

# Mobilización de Recursos

*Este resumen es parte de una serie de consejos para las organizaciones de la sociedad civil, escrito desde la perspectiva de los donantes.*

*La intención de este resumen no es dar instrucciones rígida, sino más bien estimular la investigación.*

## Consejos para fortalecer la capacidad organizacional

### Mobilización de recursos

Consejos para movilizar los recursos cercanos para fortalecer la capacidad organizacional y otorgar beneficios a la comunidad.

Estos consejos incluyen diversos métodos para la movilización de recursos, comenzando con la preparación de la recaudación de fondos, evaluando y utilizando las fortalezas de la comunidad, y pidiendo recursos externos.

### Desarrollo del Proyecto

Consejos para desarrollar e implementar un proyecto y preguntas clave a realizarse en el proceso.

### Presupuesto

Consejos para la preparación de un presupuesto con énfasis en sus objetivos, pasos a seguir y componentes.

### Sistema financiero

Consejos para establecer un sistema financiero responsable y transparente para construir sostenibilidad financiera.

### Monitoreo y evaluación

Consejos para revisar y evaluar el progreso sobre los objetivos, identificando los problemas y estrategias, y hacer ajustes a los planes.

### Preparación de la solicitud de la donación

Consejos para desarrollar y realizar la propuesta, incluyendo elementos críticos para facilitar el éxito del proyecto.

### Reportes a los donantes

Consejos para mantener y fortalecer su relación con los donantes al ser otorgada la donación.

## PROPÓSITO DE LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

¿Cómo una organización puede recoger los ingresos necesarios para llevar a cabo su misión? ¿Dónde pueden conseguir los recursos requeridos? ¿Cómo mantiene usted su organización y trabajo? Estas son las preguntas clave que las organizaciones deben hacerse cuando consideren cómo mantener su trabajo y fortalecer su sostenibilidad organizacional.

Desarrollar un plan o estrategia para la movilización de recursos puede conducir a esfuerzos creativos en la utilización de sus activos locales para conseguir apoyo para su organización. Su independencia y flexibilidad para implementar programas y reducir su dependencia sobre la financiación externa (o extranjera) puede incrementarse mediante fuentes múltiples de financiamiento. Pensando en la escasez de recursos de donaciones, hay que crear opciones para un flujo de financiamiento nuevo, diverso y múltiple, que ayudará a su organización a manejar los programas.

Este resumen comienza con aspectos que deben considerarse antes de la movilización de recursos. En los consejos de movilización de recursos, primero se habla sobre qué puede hacer su organización localmente antes de solicitar recursos externos de financiamiento.

## PREPARÁNDOSE PARA RECAUDAR FONDOS

Antes de comenzar a recaudar fondos, usted debe establecer que la fundación tenga razones convincentes para obtener las donaciones. Ayudará a reducir el tiempo y esfuerzos el tener un plan que sopesa sus opciones para así tener mejor oportunidad de éxito. Algunos de los elementos claves que

pueden reforzar su caso incluyen:

- Un sentido claro de compromiso con su visión y misión quién es usted, hacia dónde va, y cómo se relaciona su misión con las comunidades a las que ayuda.
- Que el programa sea prometedor y que produzca resultados.
- Evidencia de logros anteriores.
- Manejo efectivo y liderazgo de sus miembros directivos y empleados, quienes asegurarán la responsabilidad y transparencia de la organización.
- Sistema financiero que resguardará los recursos obtenidos, incluyendo los controles financieros adecuados que demuestren el buen manejo y establezca la confianza.
- Reputación sólida, credibilidad e imagen positiva.
- Respeto mutuo e intercambio de conocimientos entre la organización y la comunidad a la que beneficia, así como con otros actores involucrados.
- La habilidad de atraer, crear y mantener nuevos recursos, especialmente basados en la comunidad local.

## INVESTIGANDO LA SITUACIÓN ACTUAL

La recaudación de fondos requiere tener el conocimiento de la situación actual del país, incluyendo las estructuras legales e impositivas, así como a qué clase de actividad de recaudación de fondos puede ser exitosa en su propio ambiente, por ejemplo:

- La situación legal en su país puede permitir o restringir cierto tipo de actividades para el tipo de su organización. Esté familiarizado con cualquier permisología que se requiera para sus actividades de recaudación de fondos.

## Movilización de recursos

- Las consecuencias impositivas pueden afectar la forma en que su organización reporta los ingresos, y debe considerarse para la selección de la actividad apropiada.
- La exención para las donaciones individuales o corporativas será un incentivo para otorgar recursos.
- Pueden repetirse los esfuerzos exitosos de recaudación de fondos de otras organizaciones de la sociedad civil (OSC). Por otro lado, la creación de ideas innovadoras y frescas también inspirará a las personas a contribuir.
- Establecer prácticas culturales, religiosas y de tradiciones locales también ayudará a atraer ciertas audiencias.

### IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS DE SU COMUNIDAD

Cada comunidad tiene un conjunto de activos único sobre los que puede construir su futuro. El primer paso para una estrategia de recaudación de fondos es identificar y hacer un inventario del alcance de recursos financieros y no financieros de los individuos, comunidad (incluyendo ONG, grupos y asociaciones), e instituciones locales (incluyendo organismos gubernamentales locales). Los recursos no financieros incluyen destrezas, talentos (tales como artesanía) y capacidades.

La identificación puede ayudar a su organización a considerar recursos alternos y eficientes para su proyecto. Usted puede redescubrir soluciones innovadoras identificando tecnologías y prácticas tradicionales, en áreas tales como el control de plagas o solución de conflictos. Estando consciente de las destrezas de los miembros de su comunidad, usted puede utilizar una persona residente local para realizar servicios de entrenamiento, en lugar de contratar un consultor externo.

El enfocarse en los activos de la comunidad podría ayudar a localizar la obtención de fondos y comprometer a los ciudadanos locales para invertir en su propio futuro y crear un sentido de esperanza y control. Conocer los activos de unos y otros, también ayudaría a establecer relaciones entre los residentes locales, asociaciones e instituciones.

### VOLUNTARIOS COMO RECURSOS

Los voluntarios pueden proporcionar grandes recursos y beneficios a su organización. La actividad de voluntariado generalmente se hace por escogencia, sin beneficios monetarios (aparte de los gastos) y beneficia a la comunidad. Para reclutar y mantener sus voluntarios, necesita organizar las motivaciones y expectativas de un voluntario. Las personas dan su tiempo porque ellos obtienen algo a cambio del servicio que ellos suministran. Por ejemplo, una persona joven puede obtener destrezas o experiencia a ser aplicadas en oportunidades futuras.

Los voluntarios pueden ser jubilados, expertos técnicos, personas jóvenes, o estudiantes. Ellos pueden trabajar por largos períodos, tal como su período en la directiva, o por plazos cortos, tales como trabajar para construir un centro de salud.

A pesar de quienes sean y que destrezas proveen, puede usted pensar sistemáticamente acerca de cómo dirigir voluntarios para aprovechar lo máximo de este valioso recurso humano. Algunos pasos son:

- Identificar las tareas que necesitan ser realizadas, resume una descripción del trabajo, la duración del servicio del voluntario y el perfil o destrezas requeridas.
- Dependiendo de sus necesidades, reclutar voluntarios de lugares tales como escuelas o universidades locales, o averiguar sobre programas extranjeros de voluntariado para la colocación de voluntarios en su OSC. Para llenar las brechas en su organización, las corporaciones, oficinas gubernamentales locales y otros organismos pueden tener recursos humanos calificados. Identificando los recursos de su comunidad puede ayudarle a identificar personas residentes locales con destrezas y capacidades específicas.
- Asegúrese de la calidad del trabajo mediante entrevistas, selección y contratación de las personas con las calificaciones adecuadas. El manejo de voluntarios puede consumir tanto tiempo como manejar empleados.
- Conserve los voluntarios mediante supervisión y dándoles el apoyo y tutoría como sea requerido. Usualmente los voluntarios desean oportunidades que sean significativas y que puedan llenar sus propias necesidades (tales como el desarrollo de destrezas, ambiente social, redes, aprendizaje).
- Agradezca y reconozca la labor de los voluntarios en las reuniones de empleados y ante el público en general (a través de un boletín informativo o una reunión pública). Un reconocimiento tiene mucho peso.
- Mantenga el registro de las horas trabajadas por el voluntariado y anótelos en sus reportes a los donantes y otros actores involucrados. De esta forma se hace una demostración del apoyo.

### RESPONSABILIDADES DE LOS DIRIGENTES

Es muy importante tener una fuerte composición organizacional, tal como una junta de directores, para dirigir la organización en los esfuerzos de movilización de recursos. Los donantes pueden preguntar acerca de la composición de la estructura organizacional (por ejemplo, desglose del género o participación de la comunidad) y el nombre de los miembros de la junta y afiliaciones.

La junta de directores consiste típicamente de voluntarios con destrezas específicas, conocimiento y experiencia. En muchos casos, ellos serán el equipo responsable ante los donantes por el manejo y las finanzas de la organización.

#### Ejemplo de responsabilidades de liderazgo

Considere incluir la movilización de recursos como una de las responsabilidades de los miembros de la junta. Algunos ejemplos de qué puede hacer un miembro de la junta para ayudar a movilizar los recursos:

- Cultivar los patrocinadores potenciales

## Movilización de recursos

- Ofrecer charlas sobre la organización y sus temas
- Realice una estrategia con los encargados de recaudar fondos
- Reclute voluntarios
- Haga donaciones a la organización.

### ACTIVIDADES QUE GENERAN INGRESOS

#### PAGOS POR MEMBRESÍA

Su organización puede tener miembros que formen, sean socios y operen la organización. La organización puede generar ingresos por el pago de membresía o por suscripciones. El monto debe ser estipulado en los estatutos originales o en el reglamento y puede ser en forma escalada. Los miembros también son una buena fuente de voluntarios y voceros de su causa. A cambio, la organización será responsable de la base de membresía y les otorgará beneficios.

#### Ejemplo de una campaña para lograr nuevos miembros

Para inscribir nuevos miembros, considere realizar una campaña casa por casa donde los voluntarios recluten nuevas personas para unirse a su organización. Déle a los nuevos miembros un incentivo para unirse – una reunión social para orientar a los nuevos miembros, una tarjeta de membresía que muestre su afiliación, o un precio reducido durante el primer mes.

#### EVENTOS ESPECIALES

Los eventos especiales, conocidos también como benéficos, son una actividad muy popular para recoger fondos. La organización vende tiques para un evento social, concierto, danza, o un encuentro deportivo y agrega un margen de ganancia. También puede vender artesanías, franelas con su logo, o comida en el evento para obtener más dinero. Puede tener una “fiesta de trabajo” donde reúna durante todo un día a la comunidad para arreglar casas o una biblioteca de la comunidad.

Los eventos especiales pueden ser una forma muy divertida de publicitar su causa, crear conciencia de un tema específico, introducir nuevos programas, crear una imagen positiva de su organización, difundir en su comunidad los servicios que usted presta, movilizar sus colaboradores potenciales, y celebrar sus logros.

Los eventos especiales pueden ser trabajosos, quitarles tiempo a los empleados, y perder dinero. Para maximizar sus posibilidades de éxito, les damos algunos consejos para planificar los eventos:

- Vincule el evento con su misión o causa
- Elija un evento al que la gente quiera asistir
- Escoja una fecha que no entre en conflicto con obligaciones de temporada
- Si es exitoso, repítalo cada año – el primer año puede ser el más fuerte y usted puede haber aprendido algunas lecciones para el año siguiente

- Establezca un precio adecuado
- Reclute una celebridad local o un dignatario para que actúe como invitado especial
- Postule a un voluntario para que sea el gerente del evento y reclute otros voluntarios - ésta puede ser una manera de probar nuevas fortalezas de liderazgo y de construir un equipo
- Encuentre un patrocinador de algún negocio local para que done efectivo o mercancías a cambio de propaganda gratuita.

#### RECUPERACIÓN DE COSTOS

Las OSC pueden elegir cargar una cantidad nominal por sus productos o servicios. Esto ayuda a las OSC a recuperar algunos de sus costos y ser responsables ante sus “clientes” que están pagando. Sin embargo, en realidad, muchas de estas OSC trabajan en áreas donde los pobres no pueden pagar. Una alternativa puede ser subsidiar algunos de los costos cargándoselos a quienes pueden pagar. Para determinar la capacidad de la gente para pagar, las OSC necesitarán analizar sus clientes, el mercado y otros componentes.

#### INICIATIVAS DE NEGOCIOS

Como parte de su misión, muchas OSC trabajan para mejorar las condiciones económicas de un grupo meta ayudando a crear nuevas fuentes de ingreso. Las estrategias empleadas para realizar estos objetivos también pueden ser útiles para generar ingresos a las OSC directamente. Un plan de negocios puede tener un impacto significativo en el éxito y misión de los negocios.

Un tipo de iniciativa de negocios que puede generar recursos es la venta de mercancías y servicios. Las mercancías y servicios pueden estar o no directamente relacionadas con la misión. Una fuente común de remuneración es cobrar por los talleres de entrenamiento o por consultoría en el campo técnico. Otras formas pudieran ser la venta de productos provenientes de un jardín vegetal o vivero.

Antes de que se aventure en una proposición comercial o de negocios, algunos de los aspectos a considerar y desarrollar en un plan de negocios, son:

#### Llevar a cabo investigaciones sobre la operación de negocios:

- ¿Qué tipo de actividades con ganancias para su organización son permitidas por la ley?
- Si no es posible tener una operación con ganancias, ¿podría usted beneficiarse indirectamente de una empresa con el único propósito de financiar una organización sin fines de lucro?
- ¿Cuáles son los conflictos filosóficos potenciales entre la misión de su organización y las operaciones generadoras de ganancias?

## Movilización de recursos

### Piense estratégicamente:

- ¿Cómo se relaciona la misión de su organización con la operación propuesta?
- ¿Cuáles son las metas y objetivos del negocio?

### Realice un análisis del mercado:

- ¿Cuál es el mercado potencial para su producto o servicios basado en el análisis del mercado, estructura de precios y estrategia describiendo su nicho?
- ¿Ha identificado usted un comprador para sus servicios o productos?
- ¿Cuáles son las tendencias globales, regionales o locales que afecten su producto o servicios?
- ¿Cuál es la competencia de las otras compañías, incluyendo su cobertura, porción del mercado, precios, etc.?

### Desarrolle un plan financiero y operativo:

- ¿Cuál es la capacidad de su organización y su personal para manejar un negocio? ¿Cuáles son las brechas y cómo las llenaría usted? Una empresa requiere destrezas específicas en contabilidad, mercadeo, gerencia financiera, manejo de personal y control de calidad.
- ¿Cómo y quién manejará su negocio, incluyendo las actividades diarias?
- ¿Cuáles son los costos de la puesta en marcha, gastos mensuales de operación, capital de inversión requerido, y proyecciones de ganancias y pérdidas?
- ¿Cómo recabarán ustedes los fondos para cubrir estos costos?
- ¿Qué reservas tiene usted en caso de que no consiga alcanzar los costos?
- ¿Cuál es el lapso de tiempo estimado?
- ¿Cuáles son sus planes de contingencia en caso de que no pueda coleccionar el capital o si se presenta cualquier circunstancia imprevista, tal como un desastre natural o inestabilidad política?

Puede utilizarse el plan para obtener capital de fuentes externas o puede servir como guía para uso interno. Una operación de negocios puede ser rentable, pero también puede ser riesgosa, ocupando la inversión de tiempo y dinero que haya podido utilizarse en sus programas.

## IDENTIFIQUE FUNDACIONES DE APOYO

Fundaciones, Fondos y otras entidades que realicen donaciones, son otra gran fuente de financiamiento para desarrollar proyectos. El primer paso para buscar una donación de una fundación es identificar aquellas que operan en su área geográfica y que apoyen el trabajo en el tema específico que usted maneja. Las fundaciones tienen prioridades, pautas, y requerimientos detallando qué es lo que apoyan. Usualmente las fundaciones requieren una carta de solicitud o propuesta demostrando que su organización o proyecto es una buena inversión. Muchas fundaciones requieren recursos adicionales de financiamiento, incluyendo una demostración del apo-

la comunidad, o apoyo similar.

No se decepcione si su solicitud no es aceptada; la mayoría de las fundaciones reciben muchas más propuestas de las que pueden apoyar. Si se le otorga una donación, envíe inmediatamente una carta agradeciéndola. Responda rápidamente a cualquier solicitud de la fundación de reportes y trabajos de su contador para asegurar que los registros contables sean enviados a tiempo.

Las fundaciones tienen sus propias directrices, requerimientos y procedimientos para las solicitudes. La propuesta de la donación es una descripción escrita del plan de su proyecto basado en las preguntas clave descritas en los consejos "Cómo solicitar una donación por escrito". Antes de escribir la propuesta, piense concienzudamente y resuma los componentes clave mencionados a continuación:

## COMPONENTES DE UNA SOLICITUD DE DONACIÓN

Información de contacto	Nombre de la persona responsable, organización, dirección, e-mail, teléfono.
Revisión	Resumen de la propuesta, incluyendo un informe del propósito del proyecto y el motivo de la solicitud de fondos.
Contexto	Descripción de los temas críticos que afectan su comunidad y porqué el proyecto es necesario. Los donantes pueden indicar la necesidad de un informe que suministre el alcance del problema, incluyendo estadísticas. En esta sección enfoque a qué va dirigido su proyecto.
Descripción del proyecto	Cómo el proyecto va a ser implementado, incluyendo: metas y objetivos mensurables, actividades, participación de los beneficiarios, resultados anticipados, período de tiempo, organizaciones u organismos colaboradores.
Seguimiento y evaluación	Cómo se va a hacer seguimiento y evaluación del proyecto, para asegurar que el mismo está encaminado y se están logrando los resultados
Presupuesto	Costos por proyecto, monto solicitado, contribuciones alternativas y otras fuentes de financiamiento. Especifique el tipo de moneda y la tasa de cambio en la que su presupuesto está basado.
Información sobre la organización	Antecedentes, estructura y composición organizacional, misión, logros en el pasado, calificaciones del personal, controles internos, situación legal.

## CULTIVAR LOS DONANTES INDIVIDUALES

Su organización puede obtener fondos provenientes de individuos y de beneficiarios actuales o del pasado que dieron su dinero y tiempo. Las solicitudes individuales requieren enfoques únicos dependiendo de los intereses de la persona,

## Mobilización de recursos

motivaciones y capacidad de dar. Por ejemplo, los profesionales pueden dar regularmente montos moderados y pueden considerar cuotas de membresía. El público en general puede donar monedas en las cajas de recolección o comprar tiques para eventos especiales.

El desarrollar una lista de donantes individuales potenciales que puedan dar sumas considerables (también llamada “lista de posibles donantes”) comienza entendiendo qué los motiva a dar. Es importante reconocer las motivaciones e incentivos de los posibles donantes de manera que usted pueda ajustar la forma en que va a solicitar la donación.

Para que los donantes sigan dando, es crítico asegurar que usted continúa llenando sus expectativas y continúa preparándolos e inspirándolos acerca de su causa. Dependiendo del donante, puede ser un reporte con fotos que describan sus logros y la forma en que fueron utilizados los fondos. Trate a sus donantes con respeto y honre su compromiso utilizando sus donaciones en forma adecuada. Los que le dan mayor respaldo son aquellos a los que usted ya ha convencido anteriormente para que dieran.

### SOLICITANDO CONTRIBUCIONES DE LOS COMERCIANTES

Las empresas o los comerciantes locales pueden estar interesados en contribuir con algo más que dinero. Pida sus pericias, voluntariado, productos o servicios. Los pequeños comerciantes ubicados en las cercanías de su comunidad pueden tener interés personal en el trabajo de su organización y pueden patrocinar eventos o dar premios para rifas. Los comerciantes pueden querer estar asociados con su organización por:

- La reputación de su organización
- Su experiencia en temas específicos o en los servicios que ofrece
- Su organización ofrece propaganda para los productos o servicios de la compañía a un nuevo segmento del mercado
- Su organización suministra una vía para mejorar la imagen de la compañía en su comunidad o país

El mayor reto que enfrenta es el acceso a las personas que toman las decisiones en una compañía. Tal como en la solicitud de donantes individuales, construir una relación requerirá tiempo y esfuerzo. Utilice los miembros de su directiva y su grupo de amigos para abrir las puertas. Utilice sus mejores tácticas de mercadeo para convencerlos de que formando una alianza con su organización será muy beneficioso para ellos. Las corporaciones pueden suministrar donaciones a aquellas organizaciones en las que sus empleados están afiliados.

Las alianzas con los comerciantes también tienen sus riesgos. Asegúrese de que los valores de la empresa están alineados con los suyos y que la donación no lo distrae de su misión. con los suyos y de que los recursos no lo distrae de su misión.

### OTROS RECURSOS DE DONACIONES

**Las asociaciones profesionales**, tales como los Rotarios o el Club de Leones, pueden suministrar excelentes oportunidades de enlaces y conectarse a las fuentes internacionales de financiamiento. Las asociaciones locales o clubes de la comunidad también pueden suministrar donaciones o ser socios en la organización de eventos de caridad. Las asociaciones foráneas o las escuelas internacionales pueden también estar interesadas en donar bienes, tales como libros, juguetes o muebles.

**Las OSC intermediarias**, pueden ser financiadas por gobiernos bilaterales o donantes individuales, pueden ser una fuente de recursos o de remuneración por servicios. Ellos frecuentemente sub-contratan a pequeñas organizaciones, pagándoles para que ayuden a ejecutar parte de un programa o iniciativa de desarrollo más extenso, utilizando las destrezas únicas del grupo en particular. Por ejemplo, las organizaciones de la comunidad pueden suministrar programas de educación popular, movilizar a la comunidad, organizar voluntariado, administrar programas de micro-créditos, y ofrecer otros servicios críticos.

**Las organizaciones basadas en la fé** (religiosa) pueden ser otra fuente de apoyo dependiendo de su localidad. Pueden ponerse en contacto con líderes religiosos solicitando su apoyo, usualmente a través de miembros de su congregación. Ellos pueden proveer un lugar en su propiedad para reuniones, talleres o hasta para un evento tal como la presentación de una obra de teatro, show, o exhibición de arte.

**Las autoridades locales, organismos gubernamentales, organismos multilaterales o bilaterales y embajadas extranjeras** pueden ser una fuente directa de donaciones, remuneraciones por servicios, asistencia técnica, o contribuciones de algún tipo. Estas fuentes pueden requerir discusión acerca de su misión respectiva, valores y prioridades de desarrollo. El acceso a estos organismos por parte de organizaciones pequeñas o rurales, puede ser difícil, pero construyendo una reputación fuerte por su trabajo, relacionándose con grupos diversos, y sirviendo en posiciones de liderazgo representando su grupo, puede ayudar a que usted y a su organización sean reconocidos.

### CREANDO UNA REPUTACIÓN POSITIVA

Su reputación o la forma en que los otros ven su organización y trabajo se construye con muchos años de resultados creíbles y relaciones que hacen la diferencia en su comunidad y mediante procesos que son transparentes para el público y responsable ante las personas involucradas. Una imagen positiva puede ayudar a los donantes a tener confianza acerca del apoyo que le dan a su organización. Su imagen está basada en la efectividad de sus programas, la pericia técnica de su organización, credibilidad en el personal y en la directiva, y su relación con la comunidad y con los otros entes involucrados.

## Movilización de recursos

Adicionalmente a ser una organización sólida, usted necesitará herramientas de comunicación efectiva para compartir los resultados, estrategias o “mensajes” de la organización. Su mensaje no solamente compartiría qué es lo que está haciendo, sino también educar al público acerca de los temas que le conciernen. También debería demostrar el valor que usted está agregando a la sociedad. Su mensaje debería ser dirigido hacia su audiencia y definir su nicho.

Su organización necesitará adaptar sus métodos de comunicación a su situación y presupuesto. Algunas herramientas de comunicación son: reportes anuales, folletos, boletines informativos, boletines públicos de la directiva, cobertura en los medios de comunicación, propaganda en las emisoras de radio de la comunidad, y eventos públicos especiales lanzando su nuevo programa.

### Internet como herramienta de comunicación

Internet es cada vez de mayor interés para los recaudadores de fondos como una forma de llegar a nuevas audiencias y potencialmente, nuevos donantes. Los expertos en esta área advierten que se requiere una inversión inicial significativa, incluyendo la creación de una página web que describa su trabajo, los temas que busca emprender y sus estrategias para el cambio. También se requiere que la página web se mantenga de forma actualizada y debe mantener a los usuarios informados de su progreso. La recomendación de recaudar fondos por Internet sugiere que mientras los resultados económicos no son inmediatos, las páginas web, a la larga, pueden ayudar a educar y cultivar a los donantes.

Mientras que muchas OSC continúan recibiendo apoyo de donantes externos, la tendencia es que esta fuente de ingresos sirva como un complemento útil, pero no uno que cree dependencia. Finalmente, el futuro de su organización depende de los valores que su comunidad local le da a su trabajo. Estos consejos pueden ayudarle a desarrollar métodos creativos para que su comunidad apoye su trabajo.

### PARA MAYOR INFORMACIÓN

Para información sobre desarrollo organizacional, tal como un conjunto de herramientas sobre comunicación, recaudación de fondos y planificación estratégica, favor ver la página web de CIVICUS: [www.civicus.org](http://www.civicus.org).

Para recursos y manuales específicos sobre desarrollo y ONG humanitarias, incluyendo manuales de actividades generadoras de financiamiento en países afectados por conflictos, evaluación de la capacidad de las ONG, y desarrollar una pequeña ONG, ver la página web: [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)

Para información práctica, herramientas y orientación en el apoyo a las ONG y a las organizaciones de la comunidad,

referirse al conjunto de herramientas de apoyo a las ONG en la web de la International Alliance VIH/SIDA: [www.ngosupport.net](http://www.ngosupport.net)

Para información sobre fundaciones y consejos para realizar las propuestas de donaciones y los presupuestos, favor ver el Foundation Center en la página web:

[www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

Para información sobre la movilización de fondos y recursos, favor ver Resource Alliance en la web: [www.resourcealliance.org](http://www.resourcealliance.org)

Para información de cómo fortalecer su estructura de gobierno o construyendo directivas efectivas, favor ver Board Essentials bajo el Knowledge Center (Centro de conocimiento) de la web: [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)

Para reclutar voluntarios y otros recursos de organizaciones sin fines de lucro, entre en la web: [www.idealists.org](http://www.idealists.org)

Para información sobre la identificación de los activos de la comunidad, baje el cuaderno de ejercicios, Discovering Community Power: A Guide to Mobilizing Local Assets and Your Organization's Capacity, (2005) del Asset Based Community Development (ABCD) Institute en cooperación con la W. K. Kellogg Foundation en la web de ABCD: [www.northwestern.edu/ipr/abcd.html](http://www.northwestern.edu/ipr/abcd.html)

Para información sobre estrategias para empresas comerciales de ONG, favor ver el artículo, Strategies to Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization through Business Activities, (2001) por Mechai Viravaidya y Jonathan Hayseen en la web de la Population and Community Development Association (Thailand) [www.pda.or.th/eng](http://www.pda.or.th/eng)



El Programa de Pequeñas Donaciones del Banco Mundial es uno de los pocos programas globales del Banco Mundial que suministran donaciones directas a las organizaciones de la sociedad civil a través de las oficinas regionales del Banco Mundial. El Programa de Pequeñas Donaciones siembra y apoya actividades relacionadas con el compromiso que empodera y permite a los ciudadanos a tomar iniciativas que influyen los resultados del desarrollo

[www.worldbank.org/smallgrantsprogram](http://www.worldbank.org/smallgrantsprogram)

**Departamento de Desarrollo Social – Banco Mundial**

*Consejos por Yumi Sera y Susan Beaudry, 2007*