



MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS

© Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja 1994

El texto del presente manual se puede citar, copiar, traducir a otros idiomas o adaptar a las circunstancias locales sin necesidad de autorización previa de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, siempre que se indique claramente su fuente.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Apartado 372

CH-1211 Ginebra

Suiza

Teléfono (41 22) 730-4222

Fax: (41 22) 733-0395

Télex: 412 133 FRC CH



Í N D I C E

MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS

CÓMO USAR EL MANUAL

Nota sobre el Manual	11
Organización del Manual	11
Utilización del Manual	12
Actualización del Manual con ayuda del lector	14
Anexo A. Formato de informe sobre ejemplos de iniciativas	16

INTRODUCCIÓN

1. ¿Qué es el desarrollo de recursos?	19
2. Nueve pasos para lograr la autosuficiencia financiera	21
3. ¿Qué características distinguen a una organización sin fines de lucro?	22
4. ¿Qué importancia tienen la credibilidad y el código de ética?	23
5. ¿En qué consiste el mandato para el desarrollo de recursos?	24
6. Seis conceptos estratégicos para potenciar la comercialización	25
7. Siete elementos para lograr mejores resultados en la comercialización	27
8. Seis pasos personales para aportar eficacia al trabajo en equipo	29
9. Cómo hacer realidad el desarrollo de recursos	30

SECCIÓN 1

GESTIÓN DEL DESARROLLO DE RECURSOS: CONDICIONES PREVIAS PARA EL ÉXITO

C A P Í T U L O 1

PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

1. La importancia de la planificación	37
2. El proceso de planificación	37
3. El plan de desarrollo de una Sociedad Nacional	38
4. Ventajas de contar con un plan de desarrollo	39

5. Elaboración del plan de desarrollo	39
6. Elementos que facilitan el éxito del plan	40
7. Gestión y utilización del plan de desarrollo	42
8. El plan de financiación	43
9. ¿Qué es un presupuesto?	47
10. Elaboración de presupuestos	48
11. Prácticas y errores que se deben evitar	50
12. Coeficientes	51
13. Problemas y estrategias para superarlos	53
14. Aprobación y utilización del presupuesto	55
Anexo B: Cómo lograr una mayor autonomía financiera (publicación)	
Anexo C: Cómo elaborar un presupuesto de obtención de fondos	59

C A P Í T U L O 2

GESTIÓN FINANCIERA

1. ¿Qué es la gestión financiera?	75
2. Importancia de la planificación y de la elaboración de presupuestos	76
3. Control de los costos	77
4. Reglamentación de las actividades de obtención de fondos	78
5. Procedimientos contables	79
6. Auditoría	81
7. Comercialización financiera	82
8. Gestión responsable	84
Anexo D: Diagramas de ingresos y egresos	87

C A P Í T U L O 3

LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE LOS VOLUNTARIOS: LOS COMITÉS DE DESARROLLO DE RECURSOS

1. La función directiva de los voluntarios: los Comités de Desarrollo de Recursos	91
2. El Comité Nacional de Desarrollo de Recursos	92
3. Los Comités de Desarrollo de Recursos de las secciones	103
4. Comités Especiales de Desarrollo de Recursos	107
5. Comités de Distrito para el Desarrollo de Recursos	108



C A P Í T U L O 4

EL PERSONAL QUE SE NECESITA: LA UNIDAD DE DESARROLLO DE RECURSOS

1. ¿Qué es una Unidad de Desarrollo de Recursos?	113
2. El papel de la Unidad de Desarrollo de Recursos	113
3. Las funciones de la Unidad de Desarrollo de Recursos	114
4. Establecimiento de la Unidad de Desarrollo de Recursos	119
5. Gestión de la Unidad de Desarrollo de Recursos	122
6. Gestión del cambio	124

C A P Í T U L O 5

IMAGEN, RELACIONES PÚBLICAS Y COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Cuán importante es la imagen?	131
2. Componentes de una imagen positiva	131
3. ¿Qué se entiende por relaciones públicas?	133
4. ¿Qué se entiende por comercialización?	134
5. ¿Por qué la imagen, las relaciones públicas y la comercialización son importantes para la obtención de recursos?	143
6. Elaboración de la estrategia de relaciones públicas y de comercialización	143

R E S U M E N D E L A S E C C I Ó N 1

¿Está listo?	148
¿Puede mejorar?	149

SECCIÓN 2

TÉCNICAS: INSTRUMENTOS PARA EL ÉXITO

INTRODUCCIÓN A LA SECCIÓN 2

¿Qué pasos debe dar usted ahora?	153
¡Adelante!	156

CAPÍTULO 6

DONACIONES DE PARTICULARES

1. Introducción	159
2. Elaboración de un programa para las donaciones de particulares	164
3. Obtención de las donaciones iniciales de particulares	170
4. Cómo aumentar las donaciones de particulares	175
Anexo E: Asociación de miembros	189
Anexo F: Recaudación directa de fondos por correo	197
Anexo G: Colectas públicas	209
Anexo H: Donaciones planificadas	219
Anexo I: Donaciones en especie	225
Anexo J: Ejemplos de iniciativas	229

CAPÍTULO 7

ACONTECIMIENTOS ESPECIALES

1. Propósito de los acontecimientos especiales	233
2. Cómo escoger el acontecimiento especial apropiado	234
3. Planificación y organización de los acontecimientos especiales	238
4. Importancia de los voluntarios	240
5. Cómo planificar para obtener utilidades	241
6. Publicidad	244
7. Cómo garantizar el éxito	249
Anexo K: Cómo sacar provecho realmente de los acontecimientos especiales	253
Anexo L: Lista de verificación del organizador	257
Anexo M: Ideas para acontecimientos especiales	265
Anexo N: Ejemplos de iniciativas	275



C A P Í T U L O 8

EMPRESAS

1. Obtención de fondos en el sector empresarial	279
2. Ventajas que pueden obtener las empresas que dan apoyo a una Sociedad Nacional	280
3. Evaluación de la conveniencia y la viabilidad de la obtención de fondos en el sector empresarial	282
4. Preparativos de los contactos con el sector empresarial	283
5. Contactos con las empresas	286
6. Formas en que las empresas pueden ayudar a una Sociedad Nacional	288
7. Gestión de las donaciones de las empresas	298
Anexo O: Uso del emblema	(publicación)
Anexo P: Ejemplos de iniciativas	303

C A P Í T U L O 9

GENERACIÓN DE INGRESOS

1. Generación de ingresos	307
2. Innovación, riesgo y conocimientos comerciales	309
3. Actividades comerciales básicas	312
4. Actividades comerciales conexas	314
5. Actividades financieras	317
Anexo Q: Juegos de azar	321
Anexo R: Oportunidades de ventas	331
Anexo S: "Financiación del desarrollo mediante la recompra de deuda"	353
Anexo T: Ejemplos de iniciativas	355

C A P Í T U L O 10

EL MOVIMIENTO DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

1. Introducción	359
2. Cooperación de las Sociedades Nacionales	359
3. Servicios de la Secretaría de la Federación en materia de financiación del desarrollo	368
4. Financiación de operaciones de socorro	372
5. Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)	377

C A P Í T U L O 11

SUBSIDIOS

1. Subsidios	383
2. Fuentes de subsidios	385
3. Búsqueda de eventuales fuentes de subsidios	388
4. Investigación del proyecto	391
5. Elaboración de la propuesta	392
6. Presentación de la propuesta para financiación	398
Anexo U: Formulario de características de la fuente de subsidios	403
Anexo V: "Consejos para quienes solicitan subsidios" (separata)	405
Anexo W: Ejemplos de iniciativas	407

C A P Í T U L O 12

CAMPAÑAS DE CAPITALIZACIÓN

1. La campaña de capitalización	411
2. ¿Se necesita una campaña de capitalización?	411
3. Preparativos para la campaña de capitalización	413
4. Contactos con los principales donantes	419
5. Fin de la campaña	424
Anexo X: Sugerencias para un proyecto de campaña de capitalización	429
Anexo Y: Ejemplos de iniciativas	431

C A P Í T U L O 13

VOLUNTARIOS: RECURSOS HUMANOS ESENCIALES

1. Introducción	435
2. Oportunidades para los voluntarios	437
3. Captación de voluntarios	439
4. Apoyo a los voluntarios	446
5. Capacitación de voluntarios	448
6. Comunicaciones con los voluntarios	449
7. Reconocimiento de la labor de los voluntarios	451
8. Responsabilidades de los voluntarios	452

M A T E R I A L E S D E R E F E R E N C I A

1. Publicaciones diversas	457
2. Directorios	459
3. Guías prácticas	462
4. Publicaciones periódicas	462



CÓMO USAR EL MANUAL

**CÓMO USAR EL
MANUAL**

El presente manual y los módulos de capacitación que lo acompañan han sido elaborados por el Programa de Desarrollo de Recursos de la Federación, en consulta con las Sociedades Nacionales.

El apoyo financiero para el proyecto provino de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, en virtud del Acuerdo OTR-0158-A-00-0082-00, y de las siguientes organizaciones:

¡Muchas gracias!

- Cruz Roja Americana
- Cruz Roja Británica
- Cruz Roja Finlandesa
- Cruz Roja Japonesa

El manual tiene por objeto proporcionar a las Sociedades Nacionales y a sus distritos y secciones ideas y consejos respecto de la forma de mejorar el desarrollo de recursos, en el contexto de los distintos entornos culturales, sociales y económicos en los que llevan a cabo su actividad.

El manual, que ha sido concebido de modo que sea un instrumento práctico para el lector, será revisado y actualizado en la medida necesaria, a la luz de sus experiencias y sugerencias y de las experiencias y sugerencias de otras Sociedades Nacionales.

**ORGANIZACIÓN DEL
MANUAL**

El manual consta de dos secciones, a saber:

**SECCIÓN 1: GESTIÓN DEL DESARROLLO DE RECURSOS:
CONDICIONES PREVIAS PARA EL ÉXITO**

Esta sección describe los elementos que son indispensables para el éxito de un Programa de Desarrollo de Recursos. Está destinada primordialmente a los administradores superiores y a los dirigentes de voluntarios de las Sociedades Nacionales, así como a los delegados nacionales y regionales y a los responsables de programas de la Federación.

SECCIÓN 2: TÉCNICAS: INSTRUMENTOS PARA EL ÉXITO

Esta sección presenta un asesoramiento práctico respecto de muchos aspectos de la solicitud de donaciones y de las actividades comerciales para generar ingresos. En algunos casos, las ideas pueden ser nuevas. En otros casos, bien puede ocurrir que las técnicas generales sean conocidas, pero que el manual presente variantes que acaso su Sociedad Nacional no haya considerado anteriormente. La sección se basa en gran medida en ejemplos reales de las Sociedades Nacionales que emplean estas técnicas. Aunque la sección 2 será útil en particular a quienes se ocupan concretamente de las actividades de obtención de fondos, otros administradores superiores y los dirigentes de los voluntarios debieran también estar al tanto de estas técnicas y participar en su aplicación.

Para que le sea más fácil encontrar rápidamente lo que le interesa:

- al principio de cada capítulo encontrará un índice.
- al principio de cada capítulo encontrará también una lista de los elementos principales que se deben aprender.
- al fin de cada capítulo figurará un resumen de las conclusiones.

UTILIZACIÓN DEL MANUAL

- Como **UNA FUENTE DE IDEAS**: algunas acaso sean nuevas y otras tal vez se hayan olvidado, pero el manual las traerá nuevamente a la memoria.
- Como **GUIA PARA LA ACCION**: el manual puede sugerir métodos distintos de los que usted ha usado hasta ahora y le mostrará cómo utilizar los nuevos métodos.
- Como **INCENTIVO PARA PROPICIAR UNA DISCUSION**: use el manual con los grupos, el personal y los voluntarios para ayudar a motivarlos para que ensayen nuevas ideas o formas distintas de hacer las cosas y para sugerir nuevos enfoques cuando se encuentren en un atolladero.
- Como **AYUDA PARA ENCAMINAR EL PROCESO**: sírvase del manual como una guía de ruta, que abarque desde la planificación y la elaboración de

presupuestos de la Sociedad Nacional hasta la ejecución de sus planes.

- Como “**RECORDATORIO**”: el manual reforzará los temas examinados en las clases de capacitación de los que usted querrá ocuparse más adelante.
- Como instrumento para **IDENTIFICAR LAS ESFERAS EN LAS QUE USTED QUERRIA TENER UNA CAPACITACION MAS AMPLIA.**
- Como **MEDIO DE ESTABLECER REDES:** para el mutuo aprovechamiento de ideas y experiencias, tanto las que han tenido éxito como las que no lo han tenido, entre las Sociedades Nacionales, de modo que se puedan repetir las prácticas satisfactorias y evitarse los errores.
- Como **CUADERNO DE EJERCICIOS:** subraye lo que necesite recordar. Tome notas. Añada los ejemplos o listas de verificación que sean aplicables a su contexto. Tome nota de las nuevas ideas que el texto le sugiera. Indique dónde y por qué está en desacuerdo. Justamente para eso hemos dejado amplios espacios en blanco. ➤

Los siguientes símbolos le serán útiles:

- Cuestiones de política o conceptos importantes.

- o ➤ son ideas o listas de verificación.



Significa que la sección es muy importante.



Indica errores y advertencias. ¡Obre con cuidado!



Significa nota bene. Observe bien.



Le remite a otra sección



Interrogantes a los que se ha de responder.

Las descripciones de actividades concretas de las Sociedades Nacionales en materia de desarrollo de recursos figuran en anexos al final del capítulo pertinente. En cada ejemplo se examina la forma en que una Sociedad Nacional ha encarado el desafío del desarrollo de recursos y encontrado respuestas apropiadas a su propia situación.

Las técnicas y los ejemplos pueden o no ser aplicables a las condiciones vigentes en su país y a la dimensión actual de su Sociedad Nacional. Le instamos a que encare el proceso con mentalidad abierta y a que busque la forma de modificar y de utilizar nuevos enfoques, e incluso a veces de introducir nuevos enfoques. ¡Amplíe sus conocimientos y los de su equipo de desarrollo de recursos!



Con frecuencia, la empresa que introduce por primera vez un método de comercialización nuevo en un país puede obtener resultados extraordinariamente generosos. Puede conseguir muchos clientes nuevos, adjudicarse una parte importante del mercado y crear las condiciones para una gran expansión en el futuro. Lo mismo puede decirse de las organizaciones sin fines de lucro. ¡Dé rienda suelta a su imaginación y encuentre los medios para transformar sus sueños en resultados de comercialización!

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL CON AYUDA DEL LECTOR

El personal del Programa de Desarrollo de Recursos de la Federación, que tiene intención de actualizar periódicamente el manual, desea conocer sus comentarios e ideas, en particular comentarios específicos respecto de las partes del manual que, a su juicio, se podrían mejorar, aclarar o ampliar. También nos interesan mucho los ejemplos prácticos de actividades de solicitud de donaciones o la ejecución de proyectos comerciales para generar ingresos que hayan tenido éxito.

Le rogamos que en las sesiones de capacitación, o en la labor con sus colegas, identifique y describa los mejores estudios de que disponga respecto de actividades fructíferas de desarrollo de recursos. Analícelos, úselos como ejemplos de las lecciones aprendidas y comuníquelos al Programa de Desarrollo de Recursos para que podamos emplearlos en las actualizaciones del manual.

Para describir una actividad concreta, le rogamos que se atenga a las siguientes indicaciones y preguntas:

1. Describa la actividad y sus objetivos.
2. ¿Por qué eligió esta actividad? ¿Cuándo la eligió?
3. ¿Qué ingresos produce la actividad?
4. ¿Cuánto cuesta esta actividad?



5. ¿Qué importancia tiene esta actividad para la Sociedad Nacional? ¿Por qué?
6. ¿Qué relación tiene esta actividad con los servicios que presta la Sociedad Nacional?
7. ¿Hubo reveses importantes? En caso afirmativo, ¿cómo se encararon?
8. ¿Hubo algunos adelantos importantes?
9. ¿Cuáles son sus proyecciones a corto y largo plazo respecto de esta actividad?
10. ¿Cuáles son las enseñanzas más importantes que ha aprendido?
11. Indique su nombre, cargo, Sociedad Nacional y fecha.

Le rogamos enviar sus sugerencias a:

Programa de Desarrollo de Recursos
Departamento de Desarrollo Institucional y de Recursos
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y
de la Media Luna Roja
Apartado 372
CH-1211 Ginebra 19
Suiza
Tel · (41 22) 730 42 22
Fax· (41 22) 733 03 95