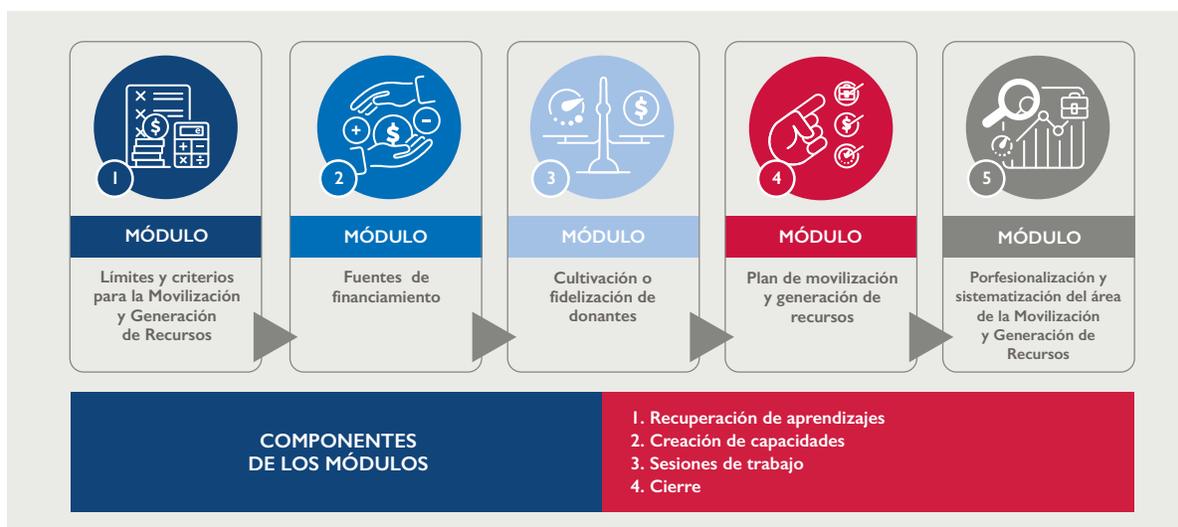
- Módulos individuales vinculados con objetivos de aprendizaje específicos.
- Material didáctico que incluye notas para la persona que facilite los talleres, libros o artículos de referencia para las personas participantes y/o ejercicios, formatos y herramientas de aplicación.

Diseños de acompañamiento de acción facilitada a través de tutorías y asistencia técnica centrada en los sistemas, políticas y procedimientos de la organización, para cerrar las brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas.

- Talleres prácticos para la introducción y apropiación de conceptos, por medio de metodologías diversas, donde las personas que participan puedan aportar aspectos de sus organizaciones para retroalimentación por parte de la persona facilitadora, así como por sus pares institucionales.
- Evaluación de los módulos. La intención es contar con instrumentos de evaluación del tipo de opción múltiple o preguntas abiertas, mismo que considere los siguientes dos niveles:
 - **Nivel 1. Reacción:** el grado en que las personas participantes consideran que la formación es favorable, atractiva y relevante para su desarrollo institucional. Esto se lleva a cabo por medio de una encuesta de satisfacción a las personas asistentes del taller.
 - **Nivel 2. Aprendizaje:** El grado en que las personas participantes adquieren los conocimientos y habilidades previstos, en función de su participación en el Paquete de Solución.

DIAGRAMA DE PASOS DEL FORTALECIMIENTO EN MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

Este Paquete de Solución contempla una propuesta que considera cinco pasos para llevar a cabo la implementación de un proceso de fortalecimiento, como se presenta a continuación:



A continuación, se presentan las cartas descriptivas de cada uno de los módulos especializados expuestos en el esquema anterior. Estas cartas permiten visualizar el proceso de los módulos de forma sintética, considerando en cada una de ellas los componentes de recuperación del aprendizaje, creación de capacidades, sesiones de trabajo y cierre.

El siguiente cuadro proporciona información sobre los demás paquetes de solución del Programa para la Sociedad Civil, que complementan los contenidos de este paquete, los cuales están incluidos dentro del Compendio del Legado de CSA. Se sugiere consultarlos al momento de implementar el paquete.

TEMA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS	PAQUETE DE SOLUCIÓN VINCULANTE Y CONCEPTOS CLAVE
Cultivación de donantes	Alianzas Estratégicas • Mapeo de Sistema Local
	Planeación Estratégica • Matriz de Actores y Alianzas Estratégicas
	Género e inclusión • Anexo: Fuentes de financiamiento feministas y con perspectiva de género
Análisis FODA	Planeación Estratégica • Sesión de Teoría de Cambio
Límites y criterios para la Movilización y Generación de Recursos	Planeación Estratégica • Presupuesto Anual

RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS. CARTAS DESCRIPTIVAS

Todas las organizaciones cuentan con diversas experiencias y capacidades, mismas que están relacionadas con el tiempo que tienen constituidas, el desarrollo de proyectos previos y las experiencias acumuladas de las personas que integran el equipo.

Para la implementación de los paquetes, se contemplan dos niveles de profesionalización en el área de Movilización de Recursos, explicados a continuación:

- o **Nivel básico:** para aquellas organizaciones que están en el proceso de constituir un área de Movilización de Recursos (procuración de fondos), con poca experiencia diseñando y presentando propuestas o solicitudes de donativos y/o financiamientos, con un espectro más de carácter nacional que internacional.

- o **Nivel intermedio/avanzado:** para aquellas organizaciones que ya tienen constituida un área conformada por colaboradores que tienen algún nivel o mucha experiencia diseñando y presentando propuestas, tanto de carácter nacional como internacional.

Por lo anterior, se propone que la persona facilitadora encargada de la implementación haga un análisis previo del nivel en el cual se encuentra la organización, con el fin de adaptar los contenidos a las necesidades de ésta.

En el caso de las organizaciones que se encuentren en un nivel básico, posiblemente deberán generar capacidades básicas como prerequisite para llevar a cabo el Plan de Movilización, por ejemplo, elaborar un presupuesto o enfocarse en la información más básica que proporciona este paquete, antes de pasar a reflexiones más elaboradas, en las cuáles las personas participantes no tengan mucha información que aportar.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones que se encuentran en un nivel intermedio o avanzado, se recomienda no profundizar en temas que les son familiares y concentrarse específicamente en aquellos que les representan un mayor reto.

Cada carta descriptiva muestra una propuesta sobre el porcentaje de tiempo planteado para cada módulo. Algunos módulos cuentan con más de una sesión; sin embargo, se espera que el facilitador adapte las actividades de las sesiones en concordancia con las necesidades y la disponibilidad de tiempo de cada OSC.

Existen dos modalidades que pueden utilizarse para la implementación de los módulos: presencial o en línea. En caso de que la persona que facilita elija hacerlo en línea, mediante un webinar, se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- 1) Utilizar una plataforma con buen funcionamiento, que permita sumar a todas las personas necesarias.
- 2) Pedir a las personas que estén en un lugar con la mejor calidad de conectividad posible.
- 3) Enviar de manera previa algunas preguntas detonantes que les permitan avanzar en la reflexión y llegar con ideas y propuestas más aterrizadas.
- 4) Generar reflexiones en grupos pequeños (Zoom permite hacer *break rooms* y luego regresar a la plenaria).
- 5) Preguntar: ¿Cuáles son las dificultades que pueden tener las personas participantes para que la reunión sea exitosa? ¿Qué pueden hacer para que esas dificultades no afecten la reunión?
- 6) Se sugiere a la persona que facilita estos espacios, ir midiendo el ánimo del grupo, por momentos pedir que se paren de sus asientos, se estiren, se muevan, respiren, etcétera, ya sea que el taller se está llevando de forma presencial o en línea.

- 7) Asegurarse que, por cada dos horas máximo de sesión, tengan un espacio de descanso.
- 8) Solicitar que durante las sesiones haya alguien pendiente de cuando las personas desean participar, para asegurarse de que se escuchen todas las voces.
- 9) Gestionar el tiempo de las intervenciones y solicitar que éstas sean precisas.

Por último, cabe mencionar que al final de este documento se presentan el Anexo 3 y 4, ambos contienen herramientas para la persona facilitadora. El Anexo 3. ¿Cómo hacer un Plan de Trabajo? permite llevar a cabo una planeación más exhaustiva de la aplicación del paquete, aterrizando aquellos elementos que son esenciales para el éxito en la implementación, ya que da claridad en cuanto a las actividades previstas, los tiempos asignados y el alcance de este paquete para la organización.

Por otro lado, el Anexo 4. Cartas descriptivas, le permite a la persona que facilita hacer una adecuación de las cartas descriptivas propuestas para cada módulo, de tal manera que respondan a su Plan de Trabajo, aterrizando con mayor exactitud cada una de las sesiones, pues se puede especificar el minuto a minuto, los participantes, la fecha, así como los materiales necesarios para la implementación del taller.

Este documento, además de sus anexos, está acompañado de cinco presentaciones de Power Point. El número de la presentación corresponde al módulo de trabajo. La lista de presentaciones se incluye a continuación:

1. Límites y criterios institucionales para la Movilización de Recursos.
2. Fuentes de financiamiento.
3. Cultivación de donantes.
4. Plan de Movilización y Generación de Recursos.
5. Profesionalización y sistematización del área de Movilización de Recursos.

MÓDULO I. LÍMITES Y CRITERIOS PARA LA MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>SE SUGIERE QUE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN UNA SESIÓN DE DOS HORAS; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR.</p> <p>Las personas que conforman las organizaciones cuentan con una serie de experiencias y capacidades en relación con diversos temas vinculados con la Movilización de Recursos. La parte introductoria del proceso de formación de los diferentes módulos busca recuperar dichos aprendizajes, de tal manera que las sesiones se vayan desarrollando con base en este conocimiento y experiencias previas, para así fomentar la construcción colectiva y colaborativa del nuevo conocimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se da la bienvenida a la reunión y se presentan los objetivos del módulo. <ol style="list-style-type: none"> a) Definir los límites y criterios institucionales para llevar a cabo un Plan de Movilización de Recursos que responda a las necesidades de la organización, mientras cuida sus principios esenciales, propiciando en el largo plazo la sustentabilidad financiera de la organización. b) Llevar a cabo un ejercicio FODA que permita a las personas participantes identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la organización. Esta reflexión servirá como base para la definición del Plan Anual de Movilización de Recursos. 2. Reflexión inicial. Como organización ¿se cuenta con criterios para llevar a cabo la Movilización de Recursos? ¿Por qué sería importante contar con estos criterios? <ol style="list-style-type: none"> a) Dividir a las personas participantes en equipos de dos o tres, dependiendo del número total de personas que conformen el grupo, y asignar un tiempo para que puedan discutir estas dos preguntas. b) Regresar a la plenaria y dar la palabra a algunas personas para compartir su reflexión. c) Recuperar el aprendizaje apuntando las principales reflexiones en el pizarrón, o bien, en un rotafolio. Al final, debe hacerse una síntesis de los comentarios que hayan sido mencionados con mayor énfasis. <p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante definir los límites y criterios institucionales para llevar a cabo el ejercicio de Movilización de Recursos, con el fin de diseñar un Plan de Movilización y Generación de Recursos que responda a las necesidades institucionales, mientras cuida los principios esenciales de la organización. • Cada osc define sus límites y criterios de acuerdo con la causa que abandera, con su objeto social, así como con las condiciones y el contexto en el cual desarrolla su trabajo. No es lo mismo una organización que defiende y promueve los derechos humanos, a una que trabaja en desarrollar iniciativas para promover el acceso a oportunidades educativas. Algunas de ellas pueden tener límites y criterios más flexibles, según sean sus características.

30%	Conceptos básicos	<p>- Presentación en Power Point La presentación introducirá las preguntas estratégicas que habilitarán que las personas participantes lleven a cabo una reflexión en relación con cuáles son los límites y criterios institucionales a los cuales se apegarán para llevar a cabo un correcto ejercicio de Movilización de Recursos.</p> <p>I. Para abordar el tema, se hace un ejercicio de reflexión sobre el concepto de Movilización de Recursos con base a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entienden por Movilización y Generación de Recursos? • ¿Cuál es la diferencia entre procurar fondos y movilizar recursos? <p>Se recomienda poner énfasis en que la procuración de fondos se relaciona, la mayoría de las veces, sólo con recursos financieros, mientras que la movilización incluye todos los recursos necesarios para la sustentabilidad de la organización.</p> <p>2. Se contestan una a una las siguientes preguntas, recuperando, en cada una de ellas, las respuestas de las personas participantes y anotándolas en la presentación de Power Point, o bien, en rotafolios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo más importante o lo que más se cuida como equipo en materia de Movilización de Recursos? • ¿Cuáles son las prácticas que más se valoran de la Movilización de Recursos y que se quieren mantener? • ¿Cuáles son las prácticas que no se valoran y que se consideran negativas para la organización? Ya sea que las llevan a cabo personas del equipo o alguna otra organización sobre la cual tengan información. • ¿Cuáles son las prácticas en términos de Movilización de Recursos que quieren sumar? • ¿Con qué tipo de actores se quieren relacionar y por qué? ¿Cuáles son sus características más relevantes? • ¿Con qué tipo de actores no se quieren relacionar como organización y por qué?
40%	Aplicación	<p>Ejercicio 1. ¿Cuáles son los principios de Movilización y Gestión de Recursos que se desean seguir para la definición del Plan de Movilización de Recursos? Esta última pregunta constituye una especie de DECÁLOGO, debido a que, con base en estos principios, se guiará el quehacer de la organización en materia de movilización.</p> <p>Ejercicio 2. Llevar a cabo un ejercicio FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a partir del análisis interno y externo. El énfasis de este ejercicio es la Movilización y Generación de Recursos. Nota: No es un FODA institucional, sino que debe estar relacionado específicamente con esta área.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Asignar un tiempo para que las personas participantes hagan la reflexión de manera personal, por un lapso de tres a cuatro minutos. b) Después, se comparten las reflexiones en la plenaria. c) Este proceso se repite para cada uno de los cuadrantes. d) Se recomienda comenzar por el análisis interno y proceder con el análisis externo.

		<div style="text-align: center;"> </div> <p>Los resultados de este ejercicio serán la base para diseñar el Plan Anual de Movilización y Generación de Recursos. Nota: La pertinencia de la información y los formatos presentados en este paquete dependen de las necesidades y los alcances de cada organización y pueden modificarse si la persona facilitadora considera que existen otros de mayor utilidad para la osc.</p>
15%	Cierre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pregunta a las personas participantes cuáles son sus reflexiones finales sobre estos ejercicios. Se cede la palabra a cuatro o cinco personas. 2. Se aclaran dudas y se explica la práctica posterior a la sesión de trabajo.
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de aprendizajes: tarjetas, hojas blancas, rotafolio o pizarrón y plumones. • Conceptos: Presentación en Power Point “Límites y criterios institucionales para la Movilización de Recursos”. • Aplicación: <ul style="list-style-type: none"> o Formato de decálogo de límites y criterios para la movilización de recursos. o Formato para desarrollar el FODA para la Movilización y Generación de Recursos.
	Productos esperados de la sesión	Documento de límites y criterios institucionales que contenga un decálogo de criterios para la movilización de recursos y el ejercicio de análisis FODA.
	Práctica posterior	Retomar el ejercicio FODA para definir las estrategias más importantes dentro del diseño del Plan de Movilización y Generación de Recursos. Se recomienda poner especial énfasis en las debilidades y oportunidades para convertirlas en objetivos estratégicos. Se invita a la organización a tener presentes los límites y criterios, especialmente en los siguientes momentos: <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se esté diseñando cualquier Plan de Movilización de Recursos. • Cuando se genere cualquier alianza estratégica. • Cuando se tomen decisiones importantes para la organización en materia de movilización y generación de recursos.

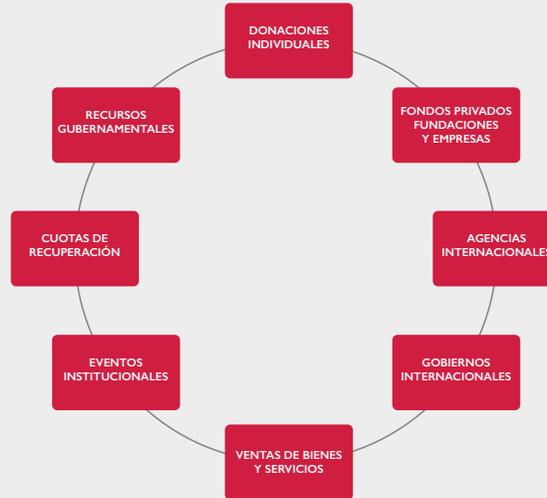
	Complemento	<p>Lecturas recomendadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas. Sesiones 1, 2 y 3. • USAID (2014), “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development”, <i>USAID Learning Lab</i>, Washington D. C., https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf.
--	-------------	--

MÓDULO 2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

SESIÓN 1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN TRES SESIONES DE 2.5 HORAS CADA UNA; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR.</p> <p>Las personas que integran las organizaciones cuentan con una serie de experiencias y capacidades en relación con diversos temas vinculados con la Movilización de Recursos. La parte introductoria del proceso de formación de los diferentes módulos busca recuperar dichos aprendizajes, de tal manera que las sesiones se vayan desarrollando con base en este conocimiento y experiencias previas, para así fomentar la construcción colectiva y colaborativa del nuevo conocimiento.</p> <p>Un amplio número de talleres y cursos en materia de procuración o movilización de recursos proveen esquemas conceptuales y procesos para llevar a cabo este ejercicio desde un punto de vista teórico. Las personas recaudadoras de fondos se enfrentan a un reto importante al momento de implementar la teoría, por lo tanto, a lo largo de este módulo, se combina el entendimiento de las diversas fuentes de movilización con la práctica.</p> <p>I. Se da la bienvenida a las personas participantes del taller y se presentan los objetivos del módulo:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar cuáles son las fuentes de Movilización de Recursos más comunes que existen para las osc en México. Entender en qué consiste cada una de ellas. Establecer los pros y contras de utilizar estas fuentes para la movilización. Visualizar cuáles son las capacidades organizacionales que se necesitan para utilizar de manera exitosa cada una de estas fuentes de financiamiento.

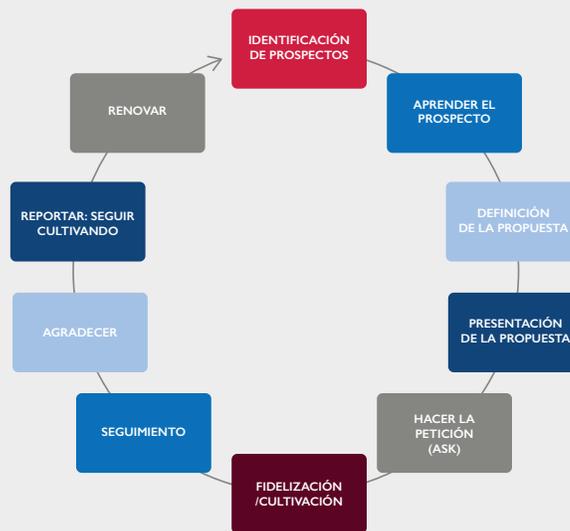
2. Reflexión inicial: ¿Cuáles son las estrategias de financiamiento más comunes que la organización ha utilizado a lo largo de los últimos años? ¿Qué otras estrategias identifican, aun cuando no las hayan utilizado?

a) Con estas respuestas, hacer una lluvia de ideas y enlistar en un rotafolio todas las fuentes de *financiamiento* que identifican las personas participantes. Después agrupar las ideas bajo las categorías definidas en el siguiente esquema.



3. Abrir un espacio para reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los pasos de un proceso de recaudación de fondos? ¿Cuáles son las principales tareas que hace un equipo de Movilización de Recursos?

a) Recuperar la experiencia de las personas participantes y comparar la información arrojada en la plenaria con el siguiente esquema. El objetivo de este ejercicio es visualizar todo el proceso e identificar, junto con las personas participantes, cuáles de estos pasos son los más retadores para la organización, para destinarles mayor atención o incluso desarrollar algunas capacidades internas.



	<p>Conceptos básicos</p>	<p>- Presentación en <i>Power Point</i></p> <p>I. La presentación introducirá los conceptos transversales para la sustentabilidad institucional, dentro de los que destacan:</p> <p>a) Sustentabilidad financiera: Habilidad para mantener la capacidad financiera con el tiempo.</p> <p>b) Capacidad financiera: Tener los recursos que permiten a la organización aprovechar las oportunidades y actuar acorde, incluso en medio de circunstancias adversas e inesperadas, manteniendo el ritmo de las operaciones.</p> <p>c) Sustentabilidad organizacional: Realizar inversiones que incrementen las capacidades y alcance de la osc, especialmente sus alternativas de movilizar o generar recursos financieros y mantener los servicios y actividades en el tiempo.</p> <p>d) Esquema capacidades para la sustentabilidad institucional:</p> <div data-bbox="719 722 1276 1045" data-label="Diagram"> <p>El diagrama muestra un cuadrado dividido en cuatro cuadrantes con un recuadro central. El recuadro central es rojo y contiene el texto 'SUSTENTABILIDAD'. Los cuadrantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> PLANEACIÓN (arriba izquierdo, azul claro): Definición de objetivos para la diversificación de estrategias. COMUNICACIÓN (arriba derecho, azul oscuro): Posicionamiento de la causa y modelo de intervención. PRESUPUESTO (abajo izquierdo, azul oscuro): Previsión de gastos y fuentes de ingresos. TRANSPARENCIA (abajo derecho, gris): Rendición de cuentas a donantes y público en general. </div> <p>e) Diversificación: Objetivo específico que permite la disminución del riesgo, así como la autonomía de las organizaciones ante donantes específicos, gobiernos y otras instituciones.</p> <p>2. Se recomienda revisar cada uno de los conceptos y recuperar los saberes de las personas participantes, así como aclarar las dudas que se presenten en la plenaria, para ello suelen utilizarse ejemplos. El llevar a cabo un proceso de fortalecimiento institucional en Movilización de Recursos es un buen ejemplo de sustentabilidad organizacional.</p>
<p>40%</p>	<p>Aplicación</p>	<p>Durante la sesión I se explora la primera fuente de financiamiento denominada venta de bienes y servicios, a la cual se encuentra ligado el término Generación de Recursos; ésta es la razón por la cual este Paquete de Solución recibe el nombre de Movilización y Generación de Recursos.</p> <p>I. En la presentación se revisan las características generales de esta fuente de financiamiento. Se invita a los participantes a leer las diapositivas dando la palabra a quien desee participar.</p> <p>Ejercicio I. Se proyecta el video de Ipoderac: Ipoderac (2015), “Modelo de auto sustentabilidad”, Puebla, Instituto Poblano de Readaptación, A. C., https://www.youtube.com/watch?v=02CTpDCjbDg.</p>

Al finalizar se pregunta a las personas participantes: ¿Qué les parece la experiencia de Ipoderac? ¿Qué tipo de cosas podrían hacer desde su organización para generar sus propios recursos?

Ejercicio 2. En plenaria se lleva a cabo un ejercicio de diseño de estrategias para la venta de bienes y servicios con base en los siguientes pasos.

- a) Se define el mercado: ¿Quién necesita nuestros productos y servicios? ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?
- b) Se definen los productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios que se están demandando en el mercado?
- c) Se definen los canales de distribución: ¿Cómo podemos poner a disposición el producto o servicio?
- d) Se define la comercialización: ¿Qué capacidades tenemos que desarrollar para vender?

Para llevar a cabo este ejercicio, se utiliza el siguiente formato:

MERCADO	SERVICIO/ PRODUCTO	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	CAPACIDADES DE COMERCIALIZACIÓN		

- 2. Se lleva a cabo un análisis entre los participantes sobre los pros y los contras de esta fuente de financiamiento en relación con su organización.
- 3. Se pregunta al grupo cuáles son las capacidades por desarrollar de las personas del equipo para poder utilizar esta fuente de financiamiento. Se pone énfasis en aquellas con las cuales la organización no cuenta o debe fortalecer.

15%	Cierre	<p>1. Se pregunta a las personas participantes si esta fuente de financiamiento es viable o no para ser llevada a cabo por la organización y por qué.</p> <p>2. Por último se solicita que alguna persona comparta cuál es su reflexión más importante en relación con esta primera sesión de trabajo sobre fuentes de financiamiento.</p>
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Power Point con esquemas, video de Ipoderac, rotafolios o pizarrón, plumones.

	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de la sesión y los resultados del ejercicio sobre venta de bienes y servicios. A este documento se irá sumando la información de las próximas dos sesiones sobre fuentes de financiamiento.
SESIÓN 2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>En la sesión 2 se revisan las siguientes fuentes de financiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Donaciones individuales b) Recursos gubernamentales c) Fondos institucionales privados: fundaciones y empresas <p>1. Se les pregunta a las personas participantes si han tenido alguna experiencia trabajando con estas fuentes de financiamiento y cuáles han sido los retos organizacionales con los que se han enfrentado para su ejecución.</p> <p>2. Se recuperan los principales comentarios y se comparan los puntos de vista de las diferentes personas del equipo ante una misma experiencia o una experiencia similar.</p>
70%	<p>Conceptos básicos y aplicación</p> <p>Nota: En esta carta descriptiva se suman los conceptos básicos y la aplicación, debido a que se analiza el concepto de la fuente y después se procede con los ejercicios prácticos.</p>	<p>Ejercicio I. Sobre donativos individuales</p> <p>1. En la presentación se revisan las características generales de los donativos individuales.</p> <p>2. Se divide al grupo en equipos de dos o tres personas y se les pide que enlisten todos los donativos individuales que conocen.</p> <p>3. Se regresa a la plenaria y en un rotafolio o en el pizarrón se recupera la información que el grupo comparte.</p> <p>4. Utilizando la presentación de Power Point se comparten algunos tipos de donativos individuales que han demostrado ser exitosos en el contexto mexicano.</p> <p>5. Se pregunta a las personas participantes cuál es su experiencia trabajando con este tipo de donativos.</p> <p>6. Se lleva a cabo un análisis entre las personas participantes sobre los pros y los contras de esta fuente de financiamiento en relación con su organización.</p> <p>7. Se pregunta en plenaria cuáles son las capacidades por desarrollar de las personas del equipo para poder utilizar esta fuente de financiamiento. Se pone énfasis en aquellas con las cuales la organización no cuenta o debe fortalecer.</p> <p>8. Se cierra la sesión proyectando el video: Palotta, Dan (2013), "The way we think about charity is dead wrong", www.ted.com/talks/dan_pallotta_the_way_we_think_about_charity_is_dead_wrong.</p> <p>Nota: La intención del video es generar reflexiones acerca de cómo la reducción de gastos no es la única vía de la eficacia, debido a que el incremento de capacidades basado en el desarrollo institucional puede resultar igualmente importante. También sirve para reflexionar sobre las diferencias entre el mundo empresarial y las osc y posicionar el trabajo, la labor y el esfuerzo que se hace desde el tercer sector para impulsar el desarrollo del país.</p>

Ejercicio 2. Sobre recursos gubernamentales

1. En la presentación se revisan las características generales de los donativos o recursos gubernamentales.
2. Se pregunta al grupo en dónde encontrar información sobre los recursos que asigna el gobierno para trabajar iniciativas con osc. Se apuntan todas las ideas en el pizarrón. Se recomienda recuperar la experiencia de las personas participantes al colaborar en algún proyecto financiado por el gobierno.
3. Se hace una lluvia de ideas sobre las posibles secretarías, programas o instituciones públicas alineadas con la causa de la organización que tienen recursos a los cuales aplicar y qué tipo de canal utilizan (convocatorias, invitación directa, convenios de colaboración, etcétera).
4. Si la organización tiene experiencia trabajando con gobiernos y es de su interés, puede revisar el documento de Presupuesto de Egresos de la Federación. El siguiente enlace muestra el presupuesto de 2020: https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/paquete/egresos/Proyecto_Decreto.pdf.
En este documento se especifican las secretarías de Estado vinculadas a un ramo del presupuesto, los programas con sus respectivos presupuestos asignados, así como aquellas iniciativas con reglas de operación. Se recomienda hacer este ejercicio fuera de la sesión.
5. Se lleva a cabo un análisis entre las personas participantes sobre los pros y los contras de esta fuente de financiamiento en relación con su organización.
6. Se pregunta en plenaria cuáles son las capacidades que deben desarrollarse por las personas del equipo para poder utilizar esta fuente de financiamiento. Se pone énfasis en aquellas con las cuales la organización no cuenta o debe fortalecer.
7. Por último, se pregunta a las personas participantes si esta fuente de financiamiento es viable o no para ser utilizada por la organización y por qué.

Ejercicio 3. Sobre fundaciones y empresas nacionales

1. Con base en la presentación, se revisan las características generales sobre las fundaciones y empresas nacionales.
2. Se pregunta a las personas participantes: ¿Cuál creen que es la diferencia entre los donativos hechos por las empresas y las fundaciones? Se recuperan los comentarios de la plenaria.
3. Después se pregunta: ¿Qué es una fundación empresarial? ¿Qué la hace diferente a las dos anteriores? De la misma manera se recuperan los saberes en un rotafolio o pizarrón. Se comparte la información contenida en la presentación de Power Point.
Se comparte la base de datos sobre Fundaciones Empresariales con las y los participantes.
 - a) Se dividen en equipos de dos o tres dependiendo del número de asistentes. A su vez se divide la lista de fundaciones empresariales y cada equipo analiza una parte para identificar aquellas que pudieran convertirse en prospectos para la organización.
 - b) Se invita a las personas participantes a aprovechar este espacio para investigar sobre estos posibles aliados y determinar, al final del ejercicio, con quienes establecerán un primer contacto. Para esta actividad es necesario que alguien de cada equipo tenga su computadora a la mano.

		<p>4. Se lleva a cabo un análisis entre las personas participantes sobre los pros y los contras de esta fuente de financiamiento en relación con su organización.</p> <p>5. Se pregunta en plenaria cuáles son las capacidades por desarrollar de las personas integrantes del equipo para poder utilizar esta fuente de financiamiento. Se pone énfasis en aquellas con las cuales la organización no cuenta o debe fortalecer. Las capacidades por desarrollar son diferentes dependiendo del tipo de fuente de financiamiento.</p> <p>6. Por último, se pregunta a las personas participantes si esta fuente de financiamiento es viable o no para ser utilizada por la organización y por qué.</p> <p>Nota 1: La presentación contiene un apartado donde se comparten ligas de interés sobre fuentes de información para la movilización de recursos nacionales. Es deseable que las y los participantes asignen el tiempo necesario para revisar dicha información.</p> <p>Nota 2: Se debe tener presente los hallazgos que se obtengan de estos ejercicios para retomarlos en el módulo 4, durante el desarrollo del Plan Anual de Movilización y Generación de Recursos.</p>
15%	Cierre	<p>Preguntar en plenaria:</p> <p>1. ¿Cuáles son los principales aprendizajes que tuvieron durante esta sesión?</p> <p>2. ¿De qué manera los contenidos de esta sesión son pertinentes y/o se pueden utilizar en el día a día, con respecto al ejercicio del área de Movilización o Procuración de Fondos?</p>
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora, presentación de Power Point con esquemas y archivos, video de Ipoderac, rotafolios o pizarrón, plumones.
	Productos esperados de la sesión	<p>Documento con la información general de la sesión y los ejercicios sobre donativos individuales, recursos gubernamentales y empresas o fundaciones nacionales. A este documento se sumará la información de la tercera sesión sobre fuentes de financiamiento.</p>
SESIÓN 3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>En la sesión 3 se revisan las siguientes fuentes de financiamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> Fundaciones internacionales Agencias y gobiernos internacionales Eventos institucionales Cuotas de recuperación <p>1. Se pregunta a las personas participantes si han tenido alguna experiencia trabajando con estas fuentes de financiamiento y cuáles han sido los retos organizacionales con los que se han enfrentado para su ejecución.</p> <p>2. Se asigna un tiempo para que las personas asistentes reflexionen sobre las siguientes preguntas: ¿Qué buscan los donantes internacionales? ¿Cuáles son las características de las organizaciones que financian?</p> <ol style="list-style-type: none"> Escribir en un rotafolio o un pizarrón las reflexiones de las y los participantes. Preguntar ¿cuáles de estas características se pueden reconocer en la propia organización y cuáles se tendrían que desarrollar? Tomar nota de las reflexiones finales para incluir más adelante en el Plan de Movilización.

70%

Conceptos básicos y aplicación

Ejercicio 1. Sobre fundaciones internacionales

1. En la presentación, se revisan las características generales de las fundaciones internacionales.

2. ¡A INVESTIGAR!

- a) Se realiza una lista de todas las organizaciones que compiten con la organización en relación con los recursos.
- b) Se lleva a cabo una investigación sobre quiénes son las y los principales donantes y/o financiadores que aportan recursos a su causa. Ellos representan una potencial fuente de recursos para su organización.
- c) Se divide al grupo en dos equipos, cada equipo elige dos o tres organizaciones a investigar. Se recomienda revisar páginas de internet e informes anuales, tanto de las organizaciones como de las y los donantes.
- d) Al final de la investigación, las y los miembros del equipo han identificado donantes o financiadores potenciales. La información se recopila en la siguiente tabla.

Fundaciones o financiadores internacionales con las cuales hemos colaborado	Donates o financiadores internacionales que conocemos y queremos sumar a nuestra organización	Donates o financiadores nuevos

Nota: Se pueden llevar a cabo diversos ejercicios de investigación, por ejemplo, cuando se cuenta con una base de datos como en el caso de las fundaciones empresariales. La investigación es la base de cualquier proceso para identificar aliados/aliadas potenciales, tanto en el ámbito nacional como internacional.

- 3. Se lleva a cabo un análisis entre las personas participantes sobre los pros y los contras de esta fuente de financiamiento en relación con su organización.
- 4. Se pregunta a las personas participantes cuáles son las capacidades por desarrollar de las personas del equipo para poder utilizar esta fuente de financiamiento. Se pone énfasis en aquellas con las cuales la organización no cuenta o debe fortalecer. Las capacidades por desarrollar son diferentes dependiendo del tipo de fuente de financiamiento.
- 5. Por último, se pregunta en plenaria si esta fuente de financiamiento es viable o no para ser utilizada por la organización y por qué.

Nota: Una de las principales fuentes para la búsqueda de fundaciones internacionales, especialmente en Estados Unidos, es el Foundation Center. Se enlistan las ligas para acceder a esta información. Es necesario pagar una membresía para realizar las búsquedas específicas para la causa con la que esté relacionada la organización; sin embargo, también existen recursos gratuitos, algunos traducidos al español:

- <https://candid.org/>
- <https://fconline.foundationcenter.org/>
- <https://grantspace.org/> (recursos gratuitos)

Ejercicio 2. Sobre agencias y gobiernos internacionales

1. En la presentación se revisan las características generales de las agencias y gobiernos internacionales.

2. El objetivo de este ejercicio es identificar cuáles son las principales agencias de cooperación que existen y cuáles de ellas podrían convertirse en aliados potenciales de la organización mediante la asignación de un donativo o financiamiento de alguno de los programas institucionales.

a) El documento “Estudio comparativo sobre las 16 agencias de cooperación internacional” brinda información estratégica sobre la estructura operativa de las agencias, las líneas estratégicas de intervención, las zonas del mundo a donde asignan sus recursos, los montos asignados, así como sus aliados estratégicos.

b) Dividir al grupo en tres o cuatro equipos, dependiendo del número de participantes, y asignar una o dos agencias para llevar a cabo una investigación. Los resultados obtenidos se vaciarán en el siguiente cuadro:

Agencias de cooperación o gobiernos con los cuales ya hemos colaborado	Agencias de cooperación que conocemos y queremos sumar a nuestra organización	Agencias de cooperación o gobiernos nuevos

3. Se lleva a cabo un análisis entre las personas participantes sobre los pros y los contras de esta fuente de financiamiento en relación con su organización.

4. Se pregunta a las personas participantes cuáles son las capacidades por desarrollar de las personas del equipo para poder utilizar esta fuente de financiamiento. Se pone énfasis en aquellas con las cuales la organización no cuenta o debe fortalecer. Las capacidades por desarrollar son diferentes dependiendo del tipo de fuente de financiamiento.

5. Por último, se pregunta en plenaria si esta fuente de financiamiento es viable o no para ser utilizada por la organización y por qué.

Ejercicio 3. Sobre eventos institucionales y cuotas de recuperación

1. En ambos casos, con base en la presentación, se revisan las características generales de los eventos institucionales y las cuotas de recuperación como fuentes de movilización de recursos.

2. Se lleva a cabo un análisis entre las personas participantes sobre los pros y los contras de esta fuente de financiamiento en relación con su organización.

3. Se pregunta a las personas participantes cuáles son las capacidades por desarrollar por las personas integrantes del equipo para poder utilizar esta fuente de financiamiento. Se pone énfasis en aquellas con las cuales la organización no cuenta o debe fortalecer.

4. Por último, se pregunta en plenaria si esta fuente de financiamiento es viable o no para ser utilizada por la organización y por qué.

15%	Cierre	<p>1. Reflexión final: De todas las fuentes de financiamiento que se revisaron durante el módulo, cuáles fueron aquellas que consideran son más factibles para incorporar en el Plan de Movilización y Generación de Recursos.</p> <p>2. Cuáles son las competencias más importantes por desarrollar como equipo para llevar a cabo un proceso de Movilización y Generación de Recursos.</p>
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de aprendizajes: Tarjetas, rotafolio y plumones, computadora con conexión a internet que permita la reproducción de videos, bocinas. • Conceptos: Presentación en Power Point “Movilización y Generación de Recursos”. • Aplicación: Formatos contenidos en la presentación de Power Point.
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de la sesión y los ejercicios sobre fundaciones y agencias internacionales. Al finalizar esta sesión se espera tener un solo documento con todas las fuentes de financiamiento analizadas y sus respectivos ejercicios.
	Práctica posterior	<p>La organización sistematizará la información que recuperó durante el proceso de investigación de las diferentes fuentes de financiamiento, para tenerla como insumo en el momento de desarrollar el Plan Anual de Movilización y Generación de Recursos.</p> <p>Continuará con la investigación sobre los aliados potenciales, con base en los recursos disponibles en la presentación y en esta carta descriptiva.</p>
	Complemento	<p>Lecturas recomendadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIESC (2017), <i>Generosidad en México II</i>, México, Porrúa. • CIESC (2014), <i>Fundaciones empresariales en México (resumen ejecutivo)</i>, México, http://www.ciesc.org.mx/documentos/fem/reFEM.pdf. • Civicus, <i>Informe sobre el estado de la sociedad civil 2018</i>, https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2018. • Madrid, Carlos, et al. (2015), <i>Yo, tu, nosotros procuramos fondos</i>, México, Instituto Jalisciense de Asistencia Social/Fundación Majocca, http://www.fundacionmajocca.org/publicaciones/Yo_tu_el_y_nosotros_procuramos_fondos.pdf.

MÓDULO 3. CULTIVACIÓN O FIDELIZACIÓN DE DONANTES

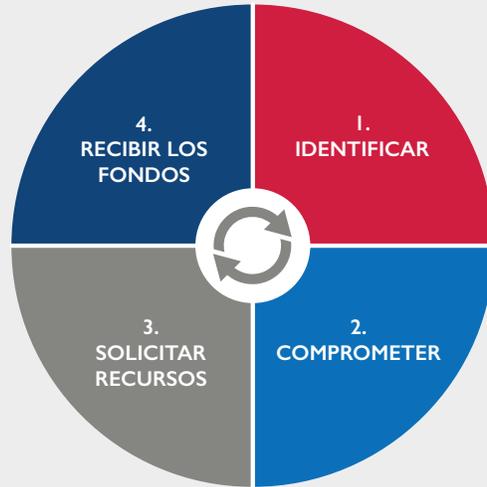
%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN UNA SESIÓN DE TRES HORAS; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR.</p> <p>Las personas que conforman las organizaciones ya cuentan con una serie de experiencias y capacidades en relación con diversos temas vinculados con la Movilización de Recursos. La parte introductoria del proceso de formación de los diferentes módulos busca recuperar dichos aprendizajes, de tal manera que las sesiones se vayan desarrollando con base en este conocimiento y experiencias previas, para así fomentar la construcción colectiva y colaborativa del nuevo conocimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se da la bienvenida a las personas participantes al taller y se presentan los objetivos del módulo: <ol style="list-style-type: none"> a) Asimilar los conceptos básicos relacionados con la cultivación de donantes. b) Entender cuáles son las principales motivaciones y barreras de donantes. c) Trazar un plan general de cultivación para convertir a prospectos en donantes potenciales. 2. Preguntar a las personas participantes: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez han llevado a cabo un proceso de cultivación o fidelización de donantes? • ¿Cuál fue su experiencia en el proceso de cultivar a un/a donante? 3. Dar la palabra y recuperar los principales comentarios que se comparten en la plenaria. 4. Anotar en un pizarrón o rotafolio las principales ideas y luego recuperarlas en el siguiente momento de la sesión.

30%	Conceptos básicos	<p>- Presentación en Power Point La presentación introducirá las preguntas estratégicas que habilitarán que el equipo de la organización lleve a cabo una reflexión sobre cuáles son las acciones estratégicas para ejecutar un proceso exitoso de cultivación o fidelización de donantes o financiadores.</p> <p>1. Se plantea en el pleno las siguientes preguntas detonantes para la reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entienden por cultivación o fidelización de donantes? • ¿Cuál es la diferencia entre retención y cultivación? • En el mundo de la Movilización de Recursos, ¿qué se entiende por prospecto? <p>CULTIVACIÓN DE DONANTES: Se refiere a la serie de acciones o actividades previamente planeadas y llevadas a cabo para que un prospecto se convierta en un donante o financiador. También se utiliza el término fidelización para hacer referencia a la cultivación.</p> <p>RETENCIÓN DE DONANTES: Se refiere a las acciones, previamente planeadas, que se llevan a cabo para que un donante se mantenga como aliado en la organización y renueve su aportación, donativo o financiamiento, ya sea en efectivo o en especie.</p> <p>PROSPECTO: Persona o institución que puede ser candidata para convertirse en donante o financiador. Cabe mencionar que forzosamente se tiene que definir una persona que represente a la organización para llevar a cabo las acciones de cultivación.</p> <p>2. Recuperar los saberes de las personas participantes en un rotafolio y aclarar las dudas que se presenten acerca de estos conceptos.</p>
40%	Aplicación	<p>Ejercicio 1.</p> <p>1. Dividir a las personas participantes en dos equipos y asignarle, a cada uno, una de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Cuáles son las principales motivaciones de los donantes para sumarse a la causa de la organización? b) ¿Cuáles son las principales barreras de los donantes para sumarse a la causa de la organización? <p>2. Abrir un espacio de entre 7 y 10 minutos para que puedan tener una discusión en grupos.</p> <p>3. Volver a la plenaria y recuperar en un rotafolio o pizarrón las principales ideas.</p> <p>4. Quitar y sumar a la lista de la presentación de Power Point algunas ideas. Entender las motivaciones y barreras de donantes es el primer paso para poder construir un plan de cultivación adecuado para cada uno de ellos.</p>

Ejercicio 2.

Conocer el proceso de cultivación de donantes.

1. Con base en la presentación se explica el proceso de cultivación general:



2. Después se socializan con las personas participantes las etapas del proceso de cultivación.



Al ser un proceso, el seguimiento es vital para cumplir con el objetivo de recibir los fondos.

3. Se reflexiona e identifica con las personas participantes cuál de estas etapas es la más retadora para la organización y en cuál de ellas tendrían que poner mayor énfasis en el momento de la cultivación.

4. Se recuperan los comentarios más reveladores y se registra esta información para ser consultada en el futuro cada vez que se implemente este proceso.

Ejercicio 3.

Este ejercicio pretende recuperar los aprendizajes de las personas participantes en relación con su experiencia cultivando donantes.

1. Reflexionar sobre las siguientes preguntas. Dar un espacio de reflexión personal entre cada una antes de ir a la plenaria y compartir sus ideas:

- ¿Cuál ha sido mi experiencia más exitosa cultivando o fidelizando a un/a donante? ¿Qué la hizo exitosa?
- ¿Cuál ha sido mi experiencia menos exitosa y por qué?
- ¿Cuáles son las cosas que más debo cuidar en el proceso de cultivación?
- Si le preguntáramos a uno de nuestros donantes más importantes cómo fue su experiencia trabajando con la organización, ¿qué diría?

3. Recuperar la información y hacer una síntesis de las reflexiones para que quede como precedente para la organización y puedan identificar áreas de mejora en el proceso de cultivación.

Ejercicio 4.

Este ejercicio tiene como objetivo que cada persona del equipo diseñe su propio plan de cultivación o fidelización de donantes, en un formato sencillo y accesible, que les permita visualizar quiénes son los prospectos más importantes para la movilización de recursos y qué acciones específicas seguirán para convertirlos en donantes.

1. Se da un tiempo para que las personas participantes lleven a cabo, de manera individual, una lluvia de ideas sobre los posibles prospectos y los enlisten.

2. Una vez definida esta lista, se invita a que prioricen a los prospectos.

3. Una vez priorizados, se elige un número razonable para dar seguimiento. Normalmente, se eligen hasta 15 prospectos.

4. Se identifica qué tipo de recursos pueden aportar y a qué objetivo de la organización impacta, así como qué se le va a solicitar específicamente a este prospecto, por ejemplo: recursos para la operación de toda la organización o para un proyecto en específico. Cada organización tiene diferentes necesidades, programas o proyectos.

5. Después se definen las actividades de cultivación específicas para cada uno de los prospectos o donantes.

Algunos ejemplos de actividades de cultivación son: llamadas recurrentes, reuniones presenciales, envío de información estratégica sobre la organización, reconocimiento por su apoyo en medios digitales o impresos, invitación a eventos, felicitaciones en fechas especiales, etcétera.

6. Finalmente, se especifica en un cronograma cuándo exactamente se llevará a cabo esa acción. Se recomienda ampliamente que este plan esté hecho en un archivo de Excel y que, al terminarlo, se imprima para que cada persona lo tenga en un lugar visible y le dé seguimiento diario.

El siguiente formato se encuentra incluido dentro de la Power Point y ofrece un ejemplo del documento de Excel.

No.	NOMBRE DEL ALIADO/DONANTES/FINANCIADOR	INSTITUCIÓN / CARGO	A QUE OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN IMPACTA	ACTIVIDADES DE CULTIVACIÓN	AÑO 2020					
					MES		MES		MES	
					01	02	03	02	03	02
1										
2										
3										
4										
5										

15%	Cierre	La organización hará una reflexión sobre los elementos más relevantes del proceso de cultivación de donantes y discutirán cómo se sienten a partir de este ejercicio. ¿Cuál será la acción inmediata que tomarán con respecto a la cultivación de donantes? Es importante que cada una de las personas participantes haga su propio compromiso, debido a que, como se mencionó anteriormente, el proceso de cultivación requiere seguimiento puntual y acciones personalizadas.
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de aprendizajes: Tarjetas, rotafolio o pizarrón, plumones. Conceptos: Presentación en Power Point. Aplicación: Formatos contenidos en la presentación de Power Point, matriz del Plan de Cultivación de Donantes.
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de la sesión y el resultado de los ejercicios. En el ejercicio de la matriz de Plan de Cultivación de Donantes, se espera que durante la sesión se desarrollen algunos ejemplos, entendiendo que el llenado completo requiere varias horas de inversión y se contempla como práctica posterior.
	Práctica posterior	Las personas participantes tienen como trabajo pendiente identificar a los potenciales donantes o financiadores, reflexionar sobre sus motivaciones y barreras, así como terminar de llenar el Plan de Cultivación de Donantes.
	Complemento	<ul style="list-style-type: none"> ITESM (s. d.), “Módulo 4. ¿Cómo establecer y fortalecer relaciones con donantes?”, http://www.cca.org.mx/JPV/OPI/m4_version_impresa%20(1).pdf. Kaplan, Deborah (2013), <i>Donor Cultivation and the Donor Lifecycle Map: A New Framework for Fundraising</i>, Estados Unidos, Wiley. Pearce, Amanda (2019), “Stewardship Success: Donor Relations that Create Donor Retention”, Foundation Center/Grant Space, https://grantspace.org/resources/blog/stewardship-success-donor-relations-that-create-donor-retention/. Qgive (s. d.) “Donor Stewardship” (entrada de blog), https://www.qgiv.com/blog/donor-stewardship-guide/#guidelines.

MÓDULO 4. PLAN DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
	Recuperación de aprendizaje	<p>SE SUGIERE QUE ESTE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN UN LAPSO DE ENTRE SEIS Y OCHO HORAS. PUEDE DIVIDIRSE EN VARIAS SESIONES; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR.</p> <p>Los ejercicios de diseño de planeación suelen ser retadores para las organizaciones debido al grado de análisis y detalle que representan. Al igual que los demás módulos, éste también puede desarrollarse en una modalidad en línea; no obstante, la recomendación es que se realice de manera presencial.</p> <p>Durante la planeación se recomienda que estén presentes todas las personas involucradas en el proceso de Movilización y Generación de Recursos, de tal manera que sus aportaciones se vean reflejadas en el documento y sumen sus voluntades en el momento de la ejecución de dicho plan. Además de las personas integrantes del equipo de Movilización, sería deseable que estuvieran presentes miembros de las áreas de Comunicación, Finanzas y Monitoreo y Evaluación.</p> <p>Las personas que integran las organizaciones cuentan con una serie de experiencias y capacidades en relación con diversos temas vinculados con la Movilización de Recursos. La parte introductoria del proceso de formación de los diferentes módulos busca recuperar dichos aprendizajes, de tal manera que las sesiones se vayan desarrollando con base en este conocimiento y experiencias previas, para así fomentar la construcción colectiva y colaborativa del nuevo conocimiento.</p> <p>1. Se da la bienvenida a las personas participantes del taller y se presentan los objetivos del módulo:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Identificar los retos y las oportunidades que tiene la organización en la Movilización de Recursos. b) Desarrollar un Plan de Movilización y Generación de Recursos, definiendo una mezcla exitosa de fuentes de financiamiento que estén alineadas con las necesidades y capacidades organizacionales. c) Desarrollar la matriz para la construcción de Plan de Movilización y Generación de Recursos, así como la matriz del Plan de Recursos Económicos. La plantilla de matriz se encuentra en el Anexo 2 de este documento. <p>2. Preguntar a las personas participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguna vez han llevado a cabo un plan en materia de Movilización y Generación de Recursos? • ¿Cómo fue su experiencia? • ¿Cuáles fueron los principales retos? • ¿De qué manera es valioso para la organización contar con un Plan de Movilización y Generación de Recursos? <p>3. Ceder la palabra y recuperar los principales comentarios que comparten en la plenaria.</p>

30%	Conceptos básicos	<p>- Presentación en <i>Power Point</i> La presentación introducirá las preguntas estratégicas que habilitarán que las personas participantes lleven a cabo una reflexión sobre cuáles son las acciones estratégicas para diseñar un Plan de Movilización y Generación de Recursos.</p> <p>I. Revisar los conceptos básicos que estarán presentes durante el diseño del plan. Estos conceptos se desarrollarán en la matriz y son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA, se refiere a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización. (Ver Módulo I de este documento). • Objetivo estratégico: Descripción del fin último que se quiere alcanzar con este Plan de Movilización. • Objetivos específicos: Aspiraciones o propósitos que se pretende lograr para cumplir con el objetivo estratégico. • Estrategias: Guías generales de acción para el cumplimiento de objetivos. • Actividades: Desglose de las acciones que componen las estrategias. • Metas: Indicadores de progreso de las estrategias. • Medios de verificación: Medio por el cual la osc se cerciorará que cumplió con las metas. Por ejemplo, si la meta es recaudar cuatro millones de pesos, el medio de verificación es el estado de cuenta del banco donde se ve reflejado el ingreso de los recursos. • Necesidades de comunicación: Todos aquellos requerimientos que se necesita desarrollar desde el área de Diseño y/o Comunicación para poder ejecutar el plan, por ejemplo, diseño de imagen de un evento, presentaciones de <i>Power Point</i>, <i>one pagers</i>, videos, infografías, etcétera.
40%	Aplicación	<p>Se recomienda a la persona que facilita este espacio ir midiendo el ánimo del grupo, por momentos pedir que se paren de sus asientos, se estiren, se muevan, respiren, etcétera, ya sea que el taller se esté llevando de forma presencial o en línea. Asegurarse de que, por cada dos horas máximo de sesión, tengan un espacio de descanso.</p> <p>Si bien este ejercicio puede tomar entre seis y ocho horas, tendrá que decidir el número de sesiones para terminar la planeación. Se recomienda máximo tres sesiones. Debido a que el objetivo es completar las matrices, en cada sesión se retoma el punto donde se quedaron en la sesión anterior hasta completar el plan.</p> <p>El Plan de Movilización y Generación de Recursos se realiza en un documento de Excel y está conformado por dos pestañas. La primera contiene el Plan de Movilización y Generación de Recursos General (Anexo I de este documento) y la segunda está diseñada solamente para construir el Plan de Recursos Económicos (Anexo 2 de este documento).</p>

Pasos preliminares antes de trabajar en la matriz

1. Establecer la meta en conjunto con las personas. La meta generalmente se obtiene del presupuesto institucional. Esto no quiere decir que es la misma que el presupuesto. Podría sumarse al presupuesto una cantidad destinada a un fondo institucional o a reservas.
2. En caso de que no se cuente con un presupuesto, debe realizarse antes de trabajar la matriz. Para ver cómo construir un presupuesto, ver Paquete de Solución de NUPAS, criterio de Gestión Financiera.
3. Revisar el ejercicio FODA realizado en el módulo I del paquete. Si no se llevó a cabo previamente, se recomienda hacerlo en este momento, antes de comenzar con el llenado de la matriz del plan.



Ejercicio 1. Matriz para el Plan de Movilización y Generación de Recursos

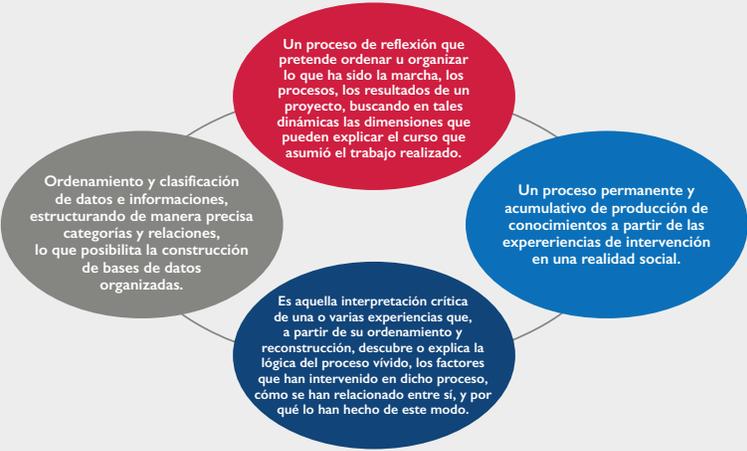
1. Se reparten *post-its* a las personas integrantes del equipo y se les solicita que escriban cuáles podrían ser los objetivos estratégicos de la organización en relación con la Movilización de Recursos.
2. Se eligen uno o dos objetivos. Uno de los principales objetivos estratégicos suele ser el de la sustentabilidad organizacional. Si cuentan con una Planeación Estratégica, se recomienda ampliamente que estos objetivos estén alineados con ella.
3. Después se procede a trabajar los objetivos específicos que harán que se cumpla el objetivo estratégico. Recordar incluir tantos objetivos como sean necesarios para el éxito del plan, incluyendo temas transversales que pudieran corresponder a otra área de la organización, como pueden ser: posicionamiento de la organización, transparencia y rendición de cuentas, etcétera.
4. Una vez que están establecidos los objetivos, se procede al llenado de la matriz, línea por línea, siguiendo la lógica de izquierda a derecha.
5. Completada la matriz, se procede a llenar la pestaña 2 “Matriz del Plan de Recursos Económicos”.

		<p>Ejercicio 2. Matriz Plan de Recursos Económicos</p> <p>1. Antes de comenzar con el llenado de la matriz, se recomienda retomar la información recopilada en el módulo 2 de este paquete de solución denominado “Fuentes de financiamiento”.</p> <p>2. Recordar el análisis sobre cuáles son las fuentes de financiamiento que son más susceptibles de ser utilizadas por la organización para incorporarlas en el plan.</p> <p>3. En la parte superior del formato, se escribe el monto económico (META) que se recaudará por medio de este plan, así como el nombre del área y de las personas involucradas. Es importante tenerlo presente y volver a él durante el desarrollo del ejercicio.</p> <p>4. Comenzar a completar la matriz de izquierda a derecha considerando los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Fuente de Movilización de Recursos. o Monto para recaudar por medio de esa fuente. o Porcentaje del total de la meta que representa este monto. o Número de donantes que se necesitan para cumplir con ese monto por fuente de financiamiento. o Número de propuestas que se tienen que presentar para que ese número de donantes sea alcanzable. o La persona responsable de esa fuente de financiamiento. o Las acciones por llevar a cabo para dar seguimiento a esta meta. <p>Utilizar el cronograma para marcar la fecha para cada una de las acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Para cada una de las líneas, establecer cuáles son las necesidades de diseño y/o comunicación. <p>5. Al final del llenado de la matriz, dar un tiempo para revisar la congruencia de la información y que las sumas correspondan al monto total acordado.</p>
15%	Cierre	<p>1. Reflexionar sobre cómo se sienten las personas participantes en relación con las definiciones del plan.</p> <p>2. Verificar si una vez terminado, el documento tiene sentido.</p> <p>3. Pedir a cada una de las personas participantes que definan dos compromisos específicos para llevar a cabo durante la ejecución del Plan de Movilización, que permitan asegurar el éxito del mismo.</p>
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de aprendizaje: Tarjetas, rotafolio y plumones. • Conceptos: Rotafolio o pizarrón, plumones. • Aplicación: <i>Post-its</i>, documento de Excel “Matriz para la construcción del Plan de Movilización y Generación de Recursos” y “Matriz del Plan de Recursos Económicos”.
	Productos esperados de la sesión	Documento de Excel con las dos pestañas totalmente completadas, tanto la matriz para el Plan de Movilización y Generación de Recursos, como la matriz del Plan de Recursos Económicos.
	Práctica posterior	<ul style="list-style-type: none"> • La organización revisará el documento final de la planeación compartido por la persona facilitadora y hará los ajustes necesarios. • Se recomienda que se socialice el plan con el resto del equipo, con el fin de que cada área se sume en el momento de la ejecución. • El siguiente paso es ejecutar el plan y establecer espacios para darle seguimiento.

	Complemento	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Zícara (2012), <i>Estrategia de financiamiento y procuración de fondos</i>, México, http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Financiamiento%20y%20Procuraci%C3%B3n%20de%20Fondos.%20Manual%20del%20participante.pdf • García, Estela, et al. (2012), <i>Planeación estratégica. Teoría y práctica</i>, México, Trillas. • Guerra Díaz, Emilio (coord.) (2018), <i>Estrategias de desarrollo Institucional, procuración de fondos y apoyos</i>, México, Sedesol/Indesol/ HOOR. Tejiendo puentes, http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Manual_estrategiasdesarrollo%202018%20Hoor.pdf. • Logan Berlín, Kara (2019), <i>Ted talk: 3 ways to be a more effective fundraiser</i> (video), https://www.ted.com/talks/kara_logan_berlin_3_ways_to_be_a_more_effective_fundraiser. • Madrid, Carlos, et al. (2015), <i>Yo, tu, nosotros procuramos fondos</i>, México, Instituto Jalisciense de Asistencia Social/Fundación Majocca, http://www.fundacionmajocca.org/publicaciones/Yo_tu_el_y_nosotros_procuramos_fondos.pdf.
--	-------------	--

MÓDULO 5. PROFESIONALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>SE SUGIERE QUE ESTE MÓDULO SE LLEVE A CABO EN UNA SESIÓN DE DOS HORAS; SIN EMBARGO, LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE FACILITACIÓN PODRÁ ADAPTAR LOS TIEMPOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD QUE DESEE ALCANZAR.</p> <p>Las personas que conforman las organizaciones cuentan con una serie de experiencias y capacidades en relación con diversos temas vinculados con la Movilización de Recursos. La parte introductoria del proceso de formación de los diferentes módulos busca recuperar dichos aprendizajes, de tal manera que las sesiones se vayan desarrollando con base en este conocimiento y experiencias previas, para así fomentar la construcción colectiva y colaborativa del nuevo conocimiento.</p> <p>I. Se da la bienvenida a las personas participantes y se presentan los siguientes objetivos del módulo:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Reflexionar sobre los beneficios de llevar a cabo un proceso de sistematización del área de Movilización de Recursos. b) Identificar los elementos susceptibles de ser sistematizados dentro del área de Movilización de Recursos. c) Definir las capacidades y los perfiles que se necesitan para llevar a cabo un proceso de sistematización del área.

		<p>2. Pedir a las personas participantes que se reúnan por parejas para discutir las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> o ¿Qué se entiende por la palabra sistematización? o ¿Por qué considerar que es importante sistematizar la información del área de movilización? o ¿Cuáles son los principales beneficios de contar con un área sistematizada? <p>3. Volver a la plenaria y abrir el espacio para que las personas participantes compartan sus ideas y reflexiones. Dar la palabra a tres o cuatro personas.</p>
<p>30%</p>	<p>Conceptos básicos</p>	<p>- Presentación en Power Point La presentación introducirá las preguntas estratégicas que habilitarán que las personas participantes lleven a cabo una reflexión sobre la importancia de sistematizar el área de Movilización de Recursos.</p> <p>1. Revisar estos conceptos básicos que estarán presentes durante el diseño del plan.</p>
		<p>Algunos de los principales conceptos sobre sistematización son:</p>  <p>Fuentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Martinic Sergio (1984), citado por Ocampo (2000). 2. Jara Oscar (1998), citado por Ocampo (2000). 3 Acosta, Luis Alejandro (2005), <i>Guía práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica</i>, Oficina Regional de la FAO para Latinoamérica y el Caribe.

40%	Aplicación	<p>Ejercicio 1.</p> <p>Si se considera el área de Movilización de Recursos como un sistema dentro de la organización, ¿cuáles son los elementos que se podrían ordenar, jerarquizar y clasificar, que permitirían lograr mejores resultados conforme a lo que se busca alcanzar? En este caso, el objetivo es el de movilizar todos los recursos necesarios para que la organización cumpla con su misión.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir a las personas participantes que busquen a una pareja para hacer este ejercicio. 2. Pedir que tomen una hoja de rotafolio y plumones. 3. Solicitar que dibujen todos los elementos del área de movilización que serían susceptibles a ser sistematizados, viendo el área como un sistema. 4. Una vez que hayan terminado, se regresa a la plenaria y se pide a las personas participantes compartir sus dibujos. 5. La persona facilitadora enlista la respuesta de los diferentes equipos y recupera los elementos que más se repitieron hasta contar con una lista final. <p>En la lista se espera encontrar cosas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos para solicitar donativos o financiamientos • Procesos para cultivar o fidelizar • Planes de movilización y generación de recursos • Planeaciones estratégicas • Planes de trabajo de las/los miembros del área • Lista de aliados o aliadas, así como donantes • Propuestas diseñadas • Documentos legales de la organización • Información general sobre la organización • Materiales de comunicación • Convocatorias • Presupuestos • Mapeos de actores <p>Entre más sistematizada esté la información, las bases de datos y los procesos del área de Movilización de Recursos, será más fácil llevar a cabo la ejecución y el seguimiento del Plan de Movilización de Recursos o de cualquier actividad relacionada con el área.</p> <p>Los beneficios de llevar a cabo una sistematización son, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganar tiempo y rapidez para construir las propuestas para donantes. • Presentar las propuestas de las convocatorias a tiempo y de manera más ágil. • Minimizar la curva de aprendizaje cuando una persona se incorpora al equipo. • No perder información trascendente para la organización cuando una persona del equipo deja la organización. • Tener registros sobre las acciones y propuestas realizadas para un o una donante.
-----	------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar la memoria histórica. • Fortalecer el trabajo institucional. • Recuperar las experiencias previas y aprender de las buenas y malas prácticas. <p>Ejercicio 2. Cuadro de planeación para la sistematización del área de Movilización de Recursos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperar la lista construida antes por el equipo en la plenaria. 2. Elegir cuáles son las cosas que pueden y desean sistematizar. 3. Preguntar a las personas participantes, como equipo, ¿cuáles competencias son las que se necesitan desarrollar para llevar a cabo una correcta sistematización? 4. Establecer para cada línea de la tabla a una posible persona responsable. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cosas susceptibles a sistematizar en el área de movilización</th> <th>Competencias a desarrollar dentro del equipo</th> <th>Quién puede ser el encargado/a de sistematizar esta información</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Cosas susceptibles a sistematizar en el área de movilización	Competencias a desarrollar dentro del equipo	Quién puede ser el encargado/a de sistematizar esta información												
Cosas susceptibles a sistematizar en el área de movilización	Competencias a desarrollar dentro del equipo	Quién puede ser el encargado/a de sistematizar esta información															
15%	Cierre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pregunta a las personas participantes cuáles son sus reflexiones finales sobre estos ejercicios. Se cede la palabra a cuatro o cinco personas. 2. Se aclaran dudas y se explica la práctica posterior a la sesión. 															
	Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de aprendizaje: Tarjetas, rotafolio y plumones. • Conceptos: Rotafolio o pizarrón, plumones. • Aplicación: hojas blancas o rotafolios, plumones de muchos colores, cinta adhesiva. 															
	Productos esperados de la sesión	Documento con la información general de las sesiones y los ejercicios, incluido el cuadro de planeación para la sistematización del área de movilización.															
	Práctica posterior	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas participantes revisarán el cuadro y harán los ajustes necesarios. Podrán socializar está información con otras personas de la organización y revisar qué otros elementos incluir. 2. Definir quiénes son las personas que tienen la información y solicitar tener acceso a ella. 3. Por último, establecer responsables finales y definir las fechas de cuándo estará la información sistematizada. <p>Nota: La sistematización puede ser un objetivo específico dentro de Plan de Movilización y Generación de Recursos.</p>															

BIBLIOGRAFÍA

MÓDULO 1. LÍMITES Y CRITERIOS PARA LA MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

Ejercicio en plataforma Kahoot: <https://play.kahoot.it/#/k/f448ddac-dd68-4396-9172-ebe628c2fa3>.

Hill, Linda, Greg Brandeau, Emily Truelove y Kent Lineback (2014), “Collective Genius”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/06/collective-genius>.

Ipoderac (2015), “Modelo de auto sustentabilidad”, Puebla, Instituto Poblano de Readaptación, A. C., <https://www.youtube.com/watch?v=02CTpDCjbDg>.

Palotta, Dan (2013), “The way we think about charity is dead wrong”, www.ted.com/talks/dan_pallotta_the_way_we_think_about_charity_is_dead_wrong.

The Global Fund for Women (2015), “Movilización de Recursos para el cambio social”, https://www.globalfundforwomen.org/wp-content/uploads/2015/09/fundraising_handbook_spanish_2014.pdf.

MÓDULO 2. FUENTES DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

CIESC (2014), *Fundaciones empresariales en México (resumen ejecutivo)*, México, <http://www.ciesc.org.mx/documentos/fem/reFEM.pdf>.

Guerra Díaz, Emilio (coord.) (2018), *Estrategias de desarrollo Institucional, procuración de fondos y apoyos*, México, Sedesol/Indesol/HOOR. Tejiendo puentes, http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/1.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Manual_estrategiasdedesarrollo%202018%20Hoor.pdf.

Madrid, Carlos, et al. (2015), *Yo, tu, nosotros procuramos fondos*, México, Instituto Jalisciense de Asistencia Social/Fundación Majocca, http://www.fundacionmajocca.org/publicaciones/Yo_tu_el_y_nosotros_procuramos_fondos.pdf.

MÓDULO 3. CULTIVACIÓN O FIDELIZACIÓN DE DONANTES

Arroyo Fundraising Fluency (2018), “Two Sides of the Fundraising Coin: Cultivation and Stewardship”, <http://www.arroyofundraising.com/blog/2016/8/22/donor-cultivation-stewardship>.

Civicus, *Informe sobre el estado de la sociedad civil 2018*, <https://www.civicus.org/index.php/informe-2018-sobre-el-estado-de-la-sociedad-civil>.

Garecht, Joe (2018), “The Secrets of Successful Donor Cultivation”, <https://garecht.com/successful-donor-cultivation/>.

ITESM (s. d.), “Módulo 4. ¿Cómo establecer y fortalecer relaciones con donantes?”, [http://www.cca.org.mx/JPV/OPI/m4_version_impresa%20\(1\).pdf](http://www.cca.org.mx/JPV/OPI/m4_version_impresa%20(1).pdf).

Jamali, Dima, Mary Yianni y Hanin Abdallah (2011), “Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 375-391.

Kaplan, Deborah (2013), *Donor Cultivation and the Donor Lifecycle Map: A New Framework for Fundraising*, Estados Unidos, Wiley,

Qgive (s. d.) “Donor Stewardship” (entrada de blog), <https://www.qgiv.com/blog/donor-stewardship-guide/#guidelines>.

MÓDULO 4. PLAN DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

Fundación Zúcaro (2012), *Estrategia de financiamiento y procuración de fondos*, México, <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Financiamiento%20y%20Procuraci%C3%B3n%20de%20Fondos.%20Manual%20del%20participante.pdf>.

Logan Berlín, Kara (2019), *Ted talk: 3 ways to be a more effective fundraiser* (video), https://www.ted.com/talks/kara_logan_berlin_3_ways_to_be_a_more_effective_fundraiser.

The Global Fund for Women (2015), “Movilización de Recursos para el cambio social”, https://www.globalfundforwomen.org/wp-content/uploads/2015/09/fundraising_handbook_spanish_2014.pdf.

MÓDULO 5. PROFESIONALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Acosta, Fernando (2016), *Conceptos básicos de organización y procuración de fondos para instituciones de asistencia social*, México, Los Pinos A. C., <https://www.lospinos.org/wp-content/uploads/2016/10/manual-de-procuracion-de-fondos.pdf>.

Acosta, Luis Alejandro (2005), *Guía práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica*, Oficina Regional de la FAO para Latinoamérica y el Caribe.

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (2017), *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*, México, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332512/Gu_a_Sostenibilidad_Proyectos_Sociales.pdf.

J.A. Berdegué, A. Ocampo y G. Escobar (2000), *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica*, Fidamérica-Preval.

ANEXO I. MATRIZ PARA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS

Esta matriz está relacionada con el Módulo 4. Plan de Movilización y Generación de Recursos. Contempla los elementos necesarios para desarrollar un plan anual para el área de Movilización. Es importante llenarla de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, hasta que esté totalmente terminada.

PLAN MOVILIZACIÓN DE MOVILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE RECURSOS 2020								
Nombre del área:		Recaudación de fondos / Movilización de recursos / Desarrollo institucional						
Miembros del equipo:								
Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Estrategia / Acción clave	Indicadores / Meta	Medios de verificación	Actividades			Necesidades de diseño y comunicación
					Q1	Q2	Q3	
SOSTENIBILIDAD					TRABAJAR PESTAÑA 2 RECURSOS ECONÓMICOS			

ANEXO 2. MATRIZ DEL PLAN DE RECURSOS ECONÓMICOS

El Plan de Recursos Económicos considera solamente la meta en efectivo que está persiguiendo la organización. En la parte superior derecha se especifica el monto a recaudar. La lógica de llenado de la matriz es la misma que en el anexo I, es: de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Esta pestaña forma parte del plan general en una de sus líneas; sin embargo, se disgrega en una pestaña diferente ya que requiere de una planeación más puntual y específica. Se recomienda que una vez terminado el llenado de la matriz, se revisen minuciosamente los números de tal manera que la suma total sea correcta y corresponda al monto a recaudar en efectivo (META ECONÓMICA).

PLAN DE RECURSOS ECONÓMICOS																					
MONTO A RECAUDAR EN EFECTIVO 2020:																					
							CRONOGRAMA														
Fuente de Movilización de Recursos	Monto a recaudar por medio de esta fuente	%	No. de donantes por fuente de movilización	No. de propuestas presentadas	Responsable	Acciones	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dic	Necesidades de comunicación		
TOTAL																					

ANEXO 3. ¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Una vez que la organización decide implementar un paquete ya sea en su totalidad o de manera parcial, se recomienda hacer un Plan de Trabajo que le ayude a visualizar el alcance y las acciones específicas que se requieren llevar a cabo para la ejecución del paquete. Este anexo contiene la información básica para desarrollarlo.

¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Existen múltiples maneras de generar un Plan de Trabajo adecuado para las actividades que se desean desarrollar. Algunos puntos son básicos para garantizar su utilidad. A continuación, se presentan referencias base de cómo generarlo.

¿QUÉ DATOS INCLUIR?

Actividad y subactividades	Tiempo de desarrollo (en horas, días, semanas o meses)	Responsables (equipo facilitador + consultores expertos)	Equipo de la organización que debe estar presente	Productos entegrables por actividad
----------------------------	--	--	---	-------------------------------------

¿CÓMO SE VE?

UN FORMATO MUY COMÚN PARA PRESENTAR UN PLAN DE TRABAJO ES UNA TABLA GANTT:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	EQUIPO ORG	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVIDAD 1						
SUBACTIVIDAD 1.1						
SUBACTIVIDAD 1.2						
ACTIVIDAD 2						
SUBACTIVIDAD 2.1						
SUBACTIVIDAD 2.2						

ANEXO 4. ELEMENTOS DE UNA CARTA DESCRIPTIVA

Como se mencionó en el apartado de cartas descriptivas, si bien éstas establecen los lineamientos generales sobre las sesiones que componen los módulos, es importante adecuar esta información a la sesión que establezca la persona facilitadora del Paquete de Solución. El siguiente recuadro muestra un ejemplo sobre los componentes principales que tiene una carta descriptiva, que permiten definir el minuto a minuto adecuado a las necesidades de la organización.

CARTAS DESCRIPTIVAS			
<p>Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención y, con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Una carta descriptiva pretende agrupar, en un solo cuadro, las acciones que se llevarán a cabo durante una sesión de aprendizaje y generación de capacidades. Esta guía secuenciada sirve de apoyo a las personas que facilitarán la sesión y a las personas asistentes.</p> <p>A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una carta descriptiva para asegurar su utilidad:</p>			
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
LUGAR:		FECHA:	
PARTICIPANTES			
¿QUIÉNES?	¿CUÁNTOS?	PERFILES NECESARIOS / NOMBRES	
Invitadas e invitados			
Facilitadoras y facilitadores			
Consultores expertos			
ORDEN DEL DIA			
Tiempos	Lista de Actividades (por ej., registro, bienvenida y objetivo, actividad para romper el hielo, actividad I, receso, actividad II, cierre y evaluación, etc.)		
ACTIVIDAD I (EJ. REGISTRO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
ACTIVIDAD II (EJ. BIENVENIDA Y OBJETIVO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
<p>Esto permite asegurar que se tienen los recursos humanos y de materiales necesarios, saber si es factible alcanzar los objetivos dadas las horas disponibles, al mismo tiempo que facilita la coordinación del equipo facilitador y de expertos.</p>			

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CIESC	Centro de Estudios e Investigación sobre Sociedad Civil
CSA	Civil Society Activity / Programa para la Sociedad Civil
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations / Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HICD	Human and Institutional Capacity Development / Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales
Indesol	Instituto Nacional de Desarrollo Social
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
OSC	Organización de la sociedad civil
Sedesol	Secretaría de Desarrollo Social
USAID	United States Agency for International Development / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional