



HONNOLD
FOUNDATION



Guía de Recursos para Organizaciones Sin Fines de Lucro

Una guía de la Honnold Foundation sobre
los aspectos esenciales de la gestión de
organizaciones sin fines de lucro

Contenidos

<i>Introducción</i>	3
<i>Estrategia</i>	5
<i>Liderazgo</i>	10
<i>Cultura</i>	14
<i>Junta Directiva y Gobernanza</i>	20
<i>Programas y Evaluación</i>	24
<i>Finanzas</i>	29
<i>Fundamentos de la Recaudación de Fondos</i>	33
<i>Fuentes de Financiamiento</i>	37
<i>Marketing y Comunicaciones</i>	41
<i>Inteligencia Artificial (IA) y Tecnología</i>	46

Bienvenidos a la Guía de Recursos

Una parte fundamental de nuestra misión en la Honnold Foundation es invertir en nuestra red de organizaciones beneficiarias —estamos aquí para apoyar tu camino de liderazgo y el crecimiento de tu organización. Entendemos que para tener éxito necesitas recursos, herramientas y oportunidades que estén alineadas con tus valores, sean fáciles de usar y te ahorren tiempo.

Como financiadores conscientes de las dinámicas de poder inherentes a la filantropía, trabajamos constantemente para reimaginar nuestra responsabilidad hacia ti. Nuestro objetivo es estar al servicio de tu experiencia, tus esfuerzos y el conocimiento que tienes de tu propia comunidad. Con este fin, hemos construido esta guía de recursos con aportes de nuestras organizaciones beneficiarias y otras organizaciones comunitarias.

Cuando estuvimos en roles similares de liderazgo, siempre deseábamos tener una hoja de trucos: una guía rápida y práctica que nos ayudara a abordar y resolver las miles de preguntas que surgen en las organizaciones sin fines de lucro. Con un equipo de diseño compuesto por antiguos líderes de organizaciones sin fines de lucro, desarrollamos esta guía de liderazgo y recursos para que tú y tu organización puedan acceder a ella.

Muchos de los recursos en línea vinculados en esta guía fueron publicados originalmente en inglés. Hemos hecho un esfuerzo por encontrar recursos creados en español siempre que ha sido posible, pero para las páginas web disponibles solo en inglés, recomendamos utilizar una extensión de traducción en el navegador, como [Google Translate](#).

Esta guía incluye oportunidades para aprender mediante:

1. Guías seleccionadas sobre cómo abordar diferentes temas
2. Enlaces directos a plantillas y otros recursos
3. Preguntas para discusión que apoyan un aprendizaje más profundo

Cómo comienza el camino:

Mira las secciones a continuación y decide por dónde tiene más sentido comenzar - ¿qué necesitan tú y tu organización y cuáles son sus prioridades?

- **Estrategia:** elaboración de un plan persuasivo, involucramiento de partes interesadas, aplicación de un enfoque de equidad
- **Liderazgo:** liderazgo individual y en equipo, colaboración
- **Cultura:** construcción de prácticas de recursos humanos y una cultura de justicia y equidad
- **Junta Directiva y Gobernanza:** involucrar a tu Junta Directiva y voluntariado, mejores prácticas y estructuras
- **Programas y Evaluación:** evaluación de la viabilidad e impacto de tus programas
- **Finanzas:** presupuestación, proyecciones, gestión financiera y controles
- **Recaudación de Fondos:** diversificación de ingresos, propuestas a distintos tipos de donantes, desarrollo de canal de donantes y seguimiento
- **Marketing y Comunicaciones:** elevar las voces adecuadas hacia las audiencias correctas
- **IA y Tecnología:** entender cómo, cuándo y dónde utilizar la inteligencia artificial y la tecnología





Creemos que el aprendizaje y el crecimiento para líderes de organizaciones sin fines de lucro pueden visualizarse como un árbol. El tronco es la fundación que proporciona el soporte, y las ramas indican las áreas estratégicas para el aprendizaje. Hemos desarrollado un currículo modular con recursos asociados para ayudarte a fortalecer tu tronco, mientras tienes la flexibilidad de explorar distintas ramas, todo a un ritmo que se adapte a tu capacidad, interés y necesidad.

Este recurso curricular es un documento vivo, y te invitamos a compartir con nosotros nuevas oportunidades de aprendizaje y recursos. Ayúdanos a seguir construyendo las ramas de este árbol en nuestra comunidad de aprendizaje. ¿Conoces algún recurso que no está incluido? Escríbenos a contact@honnoldfoundation.org y escribe “Guía de Recursos” en el asunto del correo.

Debajo encontrarás recursos gratuitos para tener a mano cuando tengas preguntas.

RECURSOS FUNDAMENTALES:

Candid - seminarios web en vivo y grabados a pedido sobre una amplia gama de temas del sector sin fines de lucro

Taproot - recursos sobre eficacia de programas y esfuerzos externos; voluntarios con habilidades específicas

Leaders Trust - recursos sobre desarrollo de liderazgo y colaboración

Informing Change - recursos para crear comunidades prósperas y equitativas

Nonprofit Learning Lab - capacitaciones, seminarios web y recursos

Nonprofit Leadership Alliance - programa Profesional Certificado en Organizaciones Sin Fines de Lucro - formación y certificación centradas en el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro del sector sin fines de lucro

NonprofitReady - cursos en línea gratuitos sobre gestión de organizaciones sin fines de lucro: recaudación de fondos, liderazgo, comunicación y finanzas

Nonprofit Hub - un centro integral con artículos, herramientas y seminarios sobre recaudación de fondos, marketing y efectividad organizacional

En español:

Guía para las Organizaciones Sin Fines de Lucro | KPMG América Latina - manual que cubre administración organizacional completa: estructura de gobierno, control interno, reportes financieros, cumplimiento legal, rol del directorio y funciones clave del equipo, contextualizados para América Latina

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA):

NTEN - dedicado a ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a aprovechar la tecnología para un impacto máximo; ofrecen formación, eventos y recursos para capacitar a profesionales del sector

TechSoup - ofrece currículos en asociación con financiadores para facilitar el acceso tecnológico y proporcionar software a bajo costo

Project Evident - estudios de caso sobre IA en acción

Generosity AI Working Group - reúne a líderes del sector social para navegar el uso de la IA

Estrategia

Fundamentación:

Tener una estrategia sólida que guíe el trabajo de tu organización es clave para todo lo que haces. La planificación estratégica debe realizarse de forma anual. Sin embargo, cada 3 a 5 años, o en un punto de inflexión organizacional, es un buen momento para llevar a cabo una planificación estratégica más amplia, evaluar dónde se encuentra tu organización y considerar las opciones sobre hacia dónde debería ir.

Lo que encontrarás aquí:

Aprenderás los fundamentos de la planificación estratégica. Obtendrás el conocimiento y las herramientas necesarias para desarrollar un plan estratégico que impulse la misión de tu organización, con un enfoque claro en equidad e inclusión.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Cuándo hacer un plan estratégico vs usar otro marco para responder preguntas
- Desmitificar la planificación estratégica: conceptos clave, marcos de trabajo, mejores prácticas
- Identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas: comunidad, donantes y aliados
- Conectar la misión con las necesidades de la comunidad en el contexto de la cultura dominante
- Diseñar tu hoja de ruta / plan estratégico:
 - Evaluar tu declaración de misión
 - Construir una visión compartida
 - Definir los valores organizacionales
 - Analizar el entorno interno y externo: análisis FODA
 - Confirmar tu teoría del cambio / modelo lógico
 - Definir metas SMART ambiciosas pero alcanzables
- Desarrollar estrategias accionables: traducir metas en programas concretos
- Priorizar tus pilares estratégicos: asignar recursos y enfocar esfuerzos en actividades de alto impacto
- Establecer indicadores de desempeño: medir el progreso hacia metas y objetivos
- Movilizar a tu equipo: alinear roles y responsabilidades con los objetivos estratégicos

Pasos y Recursos

Cuándo hacer un plan estratégico versus otro marco de planificación:

- Comienza evaluando si es momento de realizar un plan estratégico: **preguntas prácticas que tu Junta Directiva y tu equipo podrían hacerse sobre la planificación estratégica.**
- Revisa un ejemplo de **línea de tiempo de planificación** para que veas lo que implica planificar.
- Es importante entender si tu organización necesita un **plan estratégico** o algún otro tipo de planificación, como un **marco estratégico, plan de negocios** (y **cuál es la diferencia**), o una **teoría del cambio / modelo lógico.**
- Idealmente, antes de iniciar la planificación estratégica, tu organización debería realizar una evaluación de equidad para centrar los hallazgos en el proceso de planificación — **esta hoja de consejos** puede ayudarte.
 - **Cómo Abordar la Planificación desde una Perspectiva de Equidad** | Mission Partners.
 - **Planificación Estratégica con Mentalidad de Equidad | Minnesota State** — un marco centrado en la equidad.
- ¿Estás trabajando en un proyecto de inversión? **Foraker Group** ofrece un conjunto de herramientas con una variedad de recursos que pueden ser de gran ayuda.

Identificar necesidades y expectativas de las partes interesadas: comunidad, donantes y aliados:

- Conectar continuamente a la comunidad con tu misión y con tu proceso de planificación es una parte esencial de la planificación estratégica. El Consejo de Organizaciones Sin Fines de Lucro de Forbes sugiere **9 maneras de aumentar la participación comunitaria y estrategias para involucrar a la comunidad en tu trabajo.**
- Esta **comunidad necesita evaluación** | Digital Commons - ayuda a identificar las metas y necesidades de tu comunidad como elementos centrales en tu estrategia de impacto.

Elaboración de tu hoja de ruta / plan estratégico:

- **Gemini** de Google y **ChatGPT** son excelentes herramientas si quieres aprender más sobre cualquier componente del proceso de planificación estratégica. Utiliza comandos como “¿Cuál es el proceso para crear una declaración de visión compartida para una organización sin fines de lucro?” o “¿Cómo se realiza un análisis FODA?” para obtener instrucciones paso a paso.
- Guías para crear tus declaraciones de misión y visión: **Bridgespan** y **Top Nonprofit.**
- **Visión Antes que Estrategia: Guía de una Organización Sin Fines de Lucro para Definir el Éxito** | Blue Avocado — preguntas clave que debes responder al desarrollar tu visión y estrategia.
- **Herramientas Útiles para la Planificación Estratégica** | Bridgespan - habla sobre comparación de desempeño (*benchmarking*, una herramienta para comparar tu desempeño con organizaciones similares), modelos de financiamiento, análisis del contexto y definición de impacto esperado.



- Sumérgete en la creación de tu teoría del cambio con una guía para **articular tu impacto** (nota: aunque está diseñado para organizaciones sin fines de lucro tecnológicas, se aplica también a otras), un **marco** en blanco para una teoría del cambio y **plantillas de documentación**.

En español:

- Cómo incorporar valores de **Diversidad, Equidad e Inclusión en las Organizaciones - Tendencias en Gestión de Personas** | AFM Cluster.

Desarrollar estrategias accionables:

- Cuando sea el momento de definir estrategias de implementación, considera establecer **objetivos SMART** | Nonprofit Learning Lab.
- El marco SMART se utiliza para asegurar claridad y enfoque en los objetivos de una organización, y puede aplicarse a nivel programático u organizacional. Este marco se aplica así:
 1. **Específica (Specific):** Define claramente el objetivo que la organización desea alcanzar, respondiendo al quién, qué, dónde y por qué, en alineación con su misión.
 2. **Medible (Measurable):** Establece criterios concretos para rastrear el progreso y el éxito, garantizando la rendición de cuentas y demostrando impacto.
 3. **Alcanzable (Achievable):** Fija objetivos realistas considerando los recursos, el personal y el financiamiento disponibles de la organización.
 4. **Relevante (Relevant):** Asegura que el objetivo esté alineado con la misión, los valores y los objetivos a largo plazo de la organización.
 5. **Con Límite de Tiempo (Time-bound):** Establece un plazo claro para mantener el enfoque, el impulso y un sentido de urgencia.
- Consulta la **plantilla de Objetivos SMART** que HF proporciona para socios y solicitantes de subvenciones.
- **Vivir tu Plan Estratégico: Una Guía para la Implementación que Da Resultados de Bridgespan** incluye **Herramientas y Plantillas para poner en marcha tu plan** y estrategias para:
 - **Traducir Metas Estratégicas en Iniciativas Concretas**
 - **Crear una Hoja de Ruta para el Cambio**
 - **Movilizar al Equipo**
 - **Alinear las Finanzas con la Implementación**
 - **Monitorear el Progreso**
 - **Revisar y Repetir**
- Si deseas incorporar equidad en tus metas SMART, un recurso muy útil es el **marco SMARTIE** y la **hoja de trabajo** del Management Center.

Preguntas para Discusión

- ¿Cuáles son los elementos fundamentales de la planificación estratégica y en qué se diferencian los distintos modelos o marcos?
- ¿Cómo se pueden hacer más inclusivos los procesos de planificación estratégica y cuáles son los beneficios específicos de incorporar enfoques con perspectiva de equidad?
- ¿Cuál es la línea de tiempo óptima para que nuestra organización desarrolle una hoja de ruta estratégica? ¿Qué duración debería tener?
- ¿Cuáles son los ingredientes esenciales de un plan estratégico poderoso y accionable?
- ¿Cómo establecemos límites en nuestra hoja de ruta estratégica para evitar excedernos o quedarnos cortos?
- ¿Cómo realizamos una evaluación integral de necesidades dentro de nuestra comunidad?
- ¿Qué métodos son más efectivos para involucrar a diversas partes interesadas?
- ¿Cómo equilibramos las expectativas de donantes y aliados con las necesidades primarias de la comunidad a la que servimos?
- ¿Nuestra declaración de misión articula claramente nuestro propósito y razón de ser?
- ¿Nuestra misión sigue siendo relevante en el contexto comunitario actual y en nuestro trabajo presente?
- ¿Nuestra declaración de misión inspira acción y resuena con nuestras partes interesadas?
- ¿Cómo creamos de manera colaborativa una visión que realmente involucre y una a nuestro equipo y aliados?
- ¿Existen herramientas o ejercicios específicos que ayuden a desarrollar una visión compartida y convincente?
- ¿Cómo hacemos que nuestra declaración de visión sea accionable, sirviendo como guía en la toma de decisiones diarias?
- ¿De qué manera nuestra misión podría necesitar una revisión para responder a las verdaderas y complejas necesidades de la comunidad que servimos?
- ¿Cómo permanecemos fieles a nuestra misión mientras nos adaptamos a las necesidades cambiantes y a las dinámicas culturales en evolución?
- ¿Cómo descubrimos nuestros valores operativos fundamentales más allá de las declaraciones aspiracionales?
- ¿Cuál es el mejor formato para realizar un análisis FODA?
- ¿Tenemos una teoría del cambio o modelo lógico claro y bien articulado?
- ¿Cómo aseguramos que nuestros proyectos y programas cotidianos estén directamente alineados con nuestra teoría del cambio o modelo lógico?

- ¿Cómo equilibramos la ambición con la realidad de los recursos disponibles al establecer metas?
- ¿Cuáles son los errores comunes que conducen a metas SMART mal definidas?
- ¿Cómo podemos establecer metas SMART de manera colaborativa que promuevan el sentido de pertenencia en todos los niveles?

Liderazgo

Fundamentación:

Eres quien lidera. Las herramientas y recursos en esta sección ayudan a fortalecer la manera en que se desarrollan las habilidades de liderazgo, tanto individuales como de equipo, de forma cohesionada y con impacto. Forjar una cultura de colaboración auténtica, escucha y confianza es vital para involucrar y hacer crecer a tu equipo y a las personas voluntarias. Al invertir tiempo y recursos en cultivar un liderazgo compartido y mejorar los procesos internos, tu organización puede convertirse en un lugar donde las personas realmente quieran trabajar, lo cual es una de las mejores formas de servir a tus comunidades.

Lo que encontrarás aquí:

Esta sección introduce a líderes del sector sin fines de lucro en conceptos clave de liderazgo auténtico y colaborativo. Aprenderás de expertos en desarrollo de liderazgo y descubrirás nuevas formas de motivar y liderar, todo esto basado en tus valores fundamentales. También te recomendamos unirte a grupos de Facebook como: **ONG Inclusiva** – comunidad sólida de directores ejecutivos de organizaciones inclusivas en América Latina; en sus publicaciones, suelen compartir experiencias de liderazgo y gestión sectorial; y **ACRA América Latina** – organización internacional con sede en Milán, pero activa en redes sociales en español, ofreciendo webinars, espacios de diálogo y networking para líderes ONG en la región.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Construcción de un ecosistema cohesivo y colaborativo de liderazgo
- Cultivo de una cultura de responsabilidad compartida y transparencia
- Liderar en el sector: compartir conocimientos y buenas prácticas para inspirar y empoderar a otros
- Desarrollo de liderazgo basado en valores y autenticidad
- Comprender el panorama de la Gestión Ejecutiva

Pasos y Recursos

Ecosistema cohesivo y colaborativo de liderazgo:

- Revisa este recurso sobre la importancia del liderazgo colaborativo - **Cómo el Desarrollo del Liderazgo en Organizaciones Sin Fines de Lucro Sostiene a las Organizaciones y sus Equipos** | Bridgespan.
- Considera organizar un ejercicio colaborativo sobre liderazgo compartido del sitio **Team Leadership** de forma trimestral.

En español:

- **Guía para el Servicio Directivo en Organizaciones Sin Fines de Lucro** | Oregon, Departamento de Justicia.

Responsabilidad compartida y transparencia:

- La comunicación tiene un gran impacto para lograr un entorno realmente transparente. Aquí hay formas concretas de mejorar la comunicación interna y el intercambio de información - **11 Estrategias para Superar las Barreras de Comunicación en Organizaciones Sin Fines de Lucro** | Giving Compass.
- La transparencia es importante en todos los niveles de la organización, y tu Junta Directiva juega un papel clave en fomentar una cultura transparente - **Comprender la Importancia de la Transparencia de la Junta Directiva** | BoardEffect.
- La transparencia también puede influir en tus actividades de generación de ingresos y en la imagen pública de tu organización - **El Valor de la Transparencia en Organizaciones Sin Fines de Lucro** | Classy.
- La investigación demuestra que la transparencia es una parte fundamental del éxito organizacional - **La Transparencia Importa en las Organizaciones Sin Fines de Lucro, según Dice la Investigación** | Candid.
- Las herramientas tecnológicas también pueden ayudarte con la transparencia y los reportes - algunas buenas opciones para organizaciones sin fines de lucro comunitarias son **Monday y Trello**.

Inspirar y empoderar a otros:

- El desarrollo del liderazgo comienza con la introspección - **Cómo Desarrollarte como Líder en una Organización Sin Fines de Lucro** | Bridgespan.
- Sigue los ejercicios de esta guía práctica para desarrollarte como líder, y luego a tu equipo y a tu organización - **Guía para Líderes Emergentes** | Third Plateau.
- Bridgespan también ofrece ideas clave sobre las necesidades de liderazgo futuro para informar tu planificación - **Comprender tus Necesidades Futuras de Liderazgo** | Youtube.com.
- ¿Buscas formas de inspirar a tu equipo? Este TED Talk ofrece estrategias claras - **Simon Sinek: Cómo los Grandes Líderes Inspiran a la Acción**.
- Una herramienta para que líderes aceleren la equidad racial en el sector social a través de su trabajo - **De lo Personal al Sistema: Modelo de Liderazgo para Equidad Racial** | ProInspire.
- **Para Construir una Visión Compartida en la Comunidad, Confía en su Liderazgo** | Nonprofit Quarterly.



Liderazgo basado en valores:

- Mira de nuevo los valores actuales de tu organización, Harvard Business Review ofrece una **buena visión general** de la importancia de una actualización.
- Usa un ejercicio reputado de valores para involucrar a tu equipo en esta actualización; un ejemplo de esta herramienta es la **guía ofrecida por Brene Brown** o el artículo de HBR “**Cómo Establecer Valores Fundamentales en un Equipo Pequeño**”.
- Usa tus valores actualizados como una forma de “reiniciar” la cultura organizacional - ¡asegúrate de involucrar también a tu Junta Directiva en este proceso!
- Haz que cada miembro del equipo comparta sus valores individuales como parte de la actualización.

Herramientas de gestión ejecutiva:

Esta colección de recursos en **Gestión y Liderazgo** | 501 Commons ayuda a los Ejecutivos y a las Juntas Directivas a comprender los aspectos fundamentales de todo lo relacionado con el Director Ejecutivo:

- **Contratación de un Director Ejecutivo**
- **Evaluación del Rendimiento Ejecutivo**
- **Información sobre Coaching**
- **Gestión Interina**
- **Desarrollo de Liderazgo y Carreras en Organizaciones Sin Fines De Lucro**
- **Transición de Liderazgo y Planificación de Sucesión**
- **Mejora de Calidad y Gestión Eficiente (*Lean management*)**
- **Gestión de Reestructuración y Disolución**

Preguntas para Discusión

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades actuales de nuestra estructura de liderazgo para fomentar la colaboración?
- ¿Cuáles son algunos desafíos potenciales para construir un ecosistema cohesivo y cómo podemos superarlos?
- ¿Cómo se ve la responsabilidad compartida dentro de nuestro equipo/organización? ¿Cómo podemos hacernos responsables mutuamente para lograr los objetivos?
- ¿Qué métodos podemos implementar para aumentar la transparencia en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Cómo podemos crear canales de comunicación claros y accesibles para mantener a todos informados sobre desarrollos importantes y el progreso hacia los objetivos?
- ¿Cómo podemos celebrar los éxitos y reconocer las contribuciones individuales dentro de un marco colaborativo?
- ¿Cómo podríamos usar nuestros valores organizacionales para mejorar nuestro enfoque de liderazgo actual?
- ¿Qué procesos y sistemas usamos o necesitamos para mejorar el intercambio de información y empoderar a nuestro equipo?



Cultura

Fundamentación:

Tu equipo es tu mayor activo: una base sólida en prácticas de Recursos Humanos (RRHH) es esencial para apoyar su crecimiento y construir un futuro exitoso y sostenible para la organización. Comprender el cumplimiento legal, crear políticas claras y desarrollar comunicaciones efectivas protege a tu organización, empodera a tus empleados y permite que tu equipo se enfoque en lograr tu misión. Fomentar una cultura con prácticas de justicia y equidad integradas en su núcleo proporciona un espacio seguro para que el personal dé lo mejor de sí en el trabajo. Una cultura fuerte permite a los empleados aportar sus diversas experiencias vividas y aprendidas y su experiencia laboral para tanto expandir como reflejar el cambio que deseas ver en el mundo.

Lo que encontrarás aquí:

Encontrarás recursos que te ayudarán a crear prácticas de RRHH que atraigan talento de primer nivel, fomenten el compromiso y empoderen a tu equipo para alcanzar su potencial. También encontrarás apoyo para promover una cultura de justicia, equidad y comunicación abierta.

Nota: Encuentra más recursos para líderes sobre cultura en la [Sección de Liderazgo](#).

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

Recursos Humanos Fundamentales

- Construir una base sólida de necesidades tradicionales de RRHH: cumplimiento legal, manuales de empleados, políticas y procedimientos
- Construir equipos diversos e inclusivos: estrategias de reclutamiento, retención y desarrollo
- Abordar los desafíos de desempeño de manera constructiva
- Establecer metas y expectativas claras: evaluaciones de desempeño, ciclos de retroalimentación y conversaciones de coaching
- Fomentar una comunicación efectiva: diálogo abierto, retroalimentación y resolución de conflictos
- Implementar arreglos de trabajo flexibles
- Reconocer y prevenir el agotamiento: promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y los límites saludables

Justicia y Equidad

- Fomentar una cultura de antirracismo y justicia social dentro de tu organización
- Promover la seguridad y el sentido de pertenencia: crear entornos laborales inclusivos y de apoyo
- Operacionalizar la justicia y la equidad: mejores prácticas en liderazgo, RRHH y operaciones

Pasos y Recursos: Recursos Humanos Fundamentales

Nota: Una conversación continua con recursos y consejos está disponible en el [Resource for Humans Slack](#).

Construir una base sólida:

En español:

- [Los Recursos Humanos en las ONGD](#) | Coordinadora ONGD (España) - documento que aborda perfiles de puesto, condiciones laborales, formación, estructura organizacional y más. Enfocado en el contexto de cooperación y desarrollo, fácilmente adaptable a América Latina.
- [Manual de Recursos Humanos](#) | AIDA (España) - plantillas editables en Canva: manuales de empleados personalizables, útiles para la versión digital y visual de tu ONG.

Construir equipos diversos e inclusivos:

En español:

- [Contratación Inclusiva](#) | ICS - buenas prácticas para asegurar procesos de selección sin sesgos, especialmente al incorporar personas con discapacidad. Ideal para fortalecer la inclusión desde el diseño del proceso de contratación.
- [Guía para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad](#) | Sumarse (Panamá) - una guía práctica que incluye etapas clave: compromiso directivo, reclutamiento, selección, y ajustes razonables - para ONGs que buscan diversidad en su personal.
- [Claves para la Gestión de Personas en Entidades No Lucrativas](#) | Plataforma ONG - aborda etapas de reclutamiento, cobertura de vacantes y gestión continua del personal en ONGs.
- [Empresa Inclusiva: Guía para la Contratación de Personas con Discapacidad](#) | UN-OIT - incluye temas de jornada, maternidad, pensiones y otros beneficios, que pueden adaptarse al sector ONG.
- [Compensación](#) | PNUD - define modelos de compensación equitativos y alineados con roles sociales y la sostenibilidad organizacional.

Abordar los desafíos de desempeño:

- [Problemas de Desempeño](#) | The Management Center.

Establecer metas y expectativas claras: evaluaciones de desempeño, ciclos de retroalimentación y coaching:

- Si estás buscando incorporar equidad en tus metas SMART con empleados - o en toda tu organización, un recurso notable es su [SMARTIE framework](#) y [hoja de trabajo](#).
- [Invertir en las Personas](#) | The Management Center - te ayuda a desarrollar e invertir en tu personal, incluyendo herramientas para dar y recibir retroalimentación y evaluar el desempeño.
- [Delegación](#) | The Management Center - te ayuda a definir claramente el éxito y las expectativas.

Fomentar una comunicación efectiva: diálogo abierto, retroalimentación y resolución de conflictos:

- [Check-ins](#) | The Management Center.
- [Cultura y Relaciones](#) | The Management Center.
- [Gestión de Gerentes](#) | The Management Center.
- [Gestionando Hacia Arriba y Hacia los Lados](#) | The Management Center.

En español:

- [Guía para Establecer el Canal de Denuncias](#) | ONU Desarrollo (PNUD, México) - PDF que explica cómo implementar mecanismos de reporte, asegurar confidencialidad, anonimato y proteger al denunciante contra represalias.
- [Protección a Denunciantes de Actos de Corrupción en Latinoamérica](#) | Vance Center - guía regional que analiza marcos legales existentes, buenas prácticas institucionales y la cultura de protección al denunciante en la región.

Apoyar a los trabajadores: arreglos de trabajo flexibles, prevención del agotamiento y establecimiento de límites:

- [Este artículo en spica.com](#) explica cómo implementar un arreglo de trabajo flexible.
- Explora algunos de los recursos sobre semanas laborales alternativas, como la [Semana Laboral de Cuatro Días](#) | Rockwood Leadership Institute.
- Es importante reconocer las [Ventajas y los Desafíos del Trabajo Remoto](#) | 501 Commons.
- Los límites entre el trabajo y la vida personal siempre son importantes, especialmente en lugares de trabajo remoto - aprende más en [el blog de Candid](#).
- Considera los sabáticos para el personal con esta [Guía Hágalo Usted Mismo](#) | Durfee Foundation y [muestras de políticas](#).
- Aprende a identificar las señales, y sobre [Cómo Apoyar la Resiliencia y Prevenir el Agotamiento en las Organizaciones Sin Fines de Lucro](#) | McKinsey - o mira estos [webinars en español](#):
 - [Burnout: Comprender, Abordar y Prevenir el Agotamiento Laboral](#) | Codess - explica qué es el burnout, cómo reconocer sus señales en equipos (especialmente en ONGs), y estrategias prácticas para prevenirlo.
 - [Burnout, un Desafío para Todos: Empresas y Empleados](#) | Alan (España).

Pasos y Recursos: Justicia y Equidad

Fomentar una cultura de antirracismo y justicia social dentro de tu organización:

- Ver los sistemas en los que vivimos es un gran lugar para comenzar - lee [Características de la Cultura de Supremacía Blanca](#) de Tema Okun y [Confrontando la Cultura de Supremacía Blanca en el Sector de Impacto Social](#) de Sheena Daree Miller para ver ejemplos de cómo la cultura se manifiesta en el trabajo de impacto.
- El cuaderno de trabajo basado en la web de dRwork en [dismantlingracism.org](#) fue diseñado para apoyar el taller básico de 2 días Desmantelar el Racismo Funciona y ahora se ofrece como un recurso gratuito.
- [Negocios Pendientes: Por qué el Movimiento de Justicia Social necesita a las Organizaciones Sin Fines de Lucro](#) | Candid.
- Liderazgo inspirador basado en la equidad - [Cómo los Líderes Empresariales pueden Construir una Fuerza Laboral Más Equitativa](#) | Bridgespan.

En español:

- [Recursos Antirracistas en Español](#) | LULAC - lista de documentos y herramientas de contextos de EE.UU. y América Latina sobre racismo estructural y cómo enfrentarlo.
- [Racismo y Antirracismo. Comprender para Transformar](#) | RUIdeRA (España) - guía PDF que aborda cómo construir una contracultura antirracista a través de la deconstrucción individual y colectiva.
- [Pequeño Manual Antirracista](#) | MALBA (Argentina) - texto corto con reflexión sobre discriminaciones estructurales y rutas para la transformación social, ideal para ONG en Latinoamérica.

Promover la seguridad y el sentido de pertenencia: crear entornos laborales inclusivos y de apoyo:

- [Cómo las Organizaciones Sin Fines de Lucro pueden Estructurar Prácticas de Inclusión para un Mayor Impacto.](#)
- [Etiqueta sobre la Discapacidad](#) | 501 Commons.
- [Acoso sexual](#) | 501 Commons - incluye recursos para políticas.

En español:

- [Guía para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad](#) | Sumarse/Panamá - PDF con estrategias para asegurar un entorno laboral inclusivo, respeto y ajustes razonables, aplicable a ONG en la región.
- [Inclusión Laboral en México](#) | Juntos AC - organización mexicana que impulsa iniciativas, eventos y recursos concretos para inclusión laboral en el país.

Operacionalizar la justicia y la equidad: mejores prácticas en liderazgo, RRHH y operaciones:

- [Equidad e Inclusión](#) | The Management Center - herramientas sobre cómo centrar la equidad e inclusión mientras gestionas personas y proyectos.
- [Un Protocolo de Toma de Decisiones Basado en el Consentimiento para Equipos](#) | Circle Forward.
- [Centrarse en la Equidad en la Medición y Evaluación](#) | Urban Institute.



En español:

- **Un Conjunto de Herramientas para Dar un Papel Central a la Equidad Racial a través de la Integración de Datos** | AISP UPenn - material práctico para incorporar equidad racial en ciclos de datos, con workbook y ejemplos que puedes adaptar a ONG.
- **Protocolo de Toma de Decisiones en las Organizaciones** | Esteban Fernández Sánchez - es un libro en PDF que describe un protocolo estructurado para la toma de decisiones empresariales u organizacionales, incluyendo etapas (inteligencia, diseño, selección, revisión), tipos de decisiones y roles en el proceso.

RECURSOS ADICIONALES:**Herramientas gratuitas de equidad para educadores y facilitadores | National Equity Project:**

Acuerdos comunitarios: Implementación, Monitoreo y Reparación

Preguntas sobre Sincronización Cultural

Desarrollar Acuerdos Comunitarios

Orientación sobre Mensajería de Equidad para Distritos

Consejos para Facilitadores: Desafiando Reuniones

Identificando un Desafío de Equidad

Juego de Cartas para el Diseño Liberador

Principios y Recursos para la Facilitación Virtual

Curso de Nearpod: Una Introducción al Trabajo de Equidad

Racial Equity Tools

(Herramientas de Equidad Racial) es una biblioteca de más de 3.000 herramientas, consejos, currículos, investigaciones y otros recursos que apoyan a las personas que trabajan para lograr la equidad racial en todos los niveles - en sistemas, organizaciones, comunidades y en la cultura en general.

En español:

- **Caja de Herramientas para la Inclusión en el Sector Educativo** | UNESCO Oficina de Quito - documento en PDF que ofrece guías, instrumentos y formatos para promover la inclusión y equidad en entornos educativos. Cubre acuerdos comunitarios, diseño participativo, acompañamiento facilitador, materiales para sesiones, y consideraciones para entornos virtuales.
- **Guía para Asegurar la Inclusión y la Equidad en la Educación en Iberoamérica** | UNESCO / OEI - guía en PDF que provee principios, estrategias y herramientas para implementar la equidad educativa, incluyendo acuerdos comunitarios, diseño participativo, identificación de desafíos y desarrollo pedagógico inclusivo.
- **Metodologías Participativas para Trabajar sobre Equidad de Género y Diversidad Cultural** | Prodiversa - manual en PDF con dinámicas, preguntas, juegos de cartas, actividades reflexivas y orientaciones prácticas para facilitar procesos educativos equitativos y culturalmente sensibles.

Preguntas para Discusión

Recursos Humanos Fundamentales

- ¿Cómo creamos un manual de empleados que equilibre la información necesaria con la legibilidad?
- ¿Cómo podemos mitigar el sesgo inconsciente en nuestras prácticas de reclutamiento?
- ¿Cuáles son las estrategias clave para fomentar un lugar de trabajo inclusivo?
- ¿Qué problemas de desempeño requieren coaching versus una acción disciplinaria?
- ¿Cuáles son las técnicas efectivas para entregar retroalimentación constructiva que motive la mejora?
- ¿Cómo podemos vincular las metas individuales de los empleados con la misión más grande de nuestra organización?
- ¿Cómo podemos establecer mecanismos de retroalimentación más allá de la revisión anual de desempeño?
- ¿Cuáles son los signos del agotamiento y cómo podemos crear una cultura que priorice el bienestar?
- ¿Qué arreglos de trabajo flexibles podrían beneficiar a nuestra organización y cómo implementarlos?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que las voces de los empleados sean escuchadas y valoradas en la toma de decisiones?
- ¿Cómo podemos fomentar una cultura de comunicación abierta?
- ¿Cuál es la mejor manera de recopilar y usar la retroalimentación formal e informal de los empleados?

Justicia y Equidad

- ¿Qué brechas existen en las prácticas actuales de nuestra organización con respecto al antirracismo y la justicia social?
- ¿Cuáles son 2-3 pasos que nuestra organización puede tomar para promover una cultura más antirracista?
- ¿Cómo se ve y se siente un entorno de trabajo inclusivo desde la perspectiva de un empleado?
- ¿Cuál es una barrera sistémica para la inclusión en nuestra organización y cómo podría abordarse?
- ¿Cómo puede la declaración de misión de nuestra organización reflejar mejor el compromiso con la justicia y la equidad?
- ¿Qué medidas de responsabilidad pueden garantizar que la equidad siga siendo una prioridad en nuestra organización?

Junta Directiva y Gobernanza

Fundamentación:

Todas las organizaciones sin fines de lucro tienen una Junta Directiva. Las Juntas Directivas pueden ayudar a las organizaciones a “nadar o hundirse” con su enfoque de liderazgo compartido, supervisión fiduciaria y de riesgos, y su participación en la planificación y recaudación de fondos. Esta sección sirve para elevar las mejores prácticas sobre estos temas importantes.

La gobernanza efectiva es responsabilidad de la Junta Directiva, pero a menudo depende de los Directores Ejecutivos y consultores para ayudar a establecer la visión, evaluar la efectividad y corregir el rumbo. Conocer e incorporar las mejores prácticas dentro de tu organización tendrá un impacto positivo interno (culturalmente) y externo (marca confiable y recaudación de fondos). Recomendamos compartir este recurso con tu Presidente de la Junta y/o Comité de Gobernanza.

Lo que encontrarás aquí:

Encontrarás recursos para elevar las mejores prácticas de gobernanza y necesidades para y con tu Junta Directiva. Estos recursos tangibles pueden realizar cambios importantes de manera eficiente mientras preparas el escenario para un mayor crecimiento e impacto.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Desmitificando los deberes de la Junta Directiva, incluyendo: deberes fiduciarios, estratégicos, de supervisión y de recaudación de fondos
- Estructura ética de la Junta Directiva y conflictos de interés
- Determinar el tamaño ideal y el equilibrio de habilidades para tu Junta según la misión, etapa y necesidades
- Evaluar la composición actual de tu Junta Directiva e identificar posibles brechas o redundancias
- Conceptos básicos de la gestión de la Junta Directiva, incluyendo los roles de la Junta y del personal en el liderazgo organizacional y los comités
- Desarrollar una estrategia de reclutamiento dirigida a atraer miembros de la Junta Directiva altamente calificados y comprometidos
- Implementar límites de mandato y planificación de sucesión para la renovación y vitalidad de la Junta Directiva
- Desarrollar una estrategia colaborativa de recaudación de fondos con roles y expectativas claros para la participación de la Junta Directiva; contribuir con habilidades únicas al desarrollo de ingresos y redes

Pasos y Recursos

Deberes fiduciarios y de supervisión:

- Comienza con lo básico, como el Deber de Cuidado, y evalúa si tu Junta Directiva actual está cumpliendo con sus responsabilidades básicas - [**Roles y Responsabilidades de la Junta Directiva**](#) | National Council of Nonprofits.
- La Junta Directiva y el personal a menudo trabajan juntos en comités o esfuerzos especiales como la planificación estratégica. La delimitación de roles y la flexibilidad son importantes - aprende más en este [**atractivo video**](#) sobre Gobernanza y roles efectivos. Por ejemplo, tu Director de Desarrollo o consultor podría formar parte del Comité de Recaudación de Fondos o de Eventos de tu Junta Directiva.
- Las Juntas Directiva también pueden cometer errores. Board Effect ofrece una visión general de los errores comunes. Involucra a tu Junta en la revisión de esto antes de un retiro o reunión y discute estrategias de mitigación abiertamente - [**Errores en la Gobernanza de la Junta Directiva Sin Fines de Lucro – Y Cómo Evitarlos**](#) | BoardEffect.

Estrategia:

- Board Effect ofrece una excelente visión general del rol y las responsabilidades de la Junta en la planificación estratégica organizacional - [**El Rol de la Junta Directiva en el Desarrollo de un Plan Estratégico para una Organización Sin Fines de Lucro**](#) | BoardEffect.
- Suscríbete a la serie sin fines de lucro de Harvard Business Review y aprende [**Cómo las Organizaciones Sin Fines de Lucro Pueden Mantener la Estrategia en el Centro de Todo**](#) | Harvard Business Review, que destaca los puntos ciegos frecuentes de las Juntas Directivas con respecto a la estrategia y planificación.
- Tu Junta Directiva debe revisar la teoría de cambio/hipótesis de impacto como parte de su proceso de planificación - [**¿Qué son el Impacto Pretendido y la Teoría de Cambio y Cómo Pueden Usarlas las Organizaciones Sin Fines de Lucro?**](#) | Bridgespan.
- Asegúrate de involucrar a tus partes interesadas internas y externas en el proceso de planificación. Esto toma tiempo, pero la recompensa puede ser un proceso inclusivo que escucha y aprende del personal y las comunidades a las que sirves - [**Herramienta de Compromiso de Partes Interesadas.pdf**](#) | Bridgespan.

Juntas Directivas y recaudación de fondos:

- Los miembros de la Junta saben que tienen un rol que jugar en el desarrollo y las redes, pero a menudo no saben por dónde comenzar. BoardSource ofrece una visión general tangible - [**Recaudación de Fondos para Organizaciones Sin Fines de Lucro y el Rol de la Junta Directiva**](#) | BoardSource.
- Board Effect ofrece herramientas tangibles, con un enfoque en organizaciones sin fines de lucro en etapa de crecimiento - incluyendo “lo que no se debe hacer” - [**Cómo las Juntas Directivas Sin Fines de Lucro Deben Enfocarse en la Recaudación de Fondos**](#) | BoardEffect.

- Asegurarse de que los miembros de tu Junta tengan puntos de conversación y datos precisos sobre el impacto y la dirección organizacional es clave. Crea una carpeta con materiales actualizados y tableros de control para equiparlos y mantenerlos al día.
- Más a menudo de lo que se cree, los profesionales están en múltiples Juntas Directivas y pueden necesitar ser creativos cuando se centran en el desarrollo de redes y asociaciones - **Aprovechando tu Junta Directiva para la Recaudación de Fondos Sin Fines de Lucro: 10 Estrategias Creativas y Consejos para el Éxito** | Flipcause.

Juntas Directivas éticas, diversas e inclusivas y reclutamiento:

- A un nivel muy básico, las Juntas Directivas de las organizaciones sin fines de lucro y sus miembros deben ser éticos y tener prácticas que reflejen este valor, como lo destaca el Consejo de Organizaciones Sin Fines de Lucro - **Liderazgo Ético para Organizaciones Sin Fines de Lucro** | National Council of Nonprofits.
- Las organizaciones sin fines de lucro están diseñadas para apoyar y servir a comunidades diversas. Tu Junta Directiva debe reflejar a aquellos que estás sirviendo, ofrecer experiencias vividas y profesionales diversas, y mantener la equidad e inclusión en el centro de su cultura y enfoque - **Por Qué la Diversidad, la Equidad y la Inclusión son Importantes para las Organizaciones Sin Fines de Lucro** | National Council of Nonprofits.
- Las organizaciones sin fines de lucro de cualquier tamaño pueden beneficiarse de implementar una Matriz de Junta para evaluar las contribuciones y antecedentes de los miembros actuales y resaltar las brechas que deben llenarse a través del reclutamiento - un ejemplo se ofrece aquí - **Matrix Tool.pdf** | BoardSource.
- Las organizaciones sin fines de lucro comunitarias a menudo se benefician de una estructura Centrada en la Comunidad, como se destaca aquí - **7 Principios de Juntas Directivas Centradas en la Comunidad** | Nonprofit AF.
- “Nada es más importante que la salud y sostenibilidad de tu organización” - este conjunto de herramientas ofrece formas de cultivar, reclutar y hacer crecer a los miembros de la Junta - **Reclutamiento de la Junta Directiva** | BoardSource.
- Los límites de tiempo son importantes, para que todos sepan cuánto tiempo tienen para participar en tu organización sin fines de lucro. No cumplir con los límites de tiempo establece un precedente peligroso, mantiene a las personas de manera indefinida e impide que nuevas perspectivas se unan - **Duración del Término de la Junta Directiva de una Organización Sin Fines de Lucro: ¿Cuánto es Demasiado Largo?** | Foundation Group® (501c3.org).
- No hay un enfoque único para la estructura de la Junta Directiva, Nonprofit AF ofrece algunos **Modelos de Gobernanza Alternativos para Explorar** | Nonprofit AFF.

Preguntas para Discusión

Deberes fiduciarios y de supervisión

- ¿Cómo asegura la Junta Directiva que la organización opera de manera ética y de acuerdo con su misión?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de la Junta Directiva respecto a la gestión de riesgos y el cumplimiento?
- ¿Cómo puede la Junta Directiva hacer que la administración rinda cuentas sobre el desempeño de la organización?

Estrategia

- ¿Cómo establece nuestra Junta Directiva la visión y los objetivos a largo plazo de la organización? ¿Qué hemos aprendido de estos materiales que pueda inspirar un mayor compromiso en la planificación estratégica?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas para evaluar el progreso de la organización hacia sus objetivos estratégicos?
- ¿Cómo y con qué frecuencia debe la Junta Directiva revisar la visión y la estrategia?

Juntas Directivas y recaudación de fondos

- ¿Cuál es el rol de la Junta Directiva en cultivar grandes donantes y asegurar financiamiento?
- ¿Cómo pueden los miembros de la Junta Directiva aprovechar sus redes para apoyar los esfuerzos de recaudación de fondos?
- ¿Qué métricas deberían utilizarse para medir la efectividad de las actividades de recaudación de fondos de la Junta Directiva?

Juntas Directivas éticas, diversas e inclusivas, reclutamiento y términos

- ¿Cuáles son las características clave de una Junta Directiva diversa e inclusiva?
- ¿Cómo puede la Junta Directiva asegurarse de que tenga la mezcla adecuada de habilidades y experiencia para apoyar las necesidades de la organización?
- ¿Cuáles son los desafíos potenciales relacionados con la composición de la Junta Directiva y cómo se pueden abordar?
- ¿Cómo manejamos actualmente los límites de mandato? ¿Cómo podríamos pensar en esto de manera diferente, teniendo en cuenta lo que hemos aprendido?

Programas y Evaluación

Fundamentación:

Evaluar y medir los programas es importante para todas las organizaciones sin fines de lucro, especialmente aquellas que cultivan y gestionan importantes donantes individuales e institucionales. Implementar sistemas para elevar las tendencias de datos y los éxitos (así como los desafíos) te posicionará para tomar decisiones clave sobre qué priorizar y escalar lo que funciona.

Además, tus financiadores pueden requerir diferentes niveles de informes; tener datos a tu disposición aliviará considerablemente esta carga.

Lo que encontrarás aquí:

Utiliza las herramientas de la siguiente página como guía para aprender sobre la importancia de la eficacia de los programas y la medición, herramientas y procesos para la evaluación, centrándote en la equidad y contando tu historia de impacto.

Nota: Existen muchas herramientas y kits de herramientas para desarrollar programas y evaluaciones. Muchas de las herramientas mencionadas contienen información similar, por lo que sugerimos encontrar aquellas que resuenen contigo, con la cultura de tu organización y tu estilo de aprendizaje.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Comprender el “por qué”, el “cómo” y los beneficios de aprender y evaluar; introduciendo enfoques de evaluación participativos e inclusivos, como encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis de datos
- Diseñar las herramientas de recolección de datos y procesos que funcionen para tu organización; integrando tecnología en la recolección de datos y la evaluación de programas
- Realizar evaluaciones y reflexiones regulares: analizar los resultados, identificar aprendizajes y celebrar logros
- Adaptar y refinar tu estrategia: usar los hallazgos de la evaluación para informar los planes futuros y optimizar el impacto

Pasos y Recursos

Fundamentación de la Evaluación: construir una cultura de retroalimentación continua y medición:

- **Cómo Construir una Práctica de Evaluación en una Organización Sin Fines de Lucro** | Third Sector New England - cómo integrar la evaluación en el trabajo continuo de tu organización.
- **Introducción a la Medición de la Efectividad de tu Organización** | Candid - Construir una comprensión común de los conceptos clave y por qué la medición es importante.
- **Construir un Sistema Estratégico de Aprendizaje y Evaluación** | FSG - un kit de herramientas para ayudar a construir un sistema de aprendizaje y evaluación estratégico.

En español:

- **Manual “Aprendices, Hacedores y Maestros”** | CIPPEC (Argentina) - guía para diseño de sistemas de M&E y gestión del conocimiento en incidencia política; incluye casos y fichas de herramientas aplicables en la región.
- **M&E-PAT** | Openknowledge FAO - herramienta modular para monitoreo y evaluación de proyectos, con glosario e instrumentos descargables.
- **Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales** | Project Concern International en México - documento que cubre desde conceptos básicos (qué es monitoreo vs evaluación) hasta el diseño de indicadores, recolección de datos, análisis y uso de resultados para feedback continuo. Refleja la estrategia de “comenzar en pequeño” para construir una práctica de evaluación en ONG.
- **Manual de Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Desarrollo en América Latina** - manual detallado que presenta un modelo integral de 10 pasos para diseñar sistemas de monitoreo y evaluación. Propone metodologías aplicables a ONG y proyectos sociales en la región.
- **Guía de Apoyo para el Diseño, Monitoreo y Evaluabilidad de Programas Sociales** | PNUD (Yucatán) - documento del PNUD México que aborda cómo estructurar y evaluar programas sociales desde una perspectiva estratégica, con énfasis en aprendizaje continuo.

Evaluación a Nivel de Programa: los donantes y socios quieren datos sobre tus programas:

- Una excelente descripción general de **Evaluación de Programas** | Bridgespan, con enlaces a encuestas de muestra, kits de herramientas y evaluaciones de muestra.
- **Cómo Crear una Evaluación de Programas para tu Organización Sin Fines de Lucro** | Coursera - pasa del conocimiento a la acción diseñando un plan de evaluación para un programa específico.
- **Estrategias para Medir el Impacto** | NPO Centric - herramientas prácticas de medición y estrategias para evaluar los efectos de tus programas.

En español:

- **Evaluación de Programas Públicos** | CEPAL - guía descargable con definiciones, tipos de evaluación (diseño, proceso, resultados, impacto, costo-beneficio) y ejemplos paso a paso.
- **Introducción a la Evaluación de Programas y Uso de Evidencia** | J-PAL LAC (Poverty Action Lab) - curso gratuito, en español, con módulos sobre teoría de cambio, tipos de evaluación (incluyendo aleatorización) y uso de datos para mejorar programas.
- **Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales** | Plataforma ONG Acción Social (España) - documento práctico en PDF con metodología para planear y evaluar programas, selección de indicadores y análisis de resultados para mejorar la gestión.

Construir tu práctica, centrarse en la equidad:

- **Kit de Herramientas de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL)** | Better Evaluation - incluye una **Evaluación de Capacidad MEL**, una herramienta que puedes completar con tus colegas y compartir con tu Junta Directiva.
- **Equitable Evaluation Framework™** (EEF) | Equitable Evaluation - utiliza esta herramienta, y todos los recursos en el sitio web de **Equitable Evaluation Initiative**, para comprender cómo tus procesos de evaluación pueden poner conceptos y mentalidades equitativas en el centro.
- **Hoja de Trabajo de Evaluación de Compromiso Comunitario** | Building Movement Project ofrece una hoja de trabajo para evaluar tus esfuerzos actuales y potenciales de compromiso comunitario.
- **Kit de Herramientas de Voz Comunitaria** | Urban Institute ofrece herramientas para garantizar que la opinión de la comunidad esté en el corazón de la planificación y evaluación de tu programa.

En español:

- **Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) con Enfoque de Género** | UN Women América Latina - manual que integra herramientas MEL y enfoques centrados en la equidad de género para programas de empoderamiento económico en la región.
- **Kit de Herramientas para Evaluar Impacto** | ImpactaLatam - plataforma co-creada por 15 ONG latinoamericanas para fortalecer capacidades MEL, con pasos estructurados, plantillas y guías con perspectiva de equidad y participación.
- **Guía de Metodologías Comunitarias Participativas** | Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) - explica herramientas como la Investigación-Acción Participativa (IAP) para empoderamiento comunitario, diseño de procesos colaborativos y construcción de justicia y equidad.
- **Guía para la Participación Ciudadana Temprana en Proyectos Ambientales** | SEA, Chile - guía oficial que define etapas para planear, implementar y monitorear procesos de participación ciudadana, con enfoque en equidad de acceso y justicia ambiental.

Cuenta tu historia de impacto:

- **Webinar: Storytelling with Data – Convierte tus Datos en Historias que Impulsan la Acción** | Nexolution - **webinar en español** donde se enseña a transformar datos en historias efectivas y persuasivas. Se abordan estructuras narrativas, claridad en la presentación visual y conexión emocional con la audiencia.
- **Storytelling: los Pasos para Contar una Gran Historia** | Teaming Academy - este **webinar en español** y el **artículo del Blog**, ofrece un paso a paso para crear historias para redes sociales, centrado en ONGs, con ejemplos concretos y recomendaciones para medir impacto en redes.
- **Herramientas, Métodos y Enfoques del Banco Mundial** | World Bank - (en inglés) provee herramientas más avanzadas a medida que perfeccionas tus habilidades de evaluación y narración de historias, y prepara el escenario para un crecimiento posterior. Esta sería una buena herramienta para integrar en cualquier proceso de Planificación Estratégica que emprendas.

Preguntas para Discusión

- ¿Cómo se conecta el Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) con la misión general de nuestra organización? ¿Cómo puede incluso un análisis de datos sencillo mejorar nuestros programas?
- Cuáles son los aspectos más importantes de nuestros programas que queremos entender mejor? ¿Qué queremos aprender sobre el impacto de nuestros programas en nuestra comunidad?
- ¿Cuál es la diferencia entre datos cualitativos y cuantitativos?
- ¿Cuáles son los diferentes métodos que podríamos usar?
- ¿Quiénes son los principales interesados (participantes, personal, comunidad) que debemos incluir en la evaluación?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestros procesos de evaluación sean culturalmente sensibles y respetuosos? ¿Cuáles son algunas formas creativas o culturalmente relevantes para recopilar retroalimentación?
- ¿Cuáles son algunos obstáculos potenciales para recopilar datos y cómo podemos superarlos?
- ¿Cómo podríamos comenzar a dar sentido a los datos que recopilamos?
- ¿Cómo pueden incluso datos sencillos informar nuestras decisiones de programa? ¿Cómo podríamos adaptar nuestros programas a medida que aprendemos?
- ¿Cuál es el primer paso que tomaremos para integrar la evaluación en nuestro programa?

Finanzas

Fundamentación:

Las organizaciones sin fines de lucro son empresas, y la gestión financiera es un componente fundamental de cualquier empresa. Al mismo tiempo, para muchas organizaciones sin fines de lucro, la complejidad e imprevisibilidad de la recaudación de fondos y la generación de ingresos hacen que el desarrollo empresarial y la sostenibilidad financiera sean mucho más complejos que para las empresas con fines de lucro. Los Directores Ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro más pequeñas a menudo se espera que desempeñen también el rol de Director Financiero, con frecuencia sin una formación formal en finanzas. Los componentes compartidos en esta sección tienen como objetivo proporcionarte todos los recursos necesarios para gestionar e interpretar eficazmente tus finanzas y flujo de efectivo, equipándote para tomar decisiones a corto y largo plazo junto con tu equipo y Junta Directiva.

Lo que encontrarás aquí:

Una introducción a las herramientas de finanzas e informes para tu organización, con todo, desde la creación de un presupuesto hasta la comprensión de los informes financieros.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Comprender los componentes clave de la gestión financiera en organizaciones sin fines de lucro
- Aprender qué, cuándo y cómo interpretar y presentar tus datos financieros a tu Junta Directiva, financiadores y equipo
- Cómo presupuestar para estrategias a corto y largo plazo

Pasos y Recursos

Los consultores y la experiencia externa, como **BDO**, pueden ayudar a respaldar las necesidades financieras y presupuestarias de la organización.

Nonprofit Finance Fund (NFF): Fundamentos para Organizaciones Sin Fines de Lucro

- entrenamientos de niveles 101 y 201 en finanzas, a través de una caja de herramientas progresiva en-línea.

Hemos destacado varias de sus herramientas clave aquí para ayudarte a comenzar:

Autoevaluación para tu organización:

- Hoja de trabajo de Autoevaluación Financiera: **Conoce tus Fortalezas y Debilidades** | NNF.

Informes y análisis:

- **Planificación Financiera de Nonprofit Finance Fund, Partes 1/2** es un webinar que incluye:
 - Introducción a los conceptos financieros clave y lo básico sobre flujo de efectivo: activos, pasivos, activos netos, ingresos, gastos, presupuestación.
 - Introducción a los informes financieros clave: balance, estado de resultados, estado de flujo de efectivo. Lectura y comprensión de informes financieros para tomar decisiones informadas.
 - Identificación de indicadores (ratios) financieros clave: liquidez, solvencia, rentabilidad, eficiencia y controles internos: salvaguardar los fondos y garantizar la precisión financiera.

Cómo presupuestar y más sobre informes:

- **Serie de Webinars de NFF en Español** | NFF - iniciativa “Subiendo Juntos”, que incluye:
 - “Operaciones en un Mundo Cambiante. Parte 1” - finanzas básicas y salud financiera en contextos de incertidumbre.
 - “Operaciones en un Mundo Cambiante. Parte 2” - evaluación organizacional, priorización y planificación ante crisis múltiples.

Ambos están disponibles con diapositivas y cuadernos de trabajo complementarios.

Incluyen los temas: creación de presupuestos flexibles, uso de reportes para seguimiento y proyecciones de flujo de efectivo.

- “Planificación del Flujo de Caja” - enseña a crear proyecciones de flujo de efectivo, gestionar liquidez, diferenciar métodos contables y relacionarlo con evaluación crediticia. Incluye slides y plantilla editable.

Aprender qué, cuándo y cómo interpretar y presentar tus datos financieros:

- Elaboración de tu narrativa financiera: **Cómo Contar la Historia Financiera de tu Organización** | NFF.
- Gestionando en tiempos de incertidumbre económica: **Gestionando en Tiempos de Incertidumbre Económica** | NFF.
- Modelo de negocio y sostenibilidad: **Pensando en el Modelo de Negocio** | NFF.
- Alfabetización Financiera para Juntas Directivas de Organizaciones Sin Fines de Lucro: **Alfabetización Financiera para Juntas Directivas de Organizaciones Sin Fines de Lucro** | National Council of Nonprofits.
- **Plantilla Financiera de HF.**

Preguntas para Discusión

- ¿Cuáles son nuestros mayores desafíos al utilizar los datos financieros para tomar decisiones importantes?
- ¿Qué aprendimos al completar la autoevaluación? ¿Cómo podríamos usar esto para tener conversaciones importantes con nuestro personal y Junta Directiva?
- ¿Cómo hemos logrado vincular el desempeño financiero con nuestro impacto?
- ¿Cuáles han sido nuestros mayores gastos imprevistos hasta la fecha? ¿Cómo podríamos planificar mejor estos en el futuro, aprovechando los materiales proporcionados?
- ¿Cuáles son nuestros controles internos actuales? ¿Vemos alguna brecha?
- ¿Cómo hemos logrado fundamentar a nuestro personal en las finanzas de nuestra organización? ¿Qué oportunidades existen para expandir esto?
- ¿Qué nivel de detalle solicita nuestra Junta Directiva? ¿Qué necesita?

Fundamentos de la Recaudación de Fondos

Fundamentación:

La recaudación de fondos es una función esencial para cualquier organización sin fines de lucro próspera. Desarrollar una fuente de ingresos sostenible es clave para el crecimiento y la viabilidad a largo plazo de tu organización. Asegurarse de que las actividades de recaudación de fondos estén fuertemente vinculadas a los resultados del programa y a la visión y estrategia organizacional son partes clave para crear una estrategia de desarrollo de recursos integral y efectiva. Además de construir un plan de recaudación de fondos efectivo, contratar personal capacitado y centrado en la misión es esencial para tu éxito y cada vez más difícil en el sector sin fines de lucro. Los recursos que siguen elevan temas clave y tendencias en recaudación de fondos y ofrecen formas tangibles de aumentar tu capacidad de recaudación en cualquier etapa de crecimiento.

Lo que encontrarás aquí:

Herramientas y recursos para entender los tipos de ingresos y oportunidades, construir y reportar estrategias, y fomentar una cultura de donación dentro de tu organización.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Comprender el panorama: tipos de ingresos y motivaciones de los donantes
- Desarrollar una estrategia de recaudación de fondos: establecer metas, alinear con la misión y las necesidades del programa
- Construir un equipo sólido de recaudación de fondos: roles, responsabilidades, voluntarios, principios éticos

Pasos y Recursos

Comprender el panorama:

- **Tipos de Recaudación de Fondos** | Fundación Honnold - comprende los diferentes tipos de actividades generadoras de ingresos y oportunidades.
- **Tener un Plan de Recaudación de Fondos** | National Council of Nonprofits - reflexiones sobre temas como la diversificación de ingresos, la cultivación de donantes individuales importantes y la fidelización de donantes actuales.
- Visión general de **La Neurociencia de la Donación** | Psychology Today.

Estrategia de recaudación de fondos:

- **Construir un Plan Estratégico de Recaudación de Fondos para tu Organización Sin Fines de Lucro** | Taproot Webinar/artículo.
- Hemos preparado esta plantilla de plan de recaudación de fondos para que la uses internamente y con tu Junta Directiva - **Plantilla de Plan Anual de Recaudación de Fondos** | Fundación Honnold.
- Conoce más sobre el papel de la Junta Directiva en la recaudación de fondos en el recorrido de aprendizaje de **Junta Directiva y Gobernanza** - comienza con este resumen sobre el papel de la Junta en la recaudación de fondos: **Recaudación de Fondos para Organizaciones Sin Fines de Lucro y el Rol de la Junta Directiva** | BoardSource.

Cultura y equipo:

- La recaudación de fondos ha sido durante mucho tiempo una función importante en todas las organizaciones sin fines de lucro. Es vital abordar las actividades de recaudación de fondos con el mismo enfoque ético que la organización tiene con sus deberes de supervisión. La **Asociación de Profesionales en Recaudación de Fondos**, incluyendo el **Código de Principios Éticos y Estándares para Recaudadores de Fondos**, ofrece un código de conducta probado y comprobado.
- Candid ofrece algunas maneras tangibles de **“Cultivar tu Equipo de Recaudación de Fondos”** a través de métodos creativos y atractivos.
- **La Experiencia Viva de Recaudadores de Fondos de Color** | CauseEffective - (disponible solo en inglés) - es una lectura importante para garantizar que tus miembros diversos del equipo reciban el apoyo necesario mientras abordan y escalan sus esfuerzos de desarrollo de fondos.
- Forjar y cultivar una cultura de filantropía a través de toda la organización, a todos los niveles, es importante - **¿Cómo podemos definir la filantropía? Construyendo una cultura de filantropía** | NPQ.

Más herramientas y entrenamientos:

- **The Grantsmanship Center** - talleres, seminarios web y recursos para ayudar a desarrollar propuestas de subvención efectivas y navegar el proceso de solicitud.
- **Community Centric Fundraising** - ofrece herramientas y recursos para involucrar a tus comunidades en actividades generadoras de ingresos.
- **Lilly School** es un centro de educación superior en filantropía que ofrece una variedad de herramientas y oportunidades de aprendizaje virtual.
- **FreeWill.com “Willy”** - es una herramienta de inteligencia artificial para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a ser más eficientes en sus esfuerzos de recaudación de fondos.

En español:

- **Herramientas para Solicitud de Subvenciones** | Fundación del Fondo Fiduciario de las Américas (TFFF) - recursos, plantillas de presupuesto y guías prácticas para el desarrollo de propuestas de subvención efectivas.
- **Recaudación Comunitaria** | Hispanic Federation - guía paso a paso para crear campañas de recaudación desde la comunidad, incluyendo páginas personalizadas con historias y datos.
- **Curso de Solicitud de Subvenciones** | Internet Society (español) - formación gratuita sobre diseño de propuestas de subvención, presupuestos y componente de seguimiento y evaluación.
- **Equipo de “Regalías Planificadas”** | CallHub - explicación de herramientas digitales que automatizan y fortalecen campañas de donaciones planificadas, de donaciones equivalentes y de recaudación comunitaria.

Preguntas para Discusión

- ¿Cuáles son los diferentes tipos de ingresos que nuestra organización puede generar (por ejemplo, subvenciones, donaciones individuales, patrocinios corporativos, cuotas de membresía, ingresos por eventos)?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada fuente de ingresos?
- ¿Cómo equilibramos la diversificación de nuestras fuentes de ingresos con las limitaciones de capacidad de nuestro equipo?
- ¿Cómo podríamos comprender las motivaciones de los donantes de manera diferente a como lo hemos hecho en el pasado?
- ¿Cómo podemos adaptar nuestro mensaje y enfoque para resonar con las diferentes motivaciones de los donantes?
- ¿Quién está y debería estar involucrado en nuestra estrategia y planificación de recaudación de fondos?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de recaudación de fondos para el próximo año (u otro período de tiempo)?
- ¿Cómo podemos hacer seguimiento a nuestro progreso hacia el cumplimiento de nuestras metas de recaudación de fondos y cómo se alinean estas metas con la misión de nuestra organización y las necesidades de nuestros programas?
- ¿Qué recursos y presupuesto necesitamos para apoyar nuestro plan de recaudación de fondos?
- ¿Cómo mediremos el éxito de nuestro plan de recaudación de fondos?
- ¿Cuáles son los diferentes roles y responsabilidades requeridos para un equipo de recaudación de fondos exitoso? (por ejemplo, director de desarrollo, redactor de subvenciones, oficial de donantes principales, coordinador de voluntarios)
- ¿Qué habilidades y experiencia son esenciales para cada rol?
- ¿Cómo podemos asegurar una comunicación clara y colaboración dentro del equipo de recaudación de fondos?
- ¿Por qué es importante enfocarse en la experiencia de los recaudadores de fondos de color?
- ¿Cuáles son los principios éticos que nuestra organización representa bien? ¿Qué podría necesitar corregirse?

Fuentes de Financiamiento

Fundamentación:

Como se destacó en el módulo de fundamentos de recaudación de fondos, una de las claves del éxito es entender qué fuentes de ingresos serán más apropiadas para la misión y estructura de tu organización sin fines de lucro. Es importante equilibrar la necesidad de diversificar tus fuentes de financiamiento con las realidades y las limitaciones de capacidad de un equipo pequeño. Esta sección tiene como objetivo detallar las diferentes fuentes de financiamiento disponibles para las organizaciones sin fines de lucro, y las estrategias para cultivar y gestionar diversos tipos de donantes. Cultivar donantes requiere un nivel significativo de capacidad interna para la investigación, el cultivo de donantes, las presentaciones, la elaboración de informes y la gestión. Los sistemas que pongas en marcha para hacer un seguimiento de estas oportunidades son vitales, y es importante tener una forma clara de actualizar e involucrar a tus voluntarios y a la Junta Directiva en tus esfuerzos.

Lo que encontrarás aquí:

Esta sección tiene como propósito poner en práctica los temas de la sección de **Fundamentos de la Recaudación de Fondos**, utilizando necesidades y ejemplos en tiempo real para mejorar tu comprensión y enfoque hacia la recaudación de fondos.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Donantes Individuales:
 - Dominar el arte de contar historias efectivas: conectar con los donantes a través de narrativas impactantes
 - Aprovechar los datos y análisis: comprender el comportamiento de los donantes, segmentar grupos de donantes y adaptar enfoques de recaudación de fondos
 - Construir relaciones con donantes individuales: apelaciones atractivas/comunicación personalizada, estrategias de gestión
- Fundaciones y Redacción de Subvenciones: comprender las prioridades de las fundaciones, desmitificar el proceso de solicitud de subvenciones, identificar subvenciones adecuadas, mejores prácticas para redactar propuestas
- Asociaciones Corporativas: construir relaciones colaborativas con empresas para beneficios mutuos
- Otras Estrategias de Ingresos: subvenciones gubernamentales e ingresos ganados

Pasos y Recursos

Gestión de relaciones:

- No importa qué fuentes de ingresos tengas, detrás de cada una de ellas hay una o varias personas. Tus donantes y financiadores son otro grupo de partes interesadas cuyas relaciones son importantes más allá de sus transacciones. Invertir en gestionar esas relaciones puede marcar la diferencia. Algunas organizaciones gestionan a sus donantes con hojas de cálculo, mientras que otras utilizan plataformas como **Salesforce** o **Bloomerang**.
- Información sobre la gestión de relaciones con donantes/financiadores se puede encontrar en muchas de las fuentes listadas en los **Recursos Fundamentales**, y muchos proveedores tienen herramientas fantásticas para las organizaciones. **Nonprofit Moves Management** | Salesforce, y la guía **Moves Management Guide** | Neon, son un buen lugar para empezar.

Donantes individuales:

- Según Giving USA, los donantes individuales representan más del 80% del total filantrópico (incluidas las fundaciones familiares), por lo que vale la pena invertir tiempo y recursos en cultivar relaciones individuales. **El Camino del Pitch: Una guía Definitiva para Presentar a un Donante Principal** | Pitch+Persuade es un excelente lugar para empezar.
- **Comprender las Motivaciones de los Donantes (Incluyendo las Tuyas): Un Ejercicio de Capacitación - Nonprofit News** | Nonprofit Quarterly - un ejercicio divertido para entender las motivaciones de los donantes.
- Una narrativa organizacional poderosa puede ser clave para asegurar y retener nuevos donantes individuales - **El poder del Storytelling en la Recaudación de Fondos: Inspirar a los Donantes a través de Narrativas Convincientes** | Donately es un gran recurso.
- Las relaciones con los donantes pueden llevar a nuevos Miembros para la Junta Directiva, Socios Estratégicos y otros avances importantes para tu organización - **9 Formas de Construir Relaciones Sólidas con los Donantes** | Donorbox.
- Martes para Dar (*Giving Tuesday*) es un día que puede dejar a las organizaciones sin fines de lucro decepcionadas con los resultados obtenidos - reflexiona sobre los recursos que inviertes en un solo día de recaudación - **Días de Donaciones: La Guía para Planificar tu Próxima Campaña** | Onecause.

Fundaciones y subvenciones:

- Regístrate para recibir oportunidades de subvenciones en tu correo electrónico con el **Buscador de Solicitudes de Propuestas** de Candid | Philanthropy News Digest - te permite filtrar por temas y geografía.
- Después de investigar las subvenciones potenciales, querrás prepararte para las interacciones con los financiadores - **Cómo Tener una Conversación Introductoria con un Financiador** | National Council of Nonprofits.
- Crear un sistema para hacer el seguimiento de diferentes oportunidades (Investigación - Cultivo - Gestión - Presentación - Decisión) te ayudará a hacer un seguimiento de un número creciente de oportunidades de financiamiento y compartirlas con el personal y la Junta Directiva; **Salesforce**, **Monday** y **Trello** tienen capacidades para el seguimiento de oportunidades.



- Regístrate para recibir oportunidades de subvenciones en tu correo electrónico con el **Buscador de Solicitudes de Propuestas** de Candid | Philanthropy News Digest - te permite filtrar por temas y geografía (solo en inglés).

En español:

- **Cómo Encontrar Subvenciones y Ayudas para tu Organización** | Idealist en español - guía práctica para buscar subvenciones, con enlaces a bases de datos, agencias de cooperación internacional y consejos para filtrar por tema y región.
- **Cuaderno de Ejercicios: Reunirse con un Proveedor de Recursos** | CRS (Catholic Relief Services) - guía participativa que incluye preparación para reuniones con financiadores: objetivos, mensajes clave, preguntas, precauciones y seguimiento.
- **Uso de Trello para Seguimiento de Subvenciones** | Trello en español - plantilla y explicación sobre cómo usar Trello para seguir procesos con múltiples etapas, ideal para flujos de solicitud de subvención (investigación, cultivo, gestión, presentación, decisión).

Asociaciones corporativas:

- Las asociaciones corporativas pueden ser tentadoras desde la perspectiva de la marca y la confianza pública. Antes de seguir este camino lee **Tres Lecciones para Construir Asociaciones Corporativas de Alto Impacto** | Forbes.
- El “Mission Creep” puede ocurrir al cultivar socios corporativos potenciales - evita este escollo ya que es un precedente peligroso - **Mission Creep: Cómo Las Organizaciones Sin Fines de Lucro Pueden Mantenerse Fieles a Sus Misiones** | BoardEffect.

Otras oportunidades de ingresos - formas de escalar:

- ¿Tienes programas generadores de ingresos u otras actividades, o el potencial para esta diversificación? **Ingresos Generados por Organizaciones Sin Fines de Lucro: Consideraciones Claves del Modelo de Negocio** | Nonprofit Financial Commons.

En español:

- **Cómo Encontrar Subvenciones y Ayudas para tu Organización** | Idealist en español - guía que explica paso a paso cómo buscar subvenciones gubernamentales (y de otras fuentes públicas) en tu país/región, con filtros por temática, nivel territorial y tipo de financiador.
- **El Programa de Emprendimiento Social del BID** | IADB-BID - ofrece subvenciones para ONGs y organizaciones comunitarias, aplicables en inversión, capacitación y capital de trabajo.
- **¿Dónde Encontrar Fondos para tu ONG en América Latina?** | Propel - combina apoyo gubernamental y fundacional.

*Nota: aunque las subvenciones gubernamentales y los ingresos ganados no son las fuentes de ingresos más comunes para las organizaciones comunitarias, son posibles vías para escalar tu organización y tu impacto. Un buen momento para explorar esto es durante la **Planificación Estratégica**.*

Preguntas para Discusión

- ¿Cuáles son los componentes clave de una solicitud de financiamiento efectiva para donantes individuales? (por ejemplo, llamado a la acción claro, urgencia, gratitud)
- ¿Cómo podemos personalizar nuestra comunicación con los donantes individuales para profundizar las relaciones y fomentar el apoyo continuo?
- ¿Qué estrategias podemos usar para mostrar aprecio y mantener a los donantes individuales comprometidos? (por ejemplo, informes de impacto, cartas de agradecimiento, oportunidades de voluntariado)
- ¿Cómo podemos investigar la misión de una fundación, sus áreas de financiación y las subvenciones recientes otorgadas para entender sus prioridades?
- ¿Cuáles son algunas señales de advertencia de que una fundación podría no ser adecuada para nuestra organización?
- ¿Cómo podemos adaptar nuestro proyecto o programa para alinearlos con las fundaciones específicas, sin comprometer nuestra misión?
- ¿Qué pasos están involucrados en el proceso de solicitud de una subvención y qué necesitamos preparar?
- ¿Cuáles son los errores comunes que las organizaciones cometen durante el proceso de solicitud de subvenciones y cómo podemos evitarlos?
- ¿Cómo podemos redactar una propuesta clara y concisa que comunique el valor y el impacto de nuestro proyecto?
- ¿Qué tipo de empresas tienen más probabilidades de ser buenos socios para nuestra organización, considerando su industria, valores y destinatarios? ¿Cómo podemos evitar la ‘mission creep’?
- ¿Cuáles son las consideraciones clave para estructurar un acuerdo de asociación mutuamente beneficioso?

Marketing y Comunicaciones

Fundamentación:

Las comunicaciones estratégicas son una de las herramientas más poderosas que tienen las organizaciones sin fines de lucro, y son clave para:

1. Lograr los objetivos organizacionales, ampliar el conocimiento sobre tu trabajo, generar confianza pública e incrementar la inversión en tu misión
2. Construir un cambio narrativo, organizar y abogar por tu trabajo y sus impactos

Las comunicaciones nos ayudan a alcanzar objetivos al construir nuestra marca (generando conciencia), marketing (motivando a las personas a tomar acción), gestionando nuestra reputación (fomentando percepciones positivas), recaudación de fondos (motivando a los donantes/financiadores a contribuir) y recursos humanos (fomentando una cultura saludable). También podemos usar nuestras comunicaciones para ir más allá de nuestra misión y construir comunidad y cambio.

Lo que encontrarás aquí:

Esta sección te ayudará a definir tus objetivos, identificar y construir tu audiencia, aprender a crear mensajes efectivos y evaluar el impacto de tu narración.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Establecer objetivos claros de marketing y comunicación alineados con tu misión general
- Enfoque para desarrollar un plan/calendario de comunicaciones
- Articular la misión, los valores y el impacto en tu discurso de ascensor
- Desarrollar mensajes que resuenen
- Identificar tu audiencia objetivo y planificar cómo conectar con ellos
- Aprovechar el poder de la narración de historias
- Medir los resultados de tus comunicaciones

Pasos y Recursos

Un plan de comunicaciones es una hoja de ruta estratégica que define cómo tu organización compartirá sus mensajes con audiencias clave para alcanzar su misión y objetivos. Garantiza que todas las comunicaciones—ya sean internas o externas—sean coherentes, dirigidas y efectivas.

Gemini y **ChatGPT** producirán una muestra de un plan de comunicaciones organizacionales con el comando, “crear un esquema de plan de comunicaciones estratégicas para una organización sin fines de lucro”.

La Fundación W.K. Kellogg alberga un **Centro de Planificación de Comunicaciones Estratégicas** con recursos descargables, como una herramienta **Constructor de Planes de Comunicación** y módulos de aprendizaje:

- **Estrategias de Comunicación para el Cambio**
- **Desarrollo de Mensajes**
- **Estrategias y Tácticas Digitales**
- **Desarrollo de Contenido**
- **Relaciones con los Medios**
- **Respuesta Rápida y Comunicación en Crisis**
- **Comunicación con los Financiadores**
- **Comunicación con Líderes Gubernamentales**
- **Comunicación de Campañas**

Kits de herramientas y guías de comunicación:

- **Kit de Herramientas de Comunicación: Visión, Valores y Voz** | The Opportunity Agenda - es un gran recurso para aprender todo, desde cómo realizar investigaciones sobre comunicaciones hasta la creación de mensajes y trabajar con los medios.
- Definir el nombre de tu marca como organización, desarrollar proposiciones de valor y expandir tus estrategias de marketing son partes importantes de las comunicaciones efectivas - **El Manual de Marketing para Organizaciones Tecnológicas Sin Fines de Lucro** | Fast Forward.
- **La Guía de Recursos de Rad Comms** tiene infraestructura y herramientas como verificadores de enlaces, software de audio, creadores de cronogramas, una herramienta de presentación rápida, etc.

En español:

- **Caja de Herramientas para la Comunicación Institucional y Personal** | Konrad Adenauer Stiftung (Buenos Aires) - documento PDF con herramientas prácticas para desarrollar comunicación institucional efectiva: definición de públicos, mensajes clave, formatos, medios y narrativa.

Cambio de narrativas: cómo utilizar las comunicaciones para algo más que el storytelling:

- Usar tu trabajo para ayudar a cambiar narrativas es una forma poderosa de usar las comunicaciones para ir más allá de tu organización, comienza con **Construir tu Estrategia Narrativa** | Race Forward.
- El **Centro de Recursos para el Cambio de Narrativas** de Racial Equity Tools™ proporciona estrategias, ejemplos y herramientas útiles para centrar la Equidad Racial en las narrativas.
- **The Narrative Initiative** - ofrece hojas de trabajo y **capacitaciones** prácticas.

Herramientas prácticas y recursos para respaldar comunicaciones efectivas:

- SumofUs.org y ActivistEditor.com crearon una fantástica **Guía de Estilo Progresista** que tiene lenguaje de movimientos actualizado, así como lo que NO se debe decir en los mensajes.
- **Modelo de Mensaje Breve** | MissionMinded - crea un discurso rápido como si fuera un Mad Libs.

Desarrollar una voz y crear un mensaje:

- Saber quién es tu audiencia es clave para desarrollar una comunicación efectiva y fomentar el compromiso - la **Hoja de Trabajo de Identificación de Audiencia** | Narrative Initiative - te ayudará a identificar quién es tu audiencia.
- **Hoja de Trabajo para Desarrollar la Voz Organizacional** | Narrative Initiative - ayuda a las organizaciones a desarrollar (o memorializar) una voz organizacional que refleje esa identidad.
- Llega a la comunidad a la que sirves utilizando mensajes enfocados en la comunidad - **Kit de Herramientas de Comunicación de Valores Comunitarios** | Center for Community Change & The Opportunity Agenda.

Storytelling: aprende los fundamentos de la narración efectiva:

- Mantenerse fiel a tus principios y valores es clave en la narración de historias - **Principios de Narración Ética de VOW** | Voice of Witness.
- **La Forma de las Historias** de Kurt Vonnegut y **Presenta tu Propuesta con la Mentalidad de los Inversionistas de Capital de Riesgo** de Vinod Khosla ofrecen los fundamentos para cortar el ruido y crear historias que la gente responda.
- **Guía de Marketing para Organizaciones Sin Fines de Lucro** ofrece consejos, cursos de capacitación y recursos para ayudar a las organizaciones a comunicar eficazmente sus misiones y conectar con sus audiencias objetivo.
- **Cómo Iniciar y Ejecutar una Campaña Digital Eficaz** | Color Change - te permite crear campañas y peticiones digitales y **Storytelling Digital para el Impacto Social** recomienda herramientas y técnicas para elevar la narración digital.

Evaluación:

- **¿Ya Llegamos? Una Guía de Evaluación de Comunicaciones** ayuda a los comunicadores de fundaciones y organizaciones sin fines de lucro a aprender si sus comunicaciones son efectivas:
 - La evaluación mejora la efectividad de las comunicaciones.
 - La evaluación ayuda a las organizaciones a interactuar de manera más efectiva con las audiencias previstas.
 - Las situaciones cambian - las estrategias y tácticas también pueden necesitar cambiar.
 - La evaluación asegura una asignación sabia de los recursos.

Preguntas para Discusión

- ¿Cómo apoyan nuestros objetivos de comunicación las metas de nuestro plan estratégico?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestros objetivos de comunicación promuevan la equidad en la forma en que nuestra organización es representada y en las audiencias que alcanzamos?
- ¿Qué debe guiar la frecuencia y el momento de nuestras comunicaciones (por ejemplo, estaciones del año, eventos especiales, restricciones presupuestarias)?
- ¿Cómo podemos crear un plan de comunicación flexible que pueda adaptarse a eventos inesperados?
- ¿Qué diferencia a nuestra organización de otras que realizan trabajos similares?
- ¿Cómo podemos probar nuestro discurso rápido (*elevator pitch*) con audiencias diversas?
- ¿Nuestra historia refleja las voces y experiencias de las personas a las que nuestra organización sirve?
- ¿Cuáles son 3-5 mensajes clave que queremos comunicar de manera consistente sobre nuestro trabajo?
- ¿Cómo podemos traducir los mensajes a un lenguaje que resuene con diferentes audiencias?
- ¿Cómo nos aseguramos de que nuestros mensajes eviten jerga y sean accesibles e inclusivos?
- ¿Qué intereses, valores o comportamientos ayudan a definir a nuestras audiencias objetivo?
- ¿De dónde obtienen sus audiencias objetivo la información (por ejemplo, plataformas de redes sociales, eventos comunitarios, fuentes de noticias confiables)? ¿Cómo influye esto en nuestro alcance?
- ¿Existen *influencers* en los que nuestras audiencias confían, y cómo podríamos asociarnos con ellos?
- ¿Cómo podemos recopilar historias convincentes directamente de las personas a las que nuestra organización sirve, de una manera ética y empoderadora?
- ¿Qué formatos multimedia pueden transmitir mejor el impacto emocional de nuestro trabajo?
- ¿Cómo equilibramos la narración de historias con llamados a la acción para nuestra audiencia?
- ¿Cuáles son los indicadores que mostrarán que hemos alcanzado nuestras metas (por ejemplo, tráfico web, participación en redes sociales, donaciones, registros de voluntarios)?
- ¿Cómo podemos diseñar formas cualitativas de obtener retroalimentación sobre nuestras comunicaciones?
- ¿Cómo utilizaremos los datos de análisis para refinar nuestra estrategia de comunicaciones y mejorar continuamente?

Inteligencia Artificial (IA) y Tecnología

Fundamentación:

Hay dos formas principales en las que las organizaciones sin fines de lucro utilizan la tecnología y la inteligencia artificial (IA):

1. Infraestructura tecnológica, también conocida como tu “conjunto tecnológico” - un conjunto tecnológico es la colección de software y herramientas digitales que tu organización sin fines de lucro utiliza para apoyar las operaciones - el “conjunto” se refiere a cómo todas las piezas encajan. Un conjunto bien elegido (que incluye herramientas para correo electrónico, seguimiento de donantes y comunicaciones) aumenta la eficiencia y organiza los datos, liberando tiempo para el trabajo relacionado con la misión. Armar herramientas de forma reactiva puede llevar a sistemas desconectados, por lo que un enfoque reflexivo sobre cómo tus herramientas se “apilan” garantiza operaciones más fluidas y apoya el crecimiento futuro.
2. Entrega del programa tecnológico - usar tecnología como un sitio web, aplicación, IA u otra plataforma digital *como el medio fundamental para lograr tu misión y visión*. La organización sin fines de lucro **Fast Forward** tiene un directorio de “organizaciones tecnológicas sin fines de lucro”, organizaciones sin fines de lucro que desarrollan y gestionan herramientas tecnológicas que brindan servicios basados en la misión. Revisalo [aquí](#) para entender qué hacen estas organizaciones.

En español:

- **Wingu** – ONG de Tecnología Sin Fines de Lucro (Red de Organizaciones de la Sociedad Civil, OSC, que usan tecnología). Organización latinoamericana establecida en México, Colombia y Argentina que agrupa ONG dedicadas a desarrollar soluciones tecnológicas para impacto social.
- **TRADIAL** – Transformación Digital e Innovación América Latina. Plataforma regional que promueve y conecta a organizaciones sin fines de lucro que trabajan en transformación digital, innovación y tecnología cívica en América Latina.

Ejemplo: Imagina crear un nuevo sitio web. Piensa en la infraestructura tecnológica como la base oculta de un sitio web, como los servidores y el código que lo hacen funcionar. La entrega del programa es cómo realmente haces llegar ese sitio web, con todas sus funciones, a manos de los usuarios.

Lo que encontrarás aquí:

Una guía para construir comprensión sobre tecnología e IA, identificar necesidades clave, construir un presupuesto tecnológico y una hoja de ruta tecnológica, seleccionar herramientas confiables e iniciar experimentación con IA de bajo riesgo utilizando opciones con controles de privacidad.

OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE:

- Comprender los componentes centrales del conjunto tecnológico y cómo seleccionar herramientas estables y rentables
- Reconocer la importancia del gobierno tecnológico/de IA, la privacidad de los datos y la seguridad, y encontrar orientación para políticas
- Comprender conceptos básicos de IA (IA Generativa, IA Predictiva) y casos prácticos de uso de tecnología e IA
- Desarrollar un marco para experimentar de manera segura y ética con *herramientas básicas de IA pagas*
- Desarrollar una hoja de ruta preliminar de tecnología e IA alineada con los objetivos estratégicos, e identificar herramientas de capacitación para el personal
- Conocer organizaciones clave de apoyo (TechSoup, NTEN, etc.) en el panorama tecnológico sin fines de lucro

Pasos y Recursos

Establecer tu estrategia tecnológica:

- Aquí hay tres formas prácticas de comenzar con el plan tecnológico de tu organización sin fines de lucro de parte de [TechSoup](#).
- La transcripción de este seminario web introductorio ofrece más detalles sobre la [planificación tecnológica para organizaciones sin fines de lucro](#) | TechSoup.
- [Guía de equidad para la tecnología sin fines de lucro](#), y [Ciberseguridad para organizaciones sin fines de lucro](#) | NTEN – son excelentes recursos que pueden ayudar a sentar una base ética y segura para una Estrategia Tecnológica.

En español:

- [¿Qué es la equidad digital?](#) | Internet Society Foundation – artículo explicativo sobre equidad digital, definiendo acceso, uso efectivo, brecha digital y estrategias para superarla.
- [Manual de Ciberseguridad para Organizaciones de la Sociedad Civil](#) | FUSADES (El Salvador) – PDF con prácticas recomendadas en ciberseguridad, gestión de riesgos, protección de información y recomendaciones técnicas adaptadas a organizaciones civiles en América Latina.
- Según el informe presupuestario de NTEN, las organizaciones sin fines de lucro pequeñas gastan alrededor del 13.2% de sus presupuestos generales en tecnología sin fines de lucro ([NTEN](#)). Esta publicación de blog de Ripple IT, [Presupuestos de TI para Organizaciones Sin Fines de Lucro](#), analiza qué incluir en un presupuesto de TI, qué medidas de seguridad tomar y por qué es importante presupuestar (pista: buena justificación para financiadores y tu Junta).

Construir tu conjunto tecnológico:

- Enfócate primero en las necesidades centrales. Al seleccionar herramientas, piensa en:
 - **Alineación con la Misión:** ¿Apoya directamente tus objetivos y necesidades? ¿Ves un problema urgente u oportunidad donde la mejor solución sería una herramienta tecnológica?
 - **Beneficios para el Personal:** ¿Ayudará una nueva herramienta al personal a desarrollar nuevas habilidades, usar su tiempo sabiamente y ser más efectivo? ¿O tomará más tiempo del que vale?
 - **Costo vs. Beneficio:** Evalúa el costo total frente a los beneficios esperados (tiempo ahorrado, aumento de eficiencia). Busca descuentos para organizaciones sin fines de lucro a través de recursos como [TechSoup](#), [Google Workspace para Organizaciones Sin Fines de Lucro](#) y [Microsoft 365 para Organizaciones Sin Fines de Lucro](#).
 - **Escalabilidad:** ¿Puede crecer la herramienta contigo? Asegúrate de que existan rutas de actualización.
 - **Integración:** ¿Se conectan las herramientas (por ejemplo, plataforma de donaciones con CRM)? Una buena integración minimiza el trabajo manual. Considera centros de apoyo comunitario como el [Salesforce Power of Us Hub](#) si utilizas su plataforma.
 - **Prioriza la Estabilidad y el Historial del Proveedor:** Especialmente para sistemas centrales como tu CRM o suite de productividad, inclínate hacia proveedores consolidados. Consulta los recursos en [TechImpact](#). Si bien las herramientas nuevas pueden ser emocionantes, adoptar aplicaciones no probadas aumenta el riesgo. Equilibra innovación con estabilidad.



Tabla: Componentes Centrales del Conjunto Tecnológico y Opciones de Bajo Costo o Con Descuento

Componente	Propósito	Ejemplos (Buscar Precios para Organizaciones Sin Fines de Lucro / Proveedores Consolidados)	Consideraciones Clave
Suite de Productividad	Correo electrónico, calendario, documentos, almacenamiento, chat/ video en equipo	<u>Google Workspace para Organizaciones Sin Fines de Lucro</u> , <u>Microsoft 365 (vía TechSoup)</u>	Basado en la nube, colaboración, seguridad, almacenamiento/ respaldo, elegibilidad como sin fines de lucro.
Gestión de Proyectos	Gestión de proyectos, seguimiento de tiempo	<u>ClickUp</u> , <u>Herramientas de IA de Slack</u> , <u>Smartsheet</u> , <u>Herramientas de IA de Asana</u> , <u>Notion</u>	Comunicaciones del equipo, flujos de trabajo y prioridades.
Gestión de Constituyentes (CRM)	Seguimiento de donantes, voluntarios, comunicaciones, donaciones	<u>Salesforce</u> , <u>Neon</u> , <u>DonorPerfect</u> , <u>Bloomerang</u> , <u>HubSpot para Organizaciones Sin Fines de Lucro</u>	Organización de datos, apoyo a recaudación de fondos, potencial de integración, escalabilidad, facilidad de uso, estabilidad del proveedor.
Marketing por Correo Electrónico / Comunicaciones	Envío de boletines, campañas	<u>Mailchimp</u> , <u>Brevo</u> , <u>Constant Contact</u> (vía <u>TechSoup</u>), a menudo integrado con el CRM	Gestión de listas, analíticas, facilidad de uso, integración, cumplimiento.

Tabla: Componentes Centrales del Conjunto Tecnológico y Opciones de Bajo Costo o Con Descuento (continuación)

Componente	Propósito	Ejemplos (Buscar Precios para Organizaciones Sin Fines de Lucro / Proveedores Consolidados)	Consideraciones Clave
CMS de Sitio Web	Presencia en línea, compartir información, marca	<u>WordPress</u> , <u>Squarespace</u> , <u>Wix</u> , potencialmente integrado en el CRM	Facilidad de actualizaciones, compatible con dispositivos móviles y posibles integraciones.
Procesamiento de Donaciones en Línea	Aceptar donaciones en línea de forma segura	<u>GoFundMe Pro</u> (anteriormente Classy), <u>Givebutler</u> , <u>Zeffy</u> , <u>Stripe/PayPal</u> , a menudo integrados con CRM/sitio web	Seguridad, facilidad de uso, estructura de tarifas, integración, informes, confiabilidad del proveedor.
LLMs Privados / Herramientas Empresariales	Versiones empresariales de herramientas líderes en IA	<u>Google Cloud AI para Organizaciones Sin Fines de Lucro</u> – Herramientas de IA empresariales, verificar créditos para sin fines de lucro <u>Microsoft Cloud para Organizaciones Sin Fines de Lucro (Funciones de IA)</u> – Ofertas integradas en la nube con IA	Ofrecen mayor seguridad/ privacidad pero con mayor costo/ complejidad. Considerar cuando la seguridad de datos sea primordial.

Inteligencia Artificial (IA):

IA se refiere a sistemas informáticos que realizan tareas que normalmente requieren inteligencia humana. Aprende más conceptos básicos con [la explicación de Google Cloud](#). Los conceptos clave de IA incluyen:

- **IA Generativa:** Crea contenido nuevo. Ejemplos: [ChatGPT](#), [Gemini](#).
- **IA Predictiva:** Usa datos para predecir eventos futuros.
- **Aprendizaje Automático (ML) / Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP):** Tecnologías que hacen posible la IA.
- Si tienes curiosidad sobre el panorama de la IA, Andreessen Horowitz, una firma de capital de riesgo con sede en California, [ha curado una lista de productos para 2025](#).
- El [manual de Fast Forward sobre Organizaciones Sin Fines de Lucro impulsadas por IA](#) es un buen punto de partida.
- Empieza creando una política de IA para tu organización, estableciendo parámetros sobre cómo usarás y no usarás la IA. El [Generador de Políticas de IA para Organizaciones Sin Fines de Lucro](#) | Fast Forward te guía en el proceso.

En español:

- [Políticas de uso de IA en las ONGs: formalizando lo informal](#) | Objetovolador (Argentina) – Guía publicada en 2024 que ofrece un marco estructurado para que las organizaciones sin fines de lucro diseñen sus propias políticas de inteligencia artificial, abordando aspectos como ética de datos, privacidad, inclusión y transparencia.
- Evalúa la preparación de tu organización para trabajar con IA usando el [Diagnóstico Beta de Preparación para IA de Project Evident](#). La autoevaluación profundiza en aspectos de la preparación de tu organización para la IA, incluyendo: Diseño para la justicia y la equidad, Propósito estratégico, Conocimiento y habilidades, Datos y sistemas.
- Los recursos de autoformación incluyen: el [Centro de IA de NTEN](#) (que también tiene opciones para clases pagadas, certificaciones y unirse a una comunidad de otros aprendices), el [Centro de Aprendizaje de la Fundación McGovern](#) y [Google para Organizaciones Sin Fines de Lucro – IA](#), que incluye casos de uso.

Si decides usar IA sin un diagnóstico u otro apoyo, aquí hay algunas buenas prácticas:

- **Primeros Pasos: Experimentación Segura y de Bajo Riesgo (con Enfoque en Privacidad)** – comienza en pequeño, aprende haciendo, gana confianza, prioriza la privacidad de los datos y asegúrate de que todos los que usen la herramienta dentro de tu organización hayan revisado sus configuraciones de privacidad y uso compartido antes de utilizarla.
 - **Identifica 1-2 Tareas que Consumen Mucho Tiempo** y que te permitan usar IA como asistente, como redactar, hacer lluvias de ideas o resumir algo.
 - **Elige una Herramienta de IA Consolidada** (ver más abajo).
 - **Usa SOLO Datos No Sensibles.**
 - **Revisa/Edita Críticamente:** La revisión humana es esencial para la precisión, el sesgo y el tono.

- **Aprende Sobre el Diseño de *Prompts*:** Los buenos *prompts* pueden determinar cuán bien funcionará la IA generativa para ti. Puedes revisar artículos como estos [17 consejos de Wired](#) o preguntarle al modelo de IA generativa que estés usando cómo escribir buenos *prompts* (incluso si escribes esta pregunta en Google, su IA te responderá). Si el primer borrador de algo está mal, pide a la IA que te ayude a escribir un mejor *prompt* para acercarte más a lo que deseas hacer.
- **Introducción al Personal (Piloto Opcional):**
 - **Empieza con una Introducción/Demostración:** Usa los recursos (ver opciones de capacitación más abajo).
 - **Establece Pautas Claras:** Enfatiza las reglas de datos y la revisión humana.
 - **Proyecto Piloto:** Proporciona acceso controlado (asiento básico pago si es posible) para tareas de bajo riesgo.

Experimentar con GPTs (IA Generativa – se recomiendan niveles pagos):

- **Anthropic** – una herramienta de IA generativa que prioriza consideraciones éticas y de seguridad.
- **Change Agent AI** – “La plataforma de IA para impacto social y defensa política”, que sirve a organizaciones políticas y sin fines de lucro.
- **ChatGPT (OpenAI)** – Accede a la herramienta; *revisa ChatGPT Plus por sus beneficios de privacidad.*
- **Gemini (Google)** – Herramienta de Google; *revisa Gemini Advanced por sus beneficios de privacidad.*
- **Microsoft Copilot** – La IA de Microsoft.

Herramientas de IA diseñadas específicamente para Organizaciones Sin Fines de Lucro:

- **FreeWill.com** – una suite de herramientas para ayudar con la recaudación de fondos, incluyendo su nuevo (2025) **Asistente de Subvenciones IA**, que está recibiendo excelentes críticas de organizaciones sin fines de lucro.
- Además de ser una herramienta muy completa (con un equipo compuesto por muchos exempleados de organizaciones sin fines de lucro), FreeWill también ha compilado **una lista de las mejores herramientas de IA para Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2025.**
- **Intuist.ai** – ofrece herramientas específicas para organizaciones sin fines de lucro y chatbots personalizados.
- **Benevity** – una suite de herramientas para ayudar con la recaudación de fondos y la conexión con donantes.

Nota: este es un panorama en constante cambio y muy reciente – asegúrate de investigar bien cualquier herramienta listada aquí para verificar si crees que seguirá existiendo en el futuro antes de actualizar todos tus sistemas.

Recursos de capacitación:

- **Board.Dev** te ayudará a encontrar y capacitar miembros de junta con experiencia tecnológica. También tienen un **Manual de Gobierno Tecnológico**, que puede ayudar a los ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro y sus juntas a entender cómo implementar gobernanza tecnológica en sus salas de juntas.
- **Seminarios Web y Cursos de IA de NTEN** – capacitación desde nivel introductorio hasta aplicaciones específicas, a tu propio ritmo, con certificados disponibles.
- **InnovateUS** ofrece aprendizaje gratuito, a tu ritmo y en vivo sobre datos, tecnología digital y habilidades de innovación para servidores públicos.
- **TechSoup IA para Servicios Sin Fines de Lucro** – ofrece ayuda personalizada para la implementación de IA así como clases más generales.
- La **Guía de Competencias Esenciales en IA** | AllianceforAI – está destinada a ser una herramienta útil para apoyar a organizaciones e individuos en la comprensión de los conocimientos y habilidades en IA que son más críticos para sus roles y áreas de trabajo.
- **Tech Impact** – consultoría tecnológica para organizaciones sin fines de lucro, recursos para planificación estratégica.
- **Centro de Aprendizaje PJMF** – tiene talleres, cursos, estudios de caso y guías de facilitación.

Tabla: Formas en que la IA Puede Apoyar Funciones Dentro de Organizaciones Sin Fines de Lucro

Meta	Propósito	Consideraciones Clave
Eficiencia Operativa	Automatizar tareas como redactar correos electrónicos/informes iniciales, resumir notas y generar ideas de contenido	Explora casos de uso a través de <u>Google para Organizaciones Sin Fines de Lucro</u> – IA.
Comunicaciones y Personalización	Redacción de campañas para donantes, generación de ideas de contenido, y uso de datos del CRM asistido por análisis de IA para mensajes personalizados	Debe hacerse de manera ética y con consentimiento.
Recaudación De Fondos y Redacción de Subvenciones	Redacción de borradores iniciales de campañas para donantes, secciones de propuestas de subvenciones (por ejemplo, antecedentes, declaración de necesidades), completar y resumir investigaciones de financiadores	Puede tener un impacto positivo enorme e inmediato en tu eficiencia – asegúrate de revisar y perfeccionar a medida que avanzas.
Análisis de Datos y Conocimientos	Análisis de retroalimentación cualitativa <i>anonimizada</i> (encuestas, entrevistas); Analítica predictiva (por ejemplo, tendencias de donantes, demanda de programas – avanzado)	Usar con cautela. Se prefiere IA privada/paga para análisis sensibles. Asegurar anonimización. La analítica predictiva es avanzada y requiere datos limpios/expertos.

Tabla: Formas en que la IA Puede Apoyar Funciones Dentro de Organizaciones Sin Fines de Lucro (continuación)

Meta	Propósito	Consideraciones Clave
<p>Apoyo y Entrega del Programa</p>	<p>Chatbots impulsados por IA para preguntas frecuentes, módulos de aprendizaje personalizados y optimización de horarios/ comunicaciones de voluntarios</p>	<p>Considerar justificación basada en la misión para crear/gestionar una herramienta tecnológica. Ver ejemplos de NetHope, ideas de Fast Forward y revisar la Hoja de Ruta de Caravan Studio de TechSoup para Diseño y Desarrollo Comunitario.</p>
<p>Apoyo en Gobernanza y Políticas</p>	<p>Crear borradores iniciales de políticas de RRHH, guías de comunicación, manuales para voluntarios, resúmenes de privacidad de datos, políticas de uso de IA y declaraciones de accesibilidad</p>	<p>Deben ser revisados, personalizados y aprobados por expertos relevantes (legal, RRHH, liderazgo). Asegurar alineación con valores organizacionales y requisitos legales.</p>
<p>Herramientas Avanzadas de Seguridad/Privacidad</p>	<p>Garantizar máxima seguridad de datos para operaciones sensibles mediante plataformas especializadas</p>	<p>Mayor costo y complejidad. Necesario cuando se manejan datos altamente sensibles o se requieren controles avanzados no disponibles en niveles pagos básicos. Investigar opciones cuando la seguridad sea prioritaria.</p>

Gobernanza, políticas, seguridad, ética:

- **El Marco de Fundraising AI hacia una IA Responsable y Beneficiosa** proporciona pautas para incorporar IA en la recaudación de fondos de una manera que maximice los beneficios y minimice los riesgos – el marco puede integrarse en el ecosistema general de IA de una organización.
- **Marco de Gobernanza de IA de Microsoft para Organizaciones sin Fines de Lucro** – Enfoque estructurado para la gobernanza de IA.
- **Adopción Responsable de IA en Filantropía de TAG** – Principios éticos para la adopción de IA y su **Kit de Herramientas**.
- **Recursos de IA de NTEN (Secciones de Políticas)** – Plantillas y artículos para políticas de IA en organizaciones sin fines de lucro.
- **National Council of Nonprofits – Página de IA** – Recursos sobre ética y políticas de IA.
- **Center for Democracy and Technology (CDT)** – Recursos sobre gobernanza, privacidad y sesgo.
- **Recursos de Ciberseguridad de TechSoup** – Protección de datos y sistemas de organizaciones sin fines de lucro.
- **Center for Humane Technology (CHT)** – Impactos sociales más amplios, diseño ético.
- **Center for Accessible Technology (C4AT)** – Garantizar la accesibilidad tecnológica.

En español:

- **Uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe** | OCDE & CAF – Informe PDF que revisa marcos de gobernanza de IA en gobiernos latinoamericanos, alineados con principios globales de la OCDE, incluyendo transparencia, responsabilidad, equidad, privacidad y supervisión.
- **La inteligencia artificial al servicio del bien social en América Latina y el Caribe** (descarga PDF automáticamente) | Banco Interamericano de Desarrollo (fAIr LAC) – Manual en PDF que presenta un marco para formular proyectos de IA responsables en América Latina, incluyendo ejemplos reales, principios éticos, gobernanza y recomendaciones prácticas.

Preguntas para Discusión

- ¿Cuáles son los factores clave que deberíamos considerar al desarrollar nuestro presupuesto tecnológico, y cómo podemos acceder a herramientas asequibles?
- ¿Cómo podemos empezar a usar la IA de forma segura y ética, incluso en pequeñas tareas diarias?
- ¿En qué partes de nuestro trabajo podría ayudarnos más la IA de inmediato, y qué desafíos podríamos enfrentar?
- ¿Por qué es importante que las personas, y no solo la IA, revisen y aprueben cualquier cosa que la IA cree, como correos electrónicos o informes?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestro uso de la tecnología y la IA sea equitativo y accesible?
- Con la tecnología cambiando tan rápido, ¿cómo podemos asegurarnos de seguir aprendiendo y eligiendo las mejores herramientas para nuestras necesidades?

Agradecimientos

Reconocemos la valiosa participación de las siguientes personas y equipos en la elaboración de esta guía:

Contenido

Cassie Gruenstein

Tim Gerding-Smith

Diseño

Epix Studios



www.honnoldfoundation.org