

- elabore “paquetes” para los mercados destinatarios objetivos.

También en este caso se debe decir que esta labor no debe ser emprendida por una sola persona. Aunque la persona que se ocupe del desarrollo de recursos tomará la iniciativa de organizar y coordinar la formulación de la estrategia, su acción se verá enormemente fortalecida si recurre a la asistencia profesional (un especialista en relaciones públicas o en comercialización de una compañía local, o un miembro del Comité Ejecutivo o del Comité de Desarrollo de Recursos que tenga esta especialidad) y hace participar al Comité de Desarrollo de Recursos en las sesiones de planificación y prospección de ideas.



R E S U M E N



CONCLUSIONES...

- LA REPUTACIÓN QUE SE DERIVA DE UNA SANA GESTIÓN SÓLIDA ES EL ELEMENTO ESENCIAL DE UNA BUENA IMAGEN PÚBLICA PARA LA SOCIEDAD NACIONAL.

- A MENUDO ES MEJOR CONCENTRARSE EN PÚBLICOS ESPECÍFICOS QUE TRATAR DE INFORMAR A TODOS ACERCA DE LA OBRA DE LA SOCIEDAD NACIONAL.

- CERCIÓRESE DE ANALIZAR SU MERCADO Y DE PREPARAR CUIDADOSAMENTE SU SOLICITUD ANTES DE LANZAR UNA CAMPAÑA.

- USE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS PARA REUNIR INFORMACIÓN, PERO NO VACILE EN EXPERIMENTAR CON DIVERSAS SOLICITUDES A FIN DE DETERMINAR CUAL PRODUCE MEJORES RESULTADOS.

- CERCIÓRESE DE QUE LOS DONANTES SEPAN QUE SU SOCIEDAD NACIONAL ES EL MEDIO MÁS EFICAZ DE LOGRAR SUS METAS HUMANITARIAS.



S E C C I O N 1

RESUMEN

En esta primera sección del Manual de Desarrollo de Recursos se han descrito las políticas y prácticas que pueden facilitar y conferir más eficacia al desarrollo de recursos.

Los administradores superiores y la junta directiva de cada Sociedad Nacional deben determinar qué secciones del manual son más apropiadas para su Sociedad y a continuación escoger los medios más adecuados para llevarlas a la práctica.

Con todo, existen algunos elementos esenciales para todas las Sociedades Nacionales a fin de que el desarrollo de recursos produzca los mejores resultados, a saber:

1. LOS PLANES DE DESARROLLO DE RECURSOS DEBEN SER IMPULSADOS POR LOS PROGRAMAS. Ello significa que la Sociedad Nacional debe primero planificar su Programa y luego elaborar el plan de financiación correspondiente para llevarlo a cabo (véase el Capítulo 1).

2. EL PRESUPUESTO es a la vez un ejercicio importante y un instrumento valioso. El presupuesto se debe elaborar con cuidado, debe ser aprobado por las autoridades de la Sociedad Nacional y luego debe ser examinado periódicamente para comparar sus estimaciones con los resultados reales (véase el Capítulo 1).

3. Una sana GESTION FINANCIERA es esencial para que los recursos se puedan salvaguardar y utilizar de la manera más eficaz y para que el público en general sienta confianza en la integridad fiscal de la Sociedad Nacional (véase el Capítulo 2).

4. LA ORGANIZACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS Y EL PERSONAL para cumplir con la función de desarrollo de recursos en una Sociedad Nacional tendrá una enorme incidencia sobre el éxito de su actividad general de obtención de fondos. Un modelo que produce buenos resultados en muchos lugares del mundo consiste en establecer comités de desarrollo de recursos integrados por voluntarios y coordinados por funcionarios remunerados, que se ocupan de ejecutar el plan (véanse los Capítulos 3 y 4).

Programa
 +
Presupuesto
 +
Gestión financiera
 +
**Función directiva
de los voluntarios**
 +
Personal
 +
Imagen pública
 =
**DESARROLLO
DE RECURSOS
SATISFACTORIO**

5. La única forma de establecer un programa de desarrollo de recursos vigoroso es sustentarlo en la **IMAGEN PUBLICA POSITIVA** de la Sociedad Nacional. Cuando se cuenta con los elementos de una imagen satisfactoria, los principios de las relaciones públicas y las técnicas de comercialización pueden ayudar a informar al público, a concentrarse en los destinatarios más apropiados y a elevar al máximo los rendimientos de la obtención de fondos (véase el Capítulo 5).

¿ESTA LISTO?

SI



NO



No todas las Sociedades Nacionales están en condiciones de abordar el proceso de obtención y administración de fondos si previamente no han financiado sus actividades de esa manera. La respuesta a las preguntas que figuran a continuación puede ayudar a identificar los aspectos a los que hay que prestar atención antes de emprender o de ampliar un programa de desarrollo de recursos. Trate de dar respuesta a esas preguntas en relación con su Sociedad Nacional.

1. ¿Tenemos un plan de desarrollo de la Sociedad Nacional, con metas programáticas claramente definidas?
2. ¿Tenemos un plan de financiación que incluya metas programáticas, necesidades financieras y análisis de mercado, un presupuesto y un plan de acción?
3. ¿Proyectamos una imagen positiva en nuestro país o comunidad?
4. ¿Están el órgano de gobierno y los estamentos de gestión empeñados en aportar su propia contribución?
5. ¿Tenemos un comité de desarrollo de recursos?
6. ¿Tenemos a una persona que se encargue de coordinar el plan de financiación?
7. ¿Tenemos un sistema para comunicarnos con los donantes?
8. ¿Damos capacitación al personal y a los voluntarios?



9. ¿Llevamos registros financieros, los examinamos de manera periódica y aprovechamos los resultados de esos análisis en la planificación ulterior?
10. ¿Tenemos un historial de obtención de fondos en nuestro país o comunidad?

Si ha obtenido un puntaje perfecto de 10, está listo para seguir adelante. Considere que cada "no" es un obstáculo que se debe superar y repase los Capítulos 1 a 5 para estudiar las sugerencias relativas al fortalecimiento de aquellos aspectos que quepa mejorar.

¿PUEDE MEJORAR?

SI



NO



Las Sociedades Nacionales con una larga experiencia de obtención de fondos debieran formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Hemos obtenido un elevado nivel de satisfacción de los clientes y tasas elevadas de renovación de las donaciones?
2. ¿Podemos segmentar nuestra base de datos de donantes en función de las expectativas de los donantes y de su historial de donaciones e individualizar nuestras relaciones con los donantes?
3. ¿Contamos con proyectos rentables de generación de ingresos que refuercen la imagen y los servicios de la Sociedad Nacional?
4. ¿Tenemos una cartera equilibrada y diversificada de actividades de obtención de fondos y de generación de ingresos?
5. ¿Somos la organización benéfica más conocida del país? ¿Tiene el público una percepción elevada, exacta y positiva de nuestra Sociedad Nacional?
6. ¿Hemos podido introducir con éxito, en los últimos dos años, un método o medios nuevos e importantes de obtención de fondos?
7. ¿Estamos satisfechos con la innovación, la participación, la comunicación, la apreciación y la selección de personal y de voluntarios en nuestro departamento de desarrollo de recursos?

SI



NO



8. ¿Hemos redactado, o contribuido a redactar, un código de ética más estricto para las entidades benéficas de nuestro país?
9. ¿Estamos utilizando de manera eficaz los instrumentos de comercialización, esto es, la investigación del mercado, la gestión de bases de datos, la propuesta u oferta, el precio, los medios de difusión, los mensajes y las respuestas para optimizar el rendimiento de todas nuestras inversiones en obtención de fondos?
10. ¿Hemos duplicado nuestros ingresos y nuestro apoyo a las personas más vulnerables en los últimos cinco años?

Si ha obtenido un puntaje perfecto de 10, hay que decir que su Sociedad Nacional es auténticamente una organización de vanguardia. Considere que cada "no" es una oportunidad para ampliar su labor.



S E C C I Ó N 2

TÉCNICAS: INSTRUMENTOS PARA EL ÉXITO

MANUAL DE
DESARROLLO
DE RECURSOS



INTRODUCCIÓN A LA SECCIÓN 2

En la primera sección del Manual de Desarrollo de Recursos se hizo hincapié en los componentes o pasos necesarios para contar con un programa eficaz de desarrollo de recursos. La estrategia, la planificación, la elaboración de presupuestos, la gestión financiera, la función directiva de los voluntarios, la administración del personal y la imagen son importantes para todas las Sociedades Nacionales.

En la segunda sección se hará hincapié en las diversas técnicas u opciones para el desarrollo de recursos. Algunas de esas opciones serán útiles para su Sociedad Nacional y otras no lo serán. De usted y de su equipo dependerán las opciones que adopten y la forma de adaptarlas a su propia situación.

Aunque la obtención de fondos está más desarrollada en los países de ingresos más elevados, que cuentan con infraestructura para aplicar las técnicas más complejas, las Sociedades Nacionales de otros países pueden aplicar y adaptar muchos de los elementos del Manual.

¿QUÉ PASOS DEBE DAR USTED AHORA?

Los próximos pasos dependen de la situación en que se encuentre justamente ahora. Un manual como éste debe presentar una gran variedad de opciones, de manera semejante a la comida indonesia llamada “rijsttafel”, que presenta muchos platos con diferentes alimentos y condimentos, muchos más de los que una sola persona puede comer o de los que se pueden comer de una sola vez, y de usted dependerá elegir las opciones que quiera ensayar y añadir los condimentos del caso.

LA OBTENCIÓN DE FONDOS VARÍA SEGÚN EL PAÍS. LA CULTURA Y LA RELIGIÓN, LA HISTORIA ECONÓMICA Y SOCIAL, LAS TRADICIONES Y LAS TÉCNICAS DE DONACIÓN, ASÍ COMO EL TAMAÑO Y LA HISTORIA DE LA SOCIEDAD NACIONAL, INFLUIRAN DE MANERA SIGNIFICATIVA EN LAS FORMAS QUE USTED PUEDE USAR PARA DESARROLLAR SU PROGRAMA DE OBTENCIÓN DE FONDOS.

Ningún manual o guía puede abarcar todo lo que necesita cada Sociedad Nacional. Usted tendrá que elegir la próxima etapa que resulte más deseable y llevarla adelante. **A NO DUDARLO, ¡CADA SOCIEDAD NACIONAL TIENE ANTE SÍ UNA PRÓXIMA FASE!**

En el caso de Sociedades Nacionales **FORMADAS RECIENTEMENTE**, la progresión típica de las nuevas actividades podría ser como sigue:

- el apoyo de su propio gobierno;
- las donaciones para proyectos provenientes de organizaciones no gubernamentales internacionales que ya realizan actividades en su país;
- las donaciones de embajadas;
- una gala anual;
- un llamamiento de emergencia destinado al público en un caso de catástrofe;
- las solicitudes por correo a particulares que han asistido a acontecimientos especiales;
- el patrocinio de empresas internacionales;
- los proyectos que generan ingresos.

En el caso de las Sociedades Nacionales que tienen una **BASE MODESTA DE ACTIVIDADES** de generación de recursos, las próximas etapas podrían ser las siguientes:

- la investigación del mercado acerca de los donantes actuales y eventuales;
- el perfeccionamiento de la lista de donantes;
- el uso de nuevas vías para dirigir los llamamientos de obtención de fondos, a fin de que lleguen a un mayor número de personas;
- un gran acontecimiento especial público de obtención de fondos;
- una campaña para obtener fondos de las grandes empresas del país;
- la expansión del programa de voluntarios y de las secciones;



- los subsidios de gobiernos y de organismos de las Naciones Unidas con destino a proyectos;
- los canjes de deuda y los fondos en cuentas bloqueadas.

En el caso de las Sociedades Nacionales que tienen **UN LARGO HISTORIAL DE DESARROLLO DE RECURSOS**, las próximas fases podrían ser las siguientes:

- usar algunos de estos métodos en sus secciones locales;
- usar nuevos medios para encontrar nuevos donantes;
- elaborar una amplia base de datos de donantes;
- la comercialización personalizada;
- las nuevas actividades de generación de recursos;
- la elaboración de un programa de donaciones diferidas o planificadas;
- una campaña de capitalización;
- la asistencia especial a otra Sociedad Nacional en actividades de obtención de fondos.

Las anteriores son solamente sugerencias. Las próximas etapas en realidad dependerán de lo que usted esté haciendo, de las tradiciones de generación de recursos en su propio país y de la capacidad de innovación con que usted pueda abordar la cuestión. **¡NO OBSTANTE ES INDUDABLE QUE PUEDE AHORA ADOPTAR MEDIDAS PARA DUPLICAR Y TRIPLICAR LOS INGRESOS DE SU SOCIEDAD NACIONAL!**

¡ADELANTE!

En los ocho capítulos siguientes se presentan con detalle métodos importantes para la generación de recursos. Tienen por objeto constituir un proceso gradual para que usted comprenda cómo obtener recursos de muchas fuentes.

Podrá observar que el Capítulo 6 relativo a las donaciones de particulares es extenso, porque éstos constituyen el más importante sector de donantes del mundo. Como los particulares son una fuente potencial muy importante para ampliar la obra de su Sociedad Nacional, los hemos colocado en primer lugar en esta sección del Manual.

En el Capítulo 7 se muestra la forma en que los acontecimientos especiales pueden ser útiles para los objetivos conexos de obtener recursos, nombres de donantes, voluntarios, publicidad y contactos.

En el Capítulo 8 se demuestra que las empresas son fuentes importantes de apoyo para muchas actividades, incluidas los acontecimientos especiales, los proyectos y el apoyo básico.

El Capítulo 9 presenta la generación de ingresos como un medio importante para que las organizaciones sin fines de lucro obtengan fondos por conducto de sus propias actividades comerciales.

En el Capítulo 10 se analizan las oportunidades de apoyo y asistencia del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

El Capítulo 11 muestra la forma de obtener subsidios o donaciones para proyectos y para el apoyo básico.

En el Capítulo 12 se describe la campaña de capitalización como método para generar apoyo para satisfacer las necesidades de capital y de dotación de recursos.

El Capítulo 13, muestra la importancia de los voluntarios, da orientación respecto de las formas de apoyar y administrar este componente esencial del desarrollo de recursos.