RECAUDACIÓN DE FONDOS BASADA EN RELACIONES

UNA GUÍA DE I.G. ADVISORS

EN COLABORACIÓN CON FORD FOUNDATION

UN MENSAJE DE

Alisha Miranda

CEO DE I.G. ADVISORS

Ha quedado claro a lo largo de los años que las organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo necesitan apoyo adicional para navegar por un entorno de financiación lleno de cambios vertiginosos. Asegurar la financiación básica para continuar con su trabajo crítico se ha vuelto más difícil para las organizaciones por una combinación desfavorable de factores: restricciones en el trabajo de la sociedad civil y en la recaudación de fondos en muchos países; los recortes a la financiación gubernamental que han obligado a las organizaciones a diversificarse para mantenerse a flote; y muchos otros temas. Y esto ya ocurría antes de que COVID-19 se añadiera a la mezcla.

Los servicios y la incidencia que ofrecen las organizaciones sin fines de lucro son más necesarios hoy que nunca, pero para cumplir sus misiones, las organizaciones necesitan la financiación necesaria no sólo para sobrevivir, sino para prosperar. Si bien para muchos esto aun puede provenir de llamadas en frío con propuestas o solicitudes de donaciones, las relaciones y redes sólidas son esenciales para construir fuentes de financiación sostenibles que estén bien cimentadas para resistir las tormentas que se avecinan. I.G. es un grupo de asesores apasionados y dinámicos con experiencia interna en la recaudación de fondos y con conocimientos especializados para asesorar a organizaciones de todos los tamaños en sus recorridos de recaudación de fondos (desde la ONU hasta pequeños grupos de base). Hemos visto cómo los principios de la recaudación de fondos basada en relaciones son esenciales para el éxito en todos los contextos y que las relaciones sólidas son fundamentales para la resiliencia.

Por eso decidimos crear la Guía de Campo para la Recaudación de Fondos Basada en Relaciones, un recurso práctico elaborado por recaudadores para recaudadores, dirigido a organizaciones de diversos tipos y tamaños en todo el mundo. Para estar seguros de que lo que construyéramos fuera relevante y ampliamente aplicable, trabajamos estrechamente con más de 25 organizaciones en Asia, África, América Latina, Europa y América del Norte. A lo largo del proceso, algunos colaboradores se unieron a nuestras conversaciones, compartiendo sus desafíos y fortalezas en el ejercicio de la recaudación, con lo cual nos brindaron una valiosa retroalimentación; además nos ofrecieron sugerencias para perfeccionar el contenido de nuestra Guía.

No es ninguna sorpresa que hayamos aprendido mucho de nuestros colaboradores. Nos confirmaron la noción de que la recaudación de fondos no es tarea fácil para nadie, sin importar el tamaño y la reputación de su organización, o su experiencia como recaudadores. Las organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo quieren saber más sobre sus donantes, qué les motiva a dar, cómo les gusta que sea cultivada su relación y qué hacen otras organizaciones del sector. Necesitan más recursos y apoyo para crear capacidad interna e involucrar a sus donantes.

Lo más importante es que los recaudadores de fondos necesitan algo que ninguna guía es capaz de darles: más tiempo. Como asesores, no podemos añadir horas extras a su día, pero podemos ayudarles a aprovechar al máximo el tiempo limitado que tienen a su disposición. Esta Guía de Campo está diseñada para auxiliar a los lectores a crear una estrategia de recaudación de fondos que aproveche y maximice sus recursos existentes, así como para proporcionar una orientación general sobre la búsqueda de un crecimiento exitoso y la diversificación de sus ingresos. Estamos agradecidos con nuestro socio, Ford Foundation, que respalda nuestra dedicación a la capacitación en todo el sector y que cree en la importancia de esta labor.

Esta es la primera versión de lo que esperamos se convierta en un documento vivo y en evolución. Con el fin de asegurar su mejora continua, necesitamos sus comentarios y retroalimentación constante. Esperamos que nos acompañen en este viaje para lograr que la recaudación de fondos basada en relaciones sea menos desafiante y mucho más accesible para las organizaciones sin fines de lucro que están al frente de la batalla en nuestro mundo siempre cambiante.

ALISHA MIRANDA

Contenido

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA 1

INFORMACIÓN PRELIMINAR 12

SECCIÓN 1 38
PARTE A: Preparación del proceso 39
PARTE B: Diseño del recorrido del donante 55

SECCIÓN 2 96
PARTE A: Preparación de la implementación 97
PARTE B: Implementación del recorrido del donante 125

INFORMACIÓN Y REFLEXIONES FINALES 150

GLOSARIO 161

REFERENCIAS 165

LE DAMOS LA BIENVENIDA A ESTA GUÍA

Esta sección es la introducción a la Guía de Campo de I.G. Advisors para la Recaudación de Fondos Basada en Relaciones. En las siguientes páginas profundizaremos un poco más sobre quiénes somos y por qué diseñamos esta Guía. A continuación, aprenderá sobre la estructura del Recorrido del Donante y cómo usar esta Guía. Incluimos un panorama general para ayudarle a personalizar su propio recorrido durante el proceso.

- **INTRODUCCIÓN**
- **INICIO**
- **PANORAMA GENERAL DE LA GUÍA**

¡Bienvenidos!

INTRODUCCIÓN

¡Le damos la bienvenida a nuestra Guía de Campo para la Recaudación de Fondos Basada en Relaciones! Este es un recurso gratuito desarrollado por I.G. Advisors en alianza con Ford Foundation, para organizaciones sin fines de lucro. El objetivo de esta Guía es proporcionar una serie de actividades, estudios de casos, herramientas y plantillas de práctica fáciles de usar e ideales para apoyar a las organizaciones sin fines de lucro de todos los tamaños en la elaboración de estrategias de recaudación de fondos que les permitan generar un impacto sostenible.

¿QUÉ ES LA RECAUDACIÓN DE FONDOS BASADA EN RELACIONES?

La recaudación de fondos basada en relaciones es un tipo de recaudación de fondos centrada en el desarrollo de asociaciones estratégicas con los donantes a largo plazo, en lugar de enfocarse en pequeñas donaciones puntuales o en subvenciones y contratos transaccionales. Los enfoques basados en relaciones suelen atraer a públicos "de alto valor", como los fideicomisos y fundaciones, personas de alto valor patrimonial (IAVP), empresas y organizaciones bilaterales y multilaterales.

¿ES POSIBLE APRENDER CÓMO RECAUDAR FONDOS DE ESTA MANERA?

¡Por supuesto que sí! La recaudación de fondos exitosa es una mezcla de arte y ciencia. Mientras que el "arte" es a menudo una habilidad intuitiva con elementos como carisma, optimismo y persistencia; muchos aspectos de la "ciencia" pueden ser fácilmente enseñados e incorporados. Los elementos intuitivos también pueden aprenderse, aunque quizás no tan fácilmente.

Nuestra Guía de Campo está disponible libremente para organizaciones de todos los tamaños a nivel global y se basa en las décadas de conocimientos y experiencia que entre todos sumamos apoyando a organizaciones de todo el mundo de todos los ámbitos, alcances y tamaños que desean diversificar sus ingresos mediante la creación de estrategias sólidas y prácticas para la recaudación de fondos basadas en relaciones.

¿CÓMO PUEDO SABER SI ESTA GUÍA ES PARA MÍ?

Si busca generar ingresos a través de alianzas con públicos de alto valor, por ejemplo, fideicomisos y fundaciones, gobiernos, organismos multilaterales, empresas y/o individuos de alto valor patrimonial, esta Guía es para usted.

¿QUIÉNES SOMOS?

I.G. ADVISORS es una consultora global galardonada, con la misión de cerrar la brecha entre las organizaciones sin fines de lucro, las empresas e individuos filántropos. Trabajamos estrechamente con nuestros clientes y socios para ofrecer estrategias prácticas e innovadoras para lograr un impacto y crecimiento sólido, efectivo y sostenible.

FORD FOUNDATION es una fundación privada con sede en Estados Unidos que tiene la misión de promover el bienestar humano y apoyar el cambio social. La Fundación administra una dotación de 12 000 millones de dólares y cada año otorga 500 millones de dólares en subvenciones globales.

NUESTROS COLABORADORES

Para crear un recurso útil, relevante y aplicable a tantos tipos y tamaños de organizaciones como sea posible, colaboramos con varias organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo, las cuales nos proporcionaron información valiosa sobre sus retos y necesidades de recaudación y compartieron generosamente algunos de sus "secretos" para el éxito en la recaudación de fondos.

DESAFÍOS

Los desafíos más comunes que los colaboradores compartieron fueron:

- **COMUNICACIÓN:** comunicación con los donantes por diferentes medios.
- **DISPONIBILIDAD DE FINANCIACIÓN Y VOLATILIDAD:** obtención de financiación sin restricciones y a largo plazo.
- **DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS:** establecer diversas fuentes de ingresos y acercarse a nuevos públicos de donantes.
- **MENSAJES:** persuadir a los donantes a dar y manejar sus expectativas.
- **SOLICITUDES DE FINANCIACIÓN:** mejorar la capacidad y los conocimientos internos para comprender y responder a convocatorias competitivas.
- **COMPRENSIÓN DE LOS DONANTES:** aprender sobre las preferencias de los donantes y su forma de trabajar.
- **CAPACIDAD LIMITADA:** enfrentar limitaciones de tiempo y falta de habilidades para participar en actividades de recaudación de fondos.
- **ENTORNO LOCAL:** comprender y adaptarse a las actitudes locales hacia las donaciones.

MEJORES PRÁCTICAS

Los estudios de casos destacados a lo largo de la Guía se centran en:

- **DESARROLLO DE ALIANZAS:** una alianza entre los movimientos de Fondo Semillas y FASOL .
- **ORGANIZACIÓN DE GRANDES EVENTOS:** los eventos de bajo costo de eXXpedition.
- **GANAR NOTORIEDAD:** la estrategia de liderazgo de opinión de G(irls)20.
- **APROVECHAMIENTO DE ACTIVOS:** cómo aprovecha Tewa sus activos.
- **ATRACCIÓN DE DONANTES:** la estrategia basada en los donantes de Ashoka.
- **PERFECCIONAMIENTO DE MENSAJES:** el sitio web para los donantes de charity: water.
- **PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS:** el consorcio Live-in Care Hub.
- **DEFINICIÓN DE PRIORIDADES:** la meta final de mothers2mothers.

Estas son las extraordinarias organizaciones de todo el mundo que nos ayudaron a desarrollar esta Guía y nos inspiraron con sus mejores prácticas.

NORTE Y SUDAMÉRICA

girls 20 – 3.5 billion ways to change the world
Fondo Semillas – Mujeres sembrando igualdad
Sole Colombia
Fundación Huésped – Prevención . Ciencia . Derechos
Fundación Tiempo de Juego
fundación alvaralice
Fasol – Fondo Acción Solidaria, A.C.
PROMSEX – Centro de Promoción y Defensa de los Derechos Sexuales y Reproductivos
abcr – Associação Brasileira de Captadores de Recursos
charity: water

ÁFRICA

BU
mothers2mothers®
Kinderhulp Afrika
LWALA
Fiona Rassool and Team – Angels of Hope – Serving all of Mankind for the pleasure of the Almighty
National Freedom Network
Get Informed! – Youth Development Centre – Destination for everyone!!
WAVE Academy
TLC – The Love of Christ Children's Home
Project Gateway

EUROPA

eXXpedition – Making the unseen seen
Ashoka

ASIA

datTewa
Acid Survivors Foundation

Cómo Iniciar

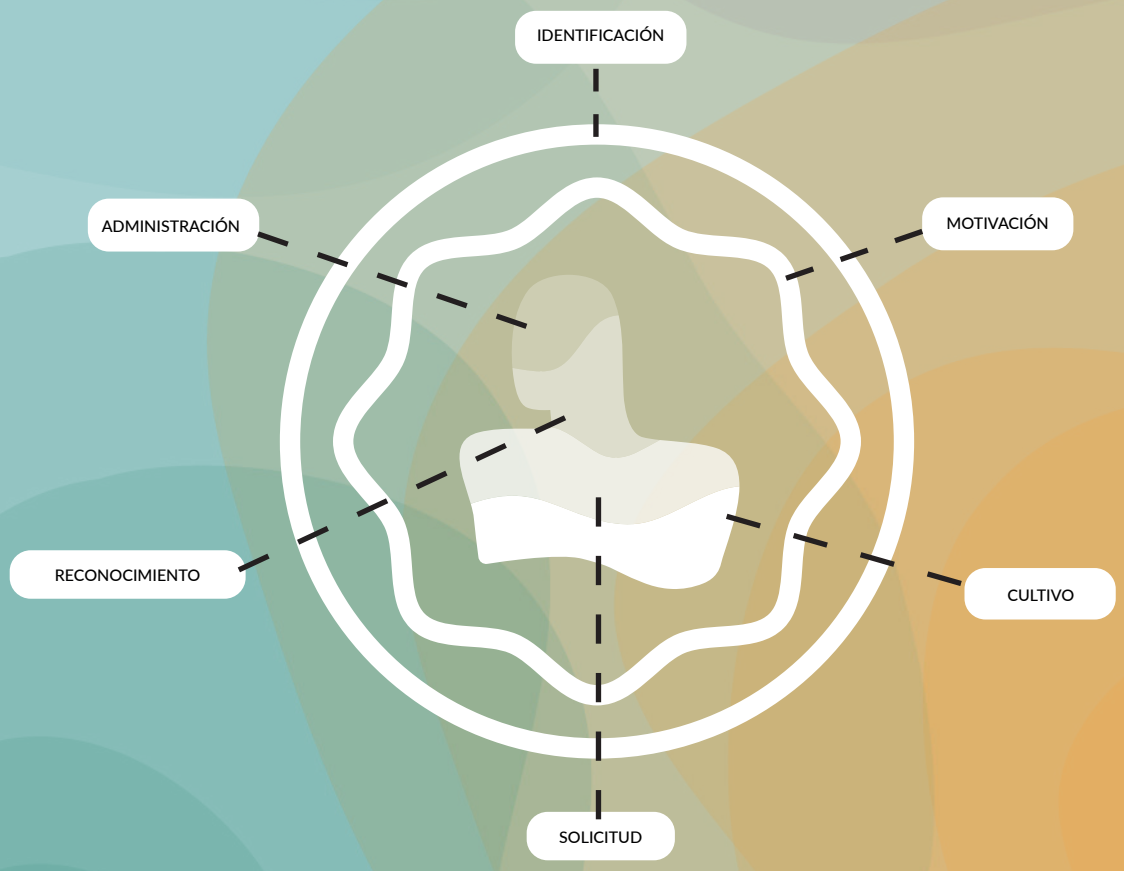
ESTRUCTURA DEL RECORRIDO DEL DONANTE

La clave para llevar con éxito las relaciones con los donantes es contar con un recorrido y un plan claro y fácil de poner en práctica. Estructuramos esta Guía de tal manera que cada tema tratado aborde directa o indirectamente una o más etapas del “Recorrido del Donante”.

El Recorrido del Donante es una estructura que le ayuda a comprender quiénes son sus donantes (identificación) y por qué toman las decisiones de donación que toman (motivación); también permite dar seguimiento a la forma y los momentos en que usted interactúa con ellos y se mantiene en comunicación (cultivo, solicitud, reconocimiento, administración). La comprensión y la planeación de cada etapa del recorrido de sus donantes facilitarán la comunicación con ellos utilizando el mensaje adecuado en el momento oportuno. Una vez que se identifica a un posible prospecto y se comprenden sus motivaciones, el recorrido de los donantes es un ciclo que suele tener cuatro etapas clave:

1. Cultivo
2. Solicitud
3. Reconocimiento
4. Administración

Una vez que este proceso se completa inicialmente, se repite para incentivar la retención de los donantes y la alianza a largo plazo.



IDENTIFICACIÓN

Definir su público de donantes y los prospectos adecuados dentro de este público:

- ¿Cómo identificar a su público de donantes?
- ¿Cómo saber cuál es el adecuado para su organización?
- ¿Cómo dar seguimiento a sus prospectos?

MOTIVACIÓN

Comprender qué motiva a los donantes a aportar y cómo identificar la motivación dependiendo del público:

- ¿Por qué dan los donantes?
- ¿Qué les gusta y qué no les gusta a sus posibles donantes al involucrarse con organizaciones sin fines de lucro?

CULTIVO

Diseñar e implementar métodos para cultivar la relación con sus posibles donantes antes de hacer una solicitud:

- ¿Cómo sensibilizar a sus donantes sobre su trabajo, su impacto y sus objetivos?
- ¿Cómo crear una relación amistosa e interesante con sus donantes?
- ¿Cómo se pueden conocer los intereses y las pasiones de los posibles donantes?
- ¿Cómo determinar los "siguientes pasos" después de cada interacción?

SOLICITUD

Planeación y ejecución de una solicitud exitosa:

- ¿Cómo determinar el momento adecuado para hacer una solicitud?
- ¿Cómo formular su solicitud?
- ¿Cómo reaccionar ante el rechazo?

RECONOCIMIENTO

Agradecer a los donantes por su compromiso:

- ¿Cómo ser agradecidos y hacer que los donantes se sientan apreciados?
- ¿Cómo determinar si a sus donantes les gusta que les agradezcan y los reconozcan públicamente?
- ¿Cómo utilizar sus recursos para que sus donantes se sientan valorados?

ADMINISTRACIÓN

Manejo de las relaciones con los donantes después de una donación para promover nuevas contribuciones a futuro:

- ¿Cómo planear los beneficios para los donantes y cómo cumplirlos?
- ¿Cómo asegurarse de que el contacto con sus donantes sea frecuente y personal?
- ¿Cómo involucrar a los donantes en sus discusiones estratégicas y cómo hacerlos sentir parte de su misión?

CÓMO USAR ESTA GUÍA

La presente Guía está destinada a organizaciones sin fines de lucro situadas en distintas regiones del mundo en distintas etapas de desarrollo. Para obtener el mayor provecho, debe utilizarla como un recurso personalizable y enfocarse en los temas y secciones más relevantes para usted y su equipo.

La Guía es interactiva y ofrece una gran variedad de lecturas, recursos y actividades que pueden realizarse individualmente o en equipo. Los siguientes cuatro íconos indican:

Resúmenes y lecturas | Actividades y ejercicios | Recursos y herramientas | Casos destacados

A lo largo de la Guía encontrará botones en los que puede hacer clic que funcionan como enlaces a otras secciones relevantes. Haga clic en ellos si requiere apoyo adicional, o si pasó por alto sesiones informativas, recursos o actividades mencionadas en la sección.

Esta Guía fue traducida al español de su versión original en inglés. Por lo tanto, la gran mayoría de los recursos mencionados en ella únicamente se encuentran disponibles en idioma inglés.

¿CÓMO DECIDO EN QUÉ TEMAS DEBO ENFOCARME?

En la siguiente sección, llamada Información Preliminar, encontrará un cuestionario de autoevaluación que le permitirá identificar sus fortalezas y debilidades como organización y como recaudador de fondos individual. Si los resultados indican que ya cuenta con conocimientos sólidos de un área en particular, podrá saltarse esa sección de la Guía y concentrarse mayormente en las áreas en las que necesita mejorar.

Al finalizar la Guía, le invitamos a responder nuevamente el cuestionario para conocer sus avances e identificar las áreas que requieren un mayor desarrollo.

¿CÓMO PERSONALIZO MI RECORRIDO DE LA GUÍA?

Después de completar el cuestionario de autoevaluación y de revisar los recursos de la Información Preliminar, estará listo para diseñar su propio recorrido a través de la Guía. Todo el proceso incluye dos secciones principales, cada una de ellas dividida en dos partes:

SECCIÓN I
Cómo definir su estrategia de recaudación de fondos

SECCIÓN II
Cómo implementar su estrategia de recaudación de fondos

PARTE A	PARTE B	PARTE C	PARTE D
Preparación del Proceso	Diseño del Recorrido del Donante	Preparación del Recorrido del Donante	Implementación del Recorrido del Donante

ESQUEMA DE LA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Este es el esquema para su estrategia de recaudación de fondos. Una estrategia completa de recaudación de fondos generalmente se presenta en forma de documento (Word o PowerPoint) y puede compartirse con los interesados internos y externos para describir el plan de recaudación de fondos de su organización. Esta Guía proporciona todas las herramientas y recursos necesarios para desarrollar cada una de las áreas descritas a continuación.

DEFINICIÓN DEL CONTEXTO

La información e investigación de fondo que sustentará su estrategia.

CONTEXTO GENERAL	Definir sus necesidades y ambiciones.
FINANZAS	Presentar una imagen clara de su historial financiero y fuentes de financiación.
INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO	Datos y análisis clave de su investigación sobre las tendencias de financiación en su sector.
ANÁLISIS FODA	Un resumen de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que le ayuda a determinar qué es realista y alcanzable.
MARCOS DE REFERENCIA	Datos y análisis relevantes sobre organizaciones comparables.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Un plan para cumplir con sus metas y objetivos de recaudación de fondos basado en su análisis de contexto.

OBJETIVOS FINANCIEROS	Las cantidades que tratará de recaudar durante el período de la estrategia, incluyendo un panorama general de la magnitud y el número de subvenciones y donaciones necesarias para cumplir esos objetivos.
PÚBLICO OBJETIVO DE DONANTES	El público de donantes al que se dirigirá su estrategia de recaudación de fondos y su justificación.
MOTIVACIONES DEL DONANTE	Análisis de las motivaciones frecuentes de su público objetivo de donantes.
OFERTA A LOS DONANTES	La gran variedad de experiencias y beneficios que podría ofrecer para construir un plan de cultivo y asegurar relaciones sostenibles con los donantes.
RECORRIDO DEL DONANTE	Definir su “Recorrido del Donante”, un mapa del proceso de cultivo para los públicos clave que desea alcanzar.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Áreas específicas de enfoque y puntos de acción para implementar su estrategia de recaudación de fondos.

LISTA DE PROSPECTOS	Elaborar una lista de prospectos clave que deben cultivarse y a los cuales debe hacerse la solicitud.
EVALUACIÓN DE RECURSOS	Definir los recursos necesarios para aplicar eficazmente la estrategia y cumplir los objetivos: • **PERSONAL Y GOBERNANZA:** el papel del personal existente, patronatos y partes interesadas, así como el potencial para la creación de capacidad, en caso de ser aplicable. • **INVERSIÓN:** las inversiones necesarias para apoyar sus esfuerzos de recaudación de fondos. • **APOYO A LOS GRUPOS DE INTERÉS:** la confianza y el apoyo necesarios de los líderes, voluntarios y donantes clave para alcanzar los objetivos.
EVALUACIÓN OPERATIVA	Definir los elementos que la organización, a nivel general, necesita proporcionar, cambiar o perfeccionar para apoyar sus esfuerzos de recaudación de fondos: • **PERSONAL:** reclutamiento, inversión o formación necesarios. • **MIEMBROS DEL PATRONATO:** reclutamiento, aprovechamiento de potencial, información o capacitación necesarias. • **INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs):** formas de medir el progreso y el impacto de su programa de recaudación de fondos.
MENSAJES	Definir la estrategia de comunicaciones para atraer al público de donantes: • **HISTORIA Y VISIÓN:** comunicar las necesidades, objetivos y aspiraciones de su organización a sus prospectos. • **PRESENTACIÓN DE PROPUESTA:** comunicar las razones por las que un individuo o fundación debe apoyar a su organización. • **RECURSOS COMPLEMENTARIOS:** determinar el material de apoyo que necesitará generar para cultivar la relación con los donantes.
INTERACCIÓN	Definir todas las oportunidades de participación que le ayudarán a cultivar, reconocer, administrar y hacer solicitudes a sus donantes: • **ALIANZAS:** encontrar oportunidades de colaboración. • **LIDERAZGO DE OPINIÓN:** involucrar al equipo en la creación de contenidos. • **EVENTOS:** evaluar el valor estratégico de la organización de eventos.

Panorama General de la Guía

El siguiente Panorama General de la Guía le ayudará a diseñar y planear su experiencia de aprendizaje:

ÍCONO DEL RECORRIDO DEL DONANTE: señala, junto a cada tema, la(s) etapa(s) del Recorrido del Donante a la(s) que se refiere.

ÍCONO DE RELOJ: indica el tiempo estimado en horas para completar cada sección. El tiempo necesario real puede variar en función del tamaño de su organización, el número de colaboradores que participen y su experiencia en la recaudación de fondos.

SECCIÓN I: CÓMO DEFINIR SU ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

PARTE A: PREPARACIÓN DEL PROCESO

DEFINIR SU ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN	2
INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO Y MARCOS DE REFERENCIA	14
OBJETIVOS FINANCIEROS	9

PARTE B: DISEÑO DEL RECORRIDO DEL DONANTE

PÚBLICO DE DONANTES	0.5
CÓMO CONOCER A SUS DONANTES	5
OFERTA A LOS DONANTES: INVENTARIO DE ACTIVOS	1
OFERTA A LOS DONANTES: "PRODUCTOS"	4
CÓMO HACER UNA SOLICITUD	2

SECCIÓN II: CÓMO IMPLEMENTAR SU ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

PARTE A: PREPARACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

RECURSOS INTERNOS: EL PATRONATO	2
RECURSOS INTERNOS: EL EQUIPO	9

PARTE B: IMPLEMENTACIÓN DEL RECORRIDO DEL DONANTE

PROSPECCIÓN	2
MENSAJES	1
ALIANZAS	0.5
LIDERAZGO DE OPINIÓN	0.5
EVENTOS	0.5

TIEMPO PERSONALIZADO PARA TRABAJAR EN LA GUÍA:

+ + + =

A continuación...

Está listo para comenzar. ¡Pasemos a la “Información Preliminar”!

INFORMACIÓN PRELIMINAR

Esta es la Información Preliminar.

La primera parte de esta sección contiene un cuestionario de autoevaluación para ayudarle a saber si cuenta con la preparación para comenzar este proceso y en qué etapa del Recorrido del Donante deberá enfocarse.

En caso de no contar con la preparación para iniciarlo, en la segunda parte encontrará ejercicios creativos y recursos que puede utilizar para alistarse.

- **AUTOEVALUACIÓN**
- **RECURSOS DE PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL**

Autoevaluación

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario de autoevaluación le ayudará a comprobar si cuenta con la preparación para comenzar este proceso y en qué etapa del Recorrido del Donante debe enfocarse. Está dividido en tres subsecciones:

1. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL

¿Mi organización está lista para comenzar este proceso?
Necesitará evaluar su preparación general en las siguientes áreas:

A. MISIÓN E IMPACTO

B. INFORMACIÓN FINANCIERA

C. GOBERNANZA Y PERSONAL

2. CUESTIONARIO DE PRIORIDADES DEL RECORRIDO DEL DONANTE

¿En qué etapas del Recorrido del Donante necesita trabajar más mi organización?

Deberá evaluar sus conocimientos sobre las siguientes áreas:

- Identificación
- Motivación
- Cultivo
- Solicitud
- Reconocimiento
- Administración

3. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

¿Qué tan cómodo me siento individualmente en mi función de recaudador de fondos y en la ejecución de las actividades relacionadas?

Deberá calificar su seguridad y conocimiento como recaudador de fondos.

1. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE PREPARACIÓN ORGANIZACIONAL

Le permitirá determinar si su organización está lista para iniciar el proceso y aprovechar al máximo esta Guía. Califique los siguientes tres conjuntos de afirmaciones en una escala del 1 al 5. Cada calificación representa:

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5

- **SI SU PUNTUACIÓN FINAL EN CADA CONJUNTO DE AFIRMACIONES ES 20-25:** seguramente cuenta con la preparación necesaria para comenzar el proceso.
- **SI SU PUNTUACIÓN ES INFERIOR A 20 EN CUALQUIER CONJUNTO DE AFIRMACIONES:** posiblemente tenga que trabajar en algunos de sus fundamentos antes de desarrollar una estrategia de recaudación de fondos. Al final de esta sección, encontrará recursos para alistarse para el proceso.

A. MISIÓN E IMPACTO: evalúe la capacidad de su organización para articular el objetivo, las actividades y el impacto.

MISIÓN E IMPACTO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Tenemos declaraciones claras de Visión y Misión.					
Nos sentimos seguros al exponer lo que hace a nuestra organización única en comparación con otras que trabajan en temas similares.					
Nos sentimos seguros al exponer la forma en que las actividades de nuestra organización nos ayudan a lograr nuestra misión más importante.					
Sabemos cómo medir el impacto que tiene nuestra organización.					
Sabemos cómo demostrar y comunicar nuestro impacto a los donantes.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

B. INFORMACIÓN FINANCIERA: evalúe la capacidad de su organización para recibir donaciones y planear un presupuesto.

INFORMACIÓN FINANCIERA	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Somos una entidad registrada (ej. sin fines de lucro, asociación civil, con fines de lucro, etc.)					
Podemos recibir aportaciones de donantes nacionales y/o internacionales.					
Contamos con un presupuesto anual (una lista de gastos planeados para el siguiente año fiscal) basado en nuestros ingresos esperados.					
Llevamos un seguimiento minucioso de nuestros gastos durante el año.					
Publicamos estados financieros regulares, auditorías y/o informes anuales.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

C. GOBERNANZA Y PERSONAL: evalúe la capacidad de recaudación de fondos del Patronato y del equipo de su organización.

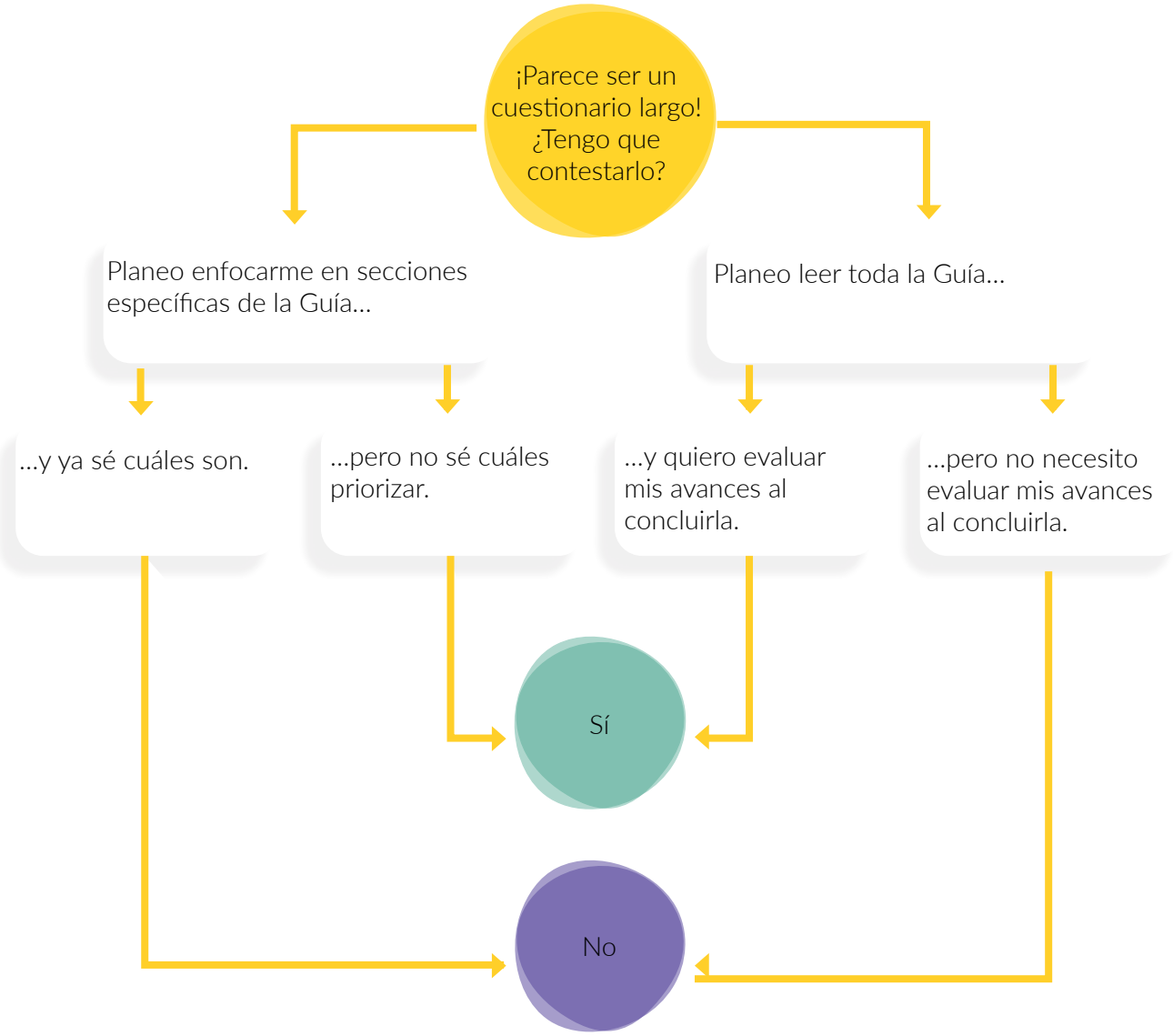
GOBERNANZA Y PERSONAL	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Contamos con un Patronato, una Dirección, Junta de Gobierno o equivalente.					
Nuestro Patronato y/o altos directivos se involucran en las actividades de recaudación de fondos.					
Disponemos de personal dedicado exclusivamente a la recaudación de fondos.					
Frecuentemente discutimos en equipo la estrategia o los planes de recaudación de fondos.					
Podemos dedicar tiempo y recursos a la recaudación de fondos y al manejo de relaciones.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

2. CUESTIONARIO DE PRIORIDADES DEL RECORRIDO DEL DONANTE

Le permitirá determinar si su organización está lista para iniciar el proceso y aprovechar al máximo esta Guía. Califique los siguientes tres conjuntos de afirmaciones en una escala del 1 al 5. Cada calificación representa:

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5

- **SI SU PUNTUACIÓN FINAL EN CADA CONJUNTO DE AFIRMACIONES ES 20-25:** su organización tiene un conocimiento sólido de etapas específicas del Recorrido del Donante.
- **SI SU PUNTUACIÓN ES INFERIOR A 20 EN CUALQUIER CONJUNTO DE AFIRMACIONES:** es posible que tenga que enfocarse en las secciones de la Guía que abordan esas etapas específicas del Recorrido del Donante.



IDENTIFICACIÓN	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Sabemos quiénes son / deben ser nuestros públicos prioritarios de donantes (ej. fundaciones, gobiernos, etc.).					
Podemos describir las cualidades específicas de nuestro(s) donante(s) ideal(es).					
Tenemos una lista sistematizada de posibles donantes (es decir, una lista de prospectos).					
Sabemos qué información buscar cuando investigamos a posibles donantes.					
Tenemos una red de personas que pueden ayudarnos a cumplir nuestros objetivos de recaudación (ej. donando a la organización o presentándonos a donantes).					
SUBTOTAL					
TOTAL					

MOTIVACIÓN	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Sabemos lo que motiva a nuestros donantes a comprometerse con nuestra causa y con nuestra organización.					
Sabemos lo que nuestros donantes necesitan o quieren de nuestra organización.					
Nos sentimos cómodos preguntando a nuestros donantes sobre sus motivaciones para donar.					
Sabemos cuáles pueden ser las inquietudes o preocupaciones de nuestros donantes sobre nuestro trabajo.					
Nuestras comunicaciones (ej. redes sociales, artículos, sitio web, informes) están dirigidas a un público específico de donantes.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

CULTIVO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Sabemos cómo desarrollar alianzas de mutuo beneficio con los donantes.					
Disponemos de un sistema interno que nos ayuda a planear y llevar las relaciones con los donantes y otros grupos de interés externos.					
Tenemos una “oferta” existente de experiencias para atraer a los donantes.					
Nuestra organización está lista / equipada para organizar eventos atractivos para los donantes.					
Nuestro equipo cuenta con todo lo necesario para relacionarse con confianza con los donantes.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

SOLICITUD	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Tenemos una propuesta organizacional definida y materiales para los donantes que podemos usar al momento de realizar una solicitud.					
Sabemos cuál es el momento adecuado para hacer una solicitud a nuestros donantes.					
Conocemos la forma correcta de plantear una solicitud a los donantes.					
Sabemos redactar propuestas de financiación dinámicas e inspiradoras.					
Sabemos cómo responder correctamente al rechazo.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

RECONOCIMIENTO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Tenemos formas efectivas de reconocer y agradecer a nuestros donantes de forma única y personal.					
La forma en la que nuestra organización reconoce a los donantes refleja nuestros valores y nuestra misión.					
Sabemos que a nuestros donantes les gusta que les agradezcan y reconozcan sus contribuciones.					
Sabemos redactar correos electrónicos y notas de agradecimiento a nuestros donantes.					
Sabemos si nuestros donantes se sienten valorados y reconocidos.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

ADMINISTRACIÓN	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Contamos con un plan personalizado y calendarizado de interacción con nuestros donantes.					
Tenemos experiencias persuasivas que podemos ofrecer a los donantes.					
Aprovechamos al máximo los activos existentes en nuestra organización para involucrar a nuestros donantes.					
Mantenemos a los donantes informados cuando nuestros planes cambian o algo no resulta como esperábamos.					
Sabemos redactar informes de financiación dinámicos e inspiradores.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

3. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PERSONAL

Le permitirá evaluar sus propios conocimientos, competencias y seguridad en la recaudación de fondos. Califique las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5, de la siguiente manera:

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5

- **SI SU PUNTUACIÓN FINAL EN CADA CONJUNTO DE AFIRMACIONES ES 25-35:** seguramente cuenta con una gran experiencia en la recaudación de fondos.
- **SI SU PUNTUACIÓN ES INFERIOR A 25 EN CUALQUIER CONJUNTO DE AFIRMACIONES:** es posible que necesite desarrollar más competencias de recaudación de fondos e incrementar su experiencia. Esta Guía le ayudará a abordar muchas de estas áreas. Le invitamos a que conteste nuevamente este cuestionario al concluir la Guía para comprobar sus avances e identificar otras áreas que puede desarrollar.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PERSONAL	COMPLETA-MENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETA-MENTE DE ACUERDO 5
Tengo perfectamente claro en qué difiere la recaudación de fondos basada en relaciones de la recaudación de otras fuentes.					
Tengo una comprensión profunda de los elementos prácticos y cotidianos de la recaudación de fondos basada en relaciones.					
He construido y manejado personalmente relaciones con públicos de alto valor en mi función actual o en algún cargo anterior.					
Entiendo perfectamente lo que se requiere de mí para apoyar los objetivos de recaudación de fondos de mi organización.					
Considero que dispongo del tiempo y las habilidades necesarias para cumplir con las expectativas de mi organización.					
Considero que tengo suficientes oportunidades de desarrollo profesional para mejorar mis competencias de recaudación de fondos.					
¡Disfruto el proceso de recaudación!					
SUBTOTAL					
TOTAL					

Recursos de Preparación Organizacional

INTRODUCCIÓN

Si tuvo una puntuación baja en la Evaluación de Preparación Organizacional y se dio cuenta de que no tiene la preparación necesaria para aprovechar al máximo esta Guía, estos recursos pueden servirle para ponerse al corriente. Las siguientes páginas contienen ejercicios prácticos, recursos e informes sobre los siguientes temas:

A.

MISIÓN E IMPACTO

- Declaraciones de Visión y Misión
- Propuesta única de valor
- Teoría del cambio
- Medición del éxito (Seguimiento y Evaluación)

B.

INFORMACIÓN FINANCIERA

- Tipos de organización
- Patrocinio fiscal
- Construcción del presupuesto
- Fundamentos del presupuesto

C.

GOVERNANZA Y PERSONAL

- Creación de un Patronato efectivo
- Desarrollo de la capacidad de recaudación de fondos

A. MISIÓN E IMPACTO

DECLARACIONES DE VISIÓN Y MISIÓN

2

Con el fin de lograr la participación efectiva de grupos de interés externos (ej. donantes), es necesario poder hablar de la Visión y la Misión de su organización. Estos dos sencillos conceptos explican por qué existe su organización y qué es lo que se ha determinado lograr:

- **DECLARACIÓN DE VISIÓN:** una breve descripción de la perspectiva de éxito por la cual su organización está trabajando (es decir, el "mundo que quisiera ver").
- **DECLARACIÓN DE MISIÓN:** una breve descripción de lo que su organización hace, cómo lo hace y para quién lo hace. Idealmente no deben ser más de 12 palabras, incluyendo al menos un verbo activo.

OBJETIVO

Definir la Visión y la Misión de su organización.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo
- Papel y marcadores
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1

Haga a su equipo la siguiente pregunta: **"¿cómo sería el mundo sin su organización?"** Luego, pida a todos que dediquen 5 minutos a dibujar cómo se imaginan que sería el mundo. Pueden dibujarlo de la forma que quieran, pero debe ser un dibujo.

Puede sonar extraño, pero dibujar (en lugar de hablar o escribir) puede conducirnos a formas nuevas e interesantes de compartir pensamientos e ideas.

PASO 2

Pida a cada miembro del equipo que describa el dibujo que realizó y anote las palabras clave y los temas. Pueden ser cosas negativas sobre el "mundo sin ustedes", pero también pueden anotar los aspectos positivos; por ejemplo: si alguien dibuja a algunas personas que están confundidas porque no saben a dónde ir para recibir apoyo, los aspectos positivos de la existencia de su organización podrían presentarse como "la gente siempre tiene un lugar a donde dirigirse".

PASO 3

Usando los temas que identificaron en grupo, elaboren sus declaraciones de Visión y Misión. Utilicen los dibujos de un mundo sin ustedes para concentrarse en lo que hacen, el cambio que crean y por qué es importante.

Traten de que sus declaraciones de Visión y Misión sean breves y claras y recuerden que es poco probable que el primer borrador sea la versión final. Para perfeccionar sus declaraciones, les recomendamos que pidan a otras personas de su organización y de su red que las lean y compartan sus opiniones. Esperen un día o dos antes de volver a leerlas y llegar a un acuerdo.

Si desea inspirarse, aquí puede encontrar buenos ejemplos de **Declaraciones de Visión** y **Declaraciones de Misión** de otras organizaciones sin fines de lucro.

PROPUESTA ÚNICA DE VALOR

Su propuesta única de valor es una declaración de las fortalezas que distinguen a su organización y lo que la hace distinta de otras organizaciones sin fines de lucro en el sector. Muchas veces a esto se le conoce como su Diferencial o Propuesta Única de Valor (USP, por sus siglas en inglés).

OBJETIVO

Articular la propuesta única de valor de su organización (es decir, su USP).

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo
- Papel y marcadores
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1

Haga la siguiente pregunta a su equipo: **"Imaginen que heredan un millón de dólares y quieren hacer una donación. ¿Por qué elegirían a esta organización en lugar de alguna otra organización sin fines de lucro de la misma área?"**

Poniendo un temporizador de 5 minutos, pida a todos que rápidamente realicen una lluvia de ideas sobre la mayor cantidad de USPs que puedan pensar y que las anoten (una idea en cada nota adhesiva).

PASO 2

Pida a cada miembro del equipo que comparta sus 3 mejores USP con el equipo. Una vez que todos hayan compartido sus 3 mejores ideas, sigan haciéndolo hasta que se hayan compartido y discutido todos los distintos USPs.

PASO 3

Si cree que tiene demasiados USPs, permita que cada miembro del equipo vote por sus 3 favoritos. La lista final será su Propuesta Única de Valor que le permitirá explicar a los donantes lo que hace única a su organización (¡y por qué deben elegirlos al decidir a quién apoyar!).

TEORÍA DEL CAMBIO

3

La Teoría del Cambio es una herramienta que puede usar para expresar su trabajo (Resultados) y conectarlo con sus metas más grandes (Visión). Su Teoría del Cambio debe señalar los vínculos causales entre el problema que está tratando de resolver, sus actividades (Resultados), sus Logros y sus Objetivos y Visión generales. Una gran Teoría del Cambio debe ser, en última instancia, un documento sencillo y visual (no más de una página) que sea fácil de entender y asimilar. Cuando se utiliza correctamente, es una herramienta muy efectiva tanto para la recaudación externa como para las decisiones estratégicas internas.

OBJETIVO

Crear la Teoría del Cambio de su organización.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo
- Papel y marcadores
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1

Lea las siguientes pautas para entender la estructura general de una Teoría del Cambio. Aunque puede encontrar muchas plantillas diferentes, esta es la estructura que nos pareció más completa y versátil:

PROBLEMA
¿Cuál es el problema que desea resolver y quién es su público?

LOGROS
¿Qué actividades realiza su organización? (Debe explicarse con verbos activos específicos).

RESULTADOS
¿Qué ocurre como resultado directo de sus logros?

OBJETIVOS DE IMPACTO
¿Cuáles son las áreas de cambio previstas que le permitirían alcanzar su objetivo general?

VISIÓN
¿Cuál es el objetivo principal para el cual su organización trabaja? (Es decir, el "mundo que quieren ver").

PASO 2

Si su grupo es mayor a 4 personas, divida la sala en dos subgrupos y discutan cada categoría en equipos más pequeños para completar la Teoría del Cambio. Comiencen con su Visión, que ya definieron en el ejercicio de la Declaración de Visión y Misión. Luego vayan directamente al problema y realicen cada paso hasta regresar al cuadro de Visión.

PASO 3

Si su grupo se dividió en grupos más pequeños, reúnalos y discuta cada categoría para elaborar una Teoría del Cambio central. Se recomienda tener un moderador general en la sala o alguien que tome notas para ayudar a reunir y sintetizar las ideas.

PLANTILLA DE TEORÍA DEL CAMBIO

Esta es una plantilla simple de Teoría del Cambio que pueden llenar, adaptar fácilmente y marcar para cualquier tema relacionado (ej. sitio web, solicitudes de recaudación de fondos, material complementario para interactuar con los donantes, presentaciones al Patronato, entre otros).

PROBLEMA	LOGROS	RESULTADOS	OBJETIVOS DE IMPACTO	VISIÓN
Ej. El bienestar de las personas en situación de calle se ve gravemente afectado por la falta de acceso a vivienda.	*Ej. Ofrecemos hasta 24 horas de terapia psicológica a cada persona en situación de calle de nuestra comunidad.*	*Ej. Los niveles de satisfacción de vida reportados por las personas en situación de calle que apoyamos son un 30% más altos después de nuestra intervención.*	*Ej. Mejorar significativamente la calidad de vida de las personas en situación de calle de nuestra comunidad.*	*Ej. Un mundo en el que las personas en situación de calle puedan acceder a oportunidades en sus comunidades y sean capaces de mejorar su vida.*

MEDICIÓN DEL IMPACTO – SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

¿POR QUÉ NECESITO MEDIR MI IMPACTO?

La medición del impacto es importante porque:

- Demuestra el valor de su trabajo y la diferencia que hacen en el mundo.
- Le ayuda a reflexionar sobre su trabajo y perfeccionarlo.
- Mejora la visibilidad de sus programas.
- Permite a su organización rendir cuentas.
- Facilita la comprensión de sus programas a los grupos de interés, tanto internos como externos.
- Promueve más apoyo de los donantes y aliados.

El concepto de impacto puede llegar a malinterpretarse, ya que puede confundirse con "resultado" o "logro". Distinguir entre estos tres términos es clave para evitar errores al medir el impacto de su organización:

- **RESULTADOS:** las actividades realizadas por su organización (ej. el número de horas de apoyo psicológico para personas en situación de calle).
- **LOGROS:** lo que sucede como consecuencia directa de sus resultados (ej. la mejora de los niveles de satisfacción reportados por las personas en situación de calle).
- **IMPACTO:** el cambio positivo que su trabajo ha creado específicamente en el mundo (ej. la calidad de vida de las personas en situación de calle mejoró considerablemente en su comunidad).

Por lo tanto, una declaración como: "en el último año, apoyamos a más de 100 personas en situación de calle a través de nuestras intervenciones de apoyo psicológico", no es una declaración de impacto, sino una descripción de sus resultados, porque no explica la diferencia que hizo su organización.

Si desea saber más sobre la diferencia entre estos tres conceptos, le sugerimos que lea **este artículo** de Stanford Social Innovation Review.

¿CÓMO SE MIDE EL IMPACTO?

Para medir el impacto de su trabajo, deben ser capaces de medir sus logros (descritos en la actividad de la Teoría del Cambio). La plantilla de la siguiente página es una Tabla de Impacto, es decir, una herramienta práctica que pueden utilizar para evaluar y dar seguimiento constante a los datos que necesitan recabar. Recomendamos que creen una tabla única de Excel y que la actualicen periódicamente.

¿CÓMO HABLO SOBRE EL IMPACTO?

Las declaraciones de impacto son un resumen e interpretación de sus datos, para demostrar la forma en la que su trabajo está haciendo una diferencia. Una vez que haya recopilado y analizado los datos en su Tabla de Impacto, debe explicarlos de manera clara para sus donantes y cualquier otro grupo de interés. Las declaraciones de impacto son excelentes para la comunicación con los donantes (aprenderá más al respecto en el tema de los Mensajes), y a menudo van acompañadas de infografías y citas emotivas que le dan un toque más humano.

Este es un ejemplo de declaración de impacto: "más de 80% de las personas en situación de calle que apoyamos a través de nuestras intervenciones de apoyo psicológico presentan una mejora en su bienestar después de participar en nuestros programas".

PLANTILLA DE TABLA DE IMPACTO

ACTIVIDAD/NOMBRE DEL PROYECTO	RESULTADO	INDICADORES	OBJETIVOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	CUANDO EVALUAR	VARIABLES A MEDIR	MARCOS DE REFERENCIA
ACTIVIDAD 1 *Ej. Se brinda apoyo psicológico a personas en situación de calle.*	Resultado de la actividad 1. Ej. Mayores niveles auto reportados de satisfacción de vida	Características específicas, observables y medibles . Ej. Puntuación de satisfacción de vida	Impacto que se proponen lograr. Ej. Que la puntuación de satisfacción de vida del 80% de los usuarios aumente un 30%.	De dónde se deben obtener los datos. Ej. Encuestas a usuarios, entrevistas, etc.	Cronograma de medición. Ej. Al inicio y al final de cada período de intervención.	Otros elementos que difieren de un usuario a otro y que pueden afectar los resultados. Ej. Datos demográficos, ubicación, etc.	Cualquier dato disponible que pueda utilizarse para comparar. Ej. Puntuación de satisfacción reportada por el usuario antes de la intervención; niveles de satisfacción de vida reportados a nivel nacional sobre las personas en situación de calle.
	Resultado directo de la actividad 1						
	Resultado directo de la actividad 1						
ACTIVIDAD 2	Resultado directo de la actividad 2						
	Resultado directo de la actividad 2						
	Resultado directo de la actividad 2						
ACTIVIDAD 3	Resultado directo de la actividad 3						
	Resultado directo de la actividad 3						
	Resultado directo de la actividad 3						

B. INFORMACIÓN FINANCIERA

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Ser una organización sin fines de lucro legalmente registrada brinda diversos beneficios. Dependiendo del país en el que se encuentre su organización, puede tener:

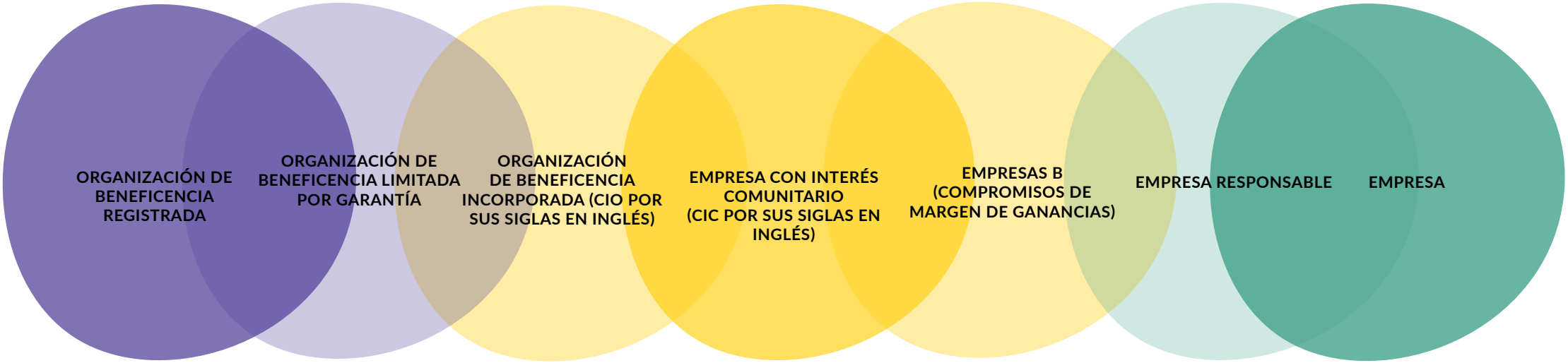
- **EXENCIÓN DE IMPUESTOS SOBRE EL INGRESO NETO:** le permite aceptar formalmente donaciones deducibles de impuestos de individuos y organizaciones (únicamente si su país ofrece incentivos fiscales por hacer donaciones).
- **DIVISAS:** le permite aceptar donaciones en su propia moneda.
- **CREDIBILIDAD:** aumenta la credibilidad y confianza de su organización.

Si desea registrar formalmente su organización, debe realizar una investigación exhaustiva para evaluar qué modelo organizacional sería más adecuado para su organización y, eventualmente, buscar asesoría jurídica.

Asegúrese de explorar todas las opciones de registro disponibles para las organizaciones de impacto en su país y comprenda las implicaciones de cada una desde el punto de vista fiscal, informativo y regulatorio. Algunas categorías de organizaciones exigen la presentación de informes anuales o limitan lo que la organización puede hacer en sus finanzas. Por ejemplo: el cuadro que presentamos a continuación es un resumen del “espectro” de categorías de organizaciones que trabajan por el bien social en el Reino Unido, desde las organizaciones de beneficencia tradicionales (a la izquierda), hasta las empresas tradicionales (a la derecha).

Lo más probable es que algunos de estos tipos de registro específicos del Reino Unido estén disponibles en su país. En cualquier caso, resulta útil considerar estas categorías para evaluar en qué punto de este espectro se encuentra su organización y qué opciones (o equivalentes) son las más adecuadas.

BENEFICENCIA TRADICIONAL | **EMPRESAS SOCIALES** | **EMPRESAS TRADICIONALES**



Financiación únicamente de beneficencia a partir de subvenciones,	Flujo de ingresos adicionales con base en el mercado	Potencialmente autosuficientes >75% de ingresos del mercado	Empresa social: Las ganancias se reinvierten	Empresa con fines de lucro enfocada en una misión (Empresas B)	RSE y filantropía corporativa (objetivo de la Inversión Socialmente Responsable)	Enfocada exclusivamente en ingresos (inversionistas tradicionales)

Fuente: Adaptado de J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome y European Venture Philanthropy Association (2015).

PATROCINIOS FISCALES

Si no le es posible registrarse en el país o en el modelo de organización que responda a sus necesidades, puede aceptar donaciones de aliados y contribuyentes a través de un patrocinador fiscal. Los patrocinadores fiscales son entidades registradas, a veces en otro país, que pueden aceptar donaciones de sus donantes a su nombre. Aceptan los fondos indicando que son para otro proyecto, el suyo, y algunas veces pueden brindar beneficios fiscales en el país del donante. Generalmente retienen una cuota administrativa.

En **este blog** de Grantspace (Candid) podrá encontrar más información sobre patrocinios fiscales y cómo encontrarlos, así como sus ventajas y desventajas.

CONSTRUCCIÓN DEL PRESUPUESTO

Es fundamental tener un presupuesto. Si su organización aún no lo tiene, le recomendamos elaborarlo lo antes posible. Un presupuesto claro y planeado es una excelente manera de demostrar que su organización puede manejar responsablemente los recursos financieros y es un elemento fundamental para los donantes. Su presupuesto debe incluir:

- **INGRESOS PROYECTADOS:** donaciones, subvenciones, cuotas de miembros, ingresos de eventos de recaudación de fondos, inversiones y/o ventas.
- **GASTOS PLANEADOS:** sus gastos generales y de proyectos. Los gastos generales incluyen los gastos administrativos (ej. salarios de directivos, alquiler, servicios públicos, gastos de recaudación de fondos, etc.). Los gastos de proyectos están asociados a las actividades que su organización lleva a cabo para los usuarios de sus servicios (ej. salarios del personal de primera línea y equipo).

Small Charities Finance ofrece algunos recursos excelentes y fáciles de entender, así como algunas plantillas descargables para crear su propio presupuesto. Puede consultarlos **aquí**.

FUNDAMENTOS DEL PRESUPUESTO

Los informes financieros son un arte. Al planear un presupuesto para una propuesta o para comunicar lo que se pretende hacer con el dinero de un donante, es necesaria una comprensión absoluta de la terminología presupuestaria. Por ejemplo:

- **FINANCIACIÓN SIN RESTRICCIONES:** subvenciones que no están vinculadas a un programa o proyecto específico, lo que permite gastar el dinero en las áreas que más se necesiten (también conocido como "apoyo operativo general").
- **RECUPERACIÓN COMPLETA DE COSTOS:** técnica utilizada para preparar propuestas que incluyan precios apropiados con todos los gastos cubiertos, incluyendo una fracción de sus gastos generales. Consiste en calcular proporcionalmente los gastos generales y aplicarlos a los presupuestos de los proyectos, según corresponda (ej. si su director general va a dedicar 50% de su tiempo a este proyecto, entonces 50% de su salario puede aplicarse al presupuesto del proyecto).

Cass Business School desarrolló una excelente **guía en línea** que plantea una estructura que las organizaciones de beneficencia pueden seguir para maximizar la recuperación de sus costos.

C. RECURSOS DE GOBERNANZA Y PERSONAL

CREACIÓN DE UN PATRONATO EFECTIVO

Generalmente se exige a las organizaciones sin fines de lucro que tengan un Consejo Directivo o Patronato. La función principal de los miembros del Patronato es:

- **LIDERAZGO ESTRATÉGICO:** dirigir todas las decisiones estratégicas clave de la organización y supervisar al Director Ejecutivo o CEO.
- **MISIÓN DE SALVAGUARDA:** asegurar que la misión y el impacto de la organización sean protegidos y considerados en los asuntos financieros, legales y administrativos.
- **RECAUDACIÓN DE FONDOS:** ayudar a establecer y cumplir los objetivos de recaudación.
- **PRESENCIA Y VISIBILIDAD:** construir y mantener relaciones externas clave.
- **RECURSOS TÉCNICOS Y APOYO:** poner a disposición sus habilidades para ayudar a su organización en áreas operativas específicas.

Si desea construir un Patronato efectivo, le recomendamos que siga estos sencillos consejos:

- **NÚMERO:** no incluya demasiados miembros y mantenga un número impar para evitar los empates de votos.
- **FUNCIONES:** establezca funciones claras (ej. un presidente para moderar las reuniones, un secretario para tomar actas y llevar el control de las decisiones, un tesorero a cargo de las discusiones sobre el presupuesto, etc.).
- **FRECUENCIA DE REUNIONES:** planee las reuniones del Patronato cada 2 o 3 meses, dependiendo del tamaño de su organización y del tipo de decisiones que deban tomarse.
- **MANDATO:** Los miembros del Patronato deben tener un límite de mandato (probablemente 2-3 años) y no recibir una retribución económica por su labor.
- **SIN CONFLICTO DE INTERESES:** los miembros del Patronato deben estar dispuestos a renunciar o abstenerse de votar en determinados asuntos en caso de algún conflicto de intereses (ej. cuando una decisión pueda beneficiarles a ellos directamente, a su empresa o a su familia).
- **RESPONSABILIDADES:** para limitar las expectativas, estas deben discutirse de antemano y revisarse regularmente. Apoyar los objetivos de recaudación de fondos debe incluirse en esta lista.
- **REQUISITOS DE INCLUSIÓN:** sólo debe invitar a miembros del Patronato que aporten las competencias, experiencia y vínculos que su organización necesita.
- **CONTRIBUCIONES FINANCIERAS:** en algunos países se espera que los miembros del Patronato apoyen a su organización sin fines de lucro con aportaciones financieras o con ayuda directa para cumplir objetivos específicos de recaudación de fondos.
- **REPRESENTACIÓN COMUNITARIA:** lo ideal sería que su Patronato incluyera miembros de las comunidades a las que sirven (ej. si sirven a personas con VIH, entonces algunas personas con VIH deberían formar parte de su Patronato).

La participación del Patronato en la recaudación de fondos se abordará más adelante en la Guía.

Este instrumento de evaluación fue creado por Adelphi University para que las organizaciones sin fines de lucro pudieran verificar el desempeño, la estructura y las prioridades de su Patronato.

DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Si usted y su equipo no pueden dedicar tiempo y recursos a la recaudación de fondos y al manejo de relaciones y disponen de un presupuesto reducido (o nulo) para contratar a un recaudador de fondos, le proponemos tres posibles soluciones:

- **SOLICITE FINANCIACIÓN ADICIONAL DE SUS ACTUALES DONANTES LEALES:** podría primero intentar tener una conversación franca y honesta sobre la capacidad y necesidades de su equipo con aquellos donantes leales que ya creen en la misión de su organización. Antes de pedir un donativo adicional para aumentar la resiliencia de su organización, asegúrese de estar preparado para demostrar el retorno de la inversión desde la perspectiva de su impacto. Por ejemplo, si necesita contratar personal de recaudación de fondos, debe hacer hincapié en la cantidad de ingresos adicionales que podrá generar como resultado de la capacidad adicional de su equipo y en qué tipo de impacto se traducirá finalmente.
- **OFREZCA PRESTACIONES Y PUESTOS DE MEDIO TIEMPO:** si no puede emplear personal de tiempo completo o pagar un salario competitivo, piense en otros tipos de prestaciones que permitirían que su oferta fuera más atractiva y competitiva (ej. horarios de trabajo flexibles, mayores vacaciones remuneradas, etc.). Otra alternativa es ofrecer un puesto de medio tiempo o delegar tareas específicas relacionadas con la recaudación de fondos a un consultor externo o a un becario de forma rentable. Esto podría despejarle la mente de tal forma que le permita mantener su inspiración y decisión.
- **PRIORICE EL TIEMPO DE SU PERSONAL ACTUAL:** si no está en posibilidad de reclutar personal para la recaudación de fondos, le sugerimos que priorice su tiempo y aumente la eficiencia de su equipo actual para concentrarse más en las actividades de recaudación de fondos. Por ejemplo, cada día podrían dedicar una o dos horas a contactar posibles donantes, organizar una reunión semanal con todo el personal que participa en la recaudación de fondos y utilizar herramientas digitales para sistematizar los procesos y las respuestas.

La sección sobre “Recursos Internos: El Equipo” proporciona más información sobre cómo abordar las cuestiones de capacidad de recaudación de fondos y contratar nuevo personal.

A continuación...

¡Aquí concluye la Información Preliminar! Después de haber cubierto lo básico, puede ahora comenzar a diseñar su estrategia de recaudación de fondos. La siguiente sección le preparará para el proceso: aprenderá por qué necesita tener una estrategia de recaudación de fondos, cómo llevar a cabo la investigación del entorno y cómo establecer un objetivo de recaudación de fondos.

SECCIÓN I

CÓMO DEFINIR SU ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

PARTE A PREPARACIÓN DEL PROCESO
PARTE B DISEÑO DEL RECORRIDO DEL DONANTE

SECCIÓN I PARTE A

PREPARACIÓN DEL PROCESO

SECCIÓN I:
Cómo definir su estrategia de recaudación de fondos

SECCIÓN II:
Cómo implementar su estrategia de recaudación de fondos

PARTE A	PARTE B	PARTE C	PARTE D
Preparación del Proceso	Diseño del Recorrido del Donante	Preparación del Recorrido del Donante	Implementación del Recorrido del Donante

Usted está aquí

En la parte A, usted sentará las bases de su estrategia de recaudación de fondos. Las siguientes actividades e informes están diseñados para ayudarle a entender y definir sus “límites” como organización, con el fin de diseñar una estrategia de recaudación de fondos que sea tanto realista como aplicable.

- **ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS**
- **INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO Y MARCOS DE REFERENCIA**
- **OBJETIVOS FINANCIEROS**

Estrategia de Recaudación de Fondos

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

Una estrategia es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo global o de largo plazo; es un curso acordado y los medios para seguirlo. La estrategia puede ser específica o general. Por ejemplo, su organización en general puede tener una estrategia para generar impacto o cambios y su equipo de recaudación de fondos tener una estrategia de obtención de recursos. Algunas organizaciones también tienen estrategias y planes secundarios diriginos a una fundación y/o donante importante.

¿POR QUÉ DEBERÍA TENER UNA ESTRATEGIA?

Si bien es posible recaudar fondos (y cualquier otro tipo de trabajo) sin una estrategia, operar sin un enfoque articulado y acordado puede ocasionar graves inconvenientes, como por ejemplo:

- **CONFUSIÓN:** coordinar un grupo de personas hacia un objetivo y delegar eficazmente las actividades sin una estrategia o plan claro resulta difícil. El personal puede confundirse en cuanto a la mejor manera de emplear su tiempo o enfocar sus esfuerzos.
- **DESCONOCIMIENTO:** si no establece y revisa sus avances con objetivos estratégicos específicos, es probable que no esté consciente de los problemas que le impiden progresar; y puede ser que tampoco pueda detectar oportunidades potenciales si no dedica tiempo a articular sus prioridades.
- **DISTRACCIONES:** sin un conjunto específico de objetivos en los cuales enfocarse, es muy fácil ser arrastrado en distintas direcciones y pasar de una idea a otra, de un proyecto a otro, sin lograr un verdadero avance.
- **GASTOS:** el tiempo es dinero, por lo tanto, utilizar demasiado tiempo puede ser costoso, pero también lo es invertir dinero en ideas y proyectos que no son estratégicos o que no proporcionan un buen retorno de su inversión.
- **AGOBIO:** sin una estrategia que le ayude a priorizar las oportunidades y las actividades, es posible que llegue a sentir que el trabajo "nunca se termina" o que siempre hay muchas cosas por hacer al mismo tiempo.
- **EXPECTATIVAS POCO REALISTAS:** parte del desarrollo de una estrategia es decidir lo que es deseable lograr y equilibrarlo con lo que es posible. Saltarse este proceso podría provocar expectativas poco realistas en su organización, incluyendo su equipo directivo y Patronato.
- **REACTIVIDAD:** sin una estrategia de apoyo a las actividades de recaudación de fondos, es probable que siempre reaccione a las cosas más urgentes con la sensación de estar "apagando fuegos". Esto no favorece el trabajo de largo plazo.

A continuación se muestran algunas actividades y herramientas que pueden utilizarse como punto de partida para identificar en que área sería más valiosa una estrategia, así como los riesgos y las oportunidades existentes.

ANÁLISIS FODA

1

FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Un análisis FODA es una herramienta popular que se utiliza para evaluar la situación actual de su organización antes de desarrollar una nueva estrategia. También puede utilizarlo para aspectos específicos de su trabajo, como su comunicación con los donantes.

OBJETIVO

Definir lo que funciona bien y lo que necesita mejorarse a través de un sencillo, pero efectivo, marco FODA.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

Esta actividad puede hacerse de manera individual, sin embargo, recomendamos enfáticamente tener una sesión de lluvia de ideas en grupo. En cada sección explore las siguientes preguntas:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	• ¿Qué están haciendo bien? • ¿Con qué activos importantes ya cuenta su organización? • ¿Qué les gusta a los donantes?	• ¿Qué podrían mejorar? • ¿Qué le hace falta a su organización? • ¿Qué no les gusta a los donantes o qué les preocupa de su organización?
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
EXTERNO	• ¿Qué oportunidades ya existen actualmente? • ¿Qué tendencias o cambios en el sector podría aprovechar? • ¿Cuáles de sus fortalezas pueden aprovecharse para alcanzar sus objetivos?	• ¿Qué riesgos pueden anticiparse? • ¿A qué competencia se enfrentan? • ¿A qué desafíos los exponen sus debilidades?

PUNTOS A TOMAR EN CUENTA

- **CONTENIDO:** Una vez que hayan generado ideas en cada área, asegúrese de simplificar el FODA para que pueda usarlo fácilmente durante el resto del proceso.
- **ESPECIFICIDAD:** Asegúrese de que cada punto sea específico y no ambiguo para que el análisis FODA sea un reflejo claro y preciso de su status quo.
- **SINCERIDAD:** Es importante que sean sinceros con respecto a sus debilidades y realistas en cuanto a sus oportunidades.
- **OPTIMISMO:** También es importante celebrar las fortalezas y no pasar demasiado tiempo pensando en debilidades sin planear cómo tratarlas.

¿QUÉ SIGUE?

Los resultados del análisis FODA deben usarse para comunicar el resto de su planeación estratégica. Sus fortalezas son sus herramientas; sus oportunidades son sus objetivos; y sus debilidades y amenazas son puntos que deben ser tratados y evitados. Los riesgos y oportunidades que identificaron son los factores externos que deben tener en cuenta al establecer los objetivos.

ANÁLISIS PESTEL

1

PESTEL es el acrónimo de Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, del Entorno y Legales. El Análisis PESTEL es una herramienta que puede emplearse para evaluar con mayor profundidad los factores externos que pudieran afectar el éxito y la sostenibilidad de su organización. La herramienta puede aplicarse a las actividades de recaudación de fondos, así como a la labor general de la organización. Los resultados deben utilizarse para orientar la planeación estratégica.

OBJETIVO

Articular los factores Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, del Entorno y Legales con un (posible) impacto en las actividades de su organización.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

Esta actividad puede hacerse de manera individual, sin embargo, recomendamos enfáticamente tener una sesión en grupo de lluvia de ideas. En cada sección explore las siguientes preguntas:

P

POLÍTICOS

- ¿En qué medida puede su gobierno, o el gobierno de los países en los que está recaudando fondos, influir en su trabajo?
- ¿Cómo podría un cambio de políticas, liderazgo, estabilidad, legislación o estrategia económica cambiar su enfoque con respecto a la recaudación de fondos?

E

ECONÓMICOS

- ¿Cuáles son las oportunidades / riesgos al crecimiento y estabilidad económica de su país?
- ¿Cómo pueden afectar los cambios el valor de su financiación o la capacidad de aportación de sus donantes?
- ¿Qué elementos económicos entrarían en juego si usted recaudara fondos en otros países?

S

SOCIALES

- ¿Cuáles son las creencias y actitudes compartidas por la población de los países donde recauda fondos?
- ¿De qué forma afectan a las motivaciones de sus donantes y cómo podría cambiar esto?
- Nota: pueden basarse en datos demográficos clave de sus donantes, como: edad, cultura, salud y profesión.

T

TECNOLÓGICOS

- ¿Qué nuevas tecnologías podrían afectar su forma de trabajo, la forma en que sus donantes se comprometen con su causa o en la que esperan que su organización logre un impacto?
- ¿A qué tecnología podrían no tener acceso en medio de una crisis?
- ¿Qué tan segura es su tecnología?

L

LEGALES

- ¿Qué leyes influyen en sus actividades de recaudación de fondos y en su capacidad de aceptar donaciones?
- ¿Cuáles son las diferencias entre su legislación y la de otros países en los que se encuentran sus donantes?
- ¿Qué debe comprender su equipo para operar en apego a la ley?

E

DEL ENTORNO

- ¿Qué tan dependiente de recursos no renovables es su modelo?
- ¿Cómo podría la escasez de materias primas afectar la riqueza de sus donantes?
- ¿Cuáles son los riesgos de colaborar con donantes que trabajan en industrias consideradas poco amigables con el medio ambiente?

¿QUÉ SIGUE?

Una vez que hayan completado un Análisis PESTEL de su recaudación de fondos, utilice los resultados en el resto de su planeación estratégica.

Investigación del Entorno y Marcos de Referencia

INTRODUCCIÓN

Muchas veces la investigación puede ser un paso olvidado en el desarrollo de la estrategia de una organización sin fines de lucro, pero para crear una estrategia de recaudación de fondos realista y bien fundamentada, es necesario tener un conocimiento profundo del entorno de financiación a su alrededor, así como de lo que están haciendo otras organizaciones afines. Llevar a cabo una investigación detallada y bien estructurada ofrece diversos beneficios:

- **AHORRO DE TIEMPO Y DINERO:** la inversión inicial en un análisis comparativo y del entorno puede dar beneficios en el futuro, ya que le ayuda a evitar desafíos y asegura que sus ofertas sean competitivas.
- **MEJORA E INNOVACIÓN:** observar lo que hacen los demás puede aportar ideas nuevas y creativas sobre cómo mejorar el funcionamiento de su organización y convertirlas en un plan sencillo de poner en práctica.
- **APOYO INTERNO:** compartir los resultados de la investigación a nivel del Patronato y de los altos directivos puede ayudar a garantizar que cualquier decisión estratégica esté basada en evidencia.

Los siguientes dos ejercicios le guiarán a través de su proceso de investigación; además incluyen algunas preguntas de investigación como ejemplo para ayudarle a dividir la tarea en pasos más pequeños y alcanzables.

INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO

7

El análisis del entorno es una tarea que exige mucho tiempo y que en ocasiones puede ser bastante tediosa. Sin embargo, conocer las oportunidades disponibles para las organizaciones sin fines de lucro que operan en su sector (o con un modelo de organización similar), es un contexto inestimable para las decisiones estratégicas clave. Por ejemplo, si usted opera en el ámbito de la "democracia", es probable que su investigación del entorno le revele que a las empresas no les gusta financiar causas polémicas o "arriesgadas" que pudieran exponerlas políticamente. Esta valiosa información le ahorrará mucho tiempo y energía a la hora de decidir de quién recaudar fondos.

OBJETIVO

Entender el entorno de la financiación en el sector donde opera su organización sin fines de lucro, e identificar cualquier oportunidad que pudiera brindar información para su estrategia de recaudación de fondos.

NECESITARÁ

- Una computadora con acceso a Internet.
- Un procesador de texto para resumir y archivar la información.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

Para que la investigación del entorno sea eficiente y valiosa, comience por identificar las preguntas clave que guiarán su análisis, luego respóndalas utilizando información pública disponible. A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas de investigación. Esta lista no es exhaustiva, y algunas de ellas pueden no aplicarse a su sector. Debe utilizarlas como inspiración y perfeccionarlas / ampliarlas con su equipo, dependiendo del contexto o de su trabajo.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA LA INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO:

¿Cómo es el sector sin fines de lucro en la(s) zona(s) en la(s) que estamos establecidos u operamos?

¿Cuáles son las tendencias clave para donar en este sector? ¿Donar es una tendencia al alta o a la baja?

¿Cuántas organizaciones sin fines de lucro hay en nuestro país / región / las áreas donde operamos?

¿De dónde viene la mayor parte del dinero que va a las organizaciones sin fines de lucro en nuestro país o región?

¿De dónde viene la mayor parte de los fondos destinados a las organizaciones sin fines de lucro en nuestro sector?

¿Cuál es la cultura filantrópica en las áreas en las que operamos?

¿Cuáles son las actitudes del público hacia nuestra(s) esfera(s) de interés en los países relevantes?

¿Cuál es la cultura filantrópica en las áreas en las que operamos?

¿Cuáles son las actitudes culturales hacia el dinero en relación con la filantropía en las regiones en las que recaudamos fondos?

¿Cuáles son otras áreas / proyectos con los que los donantes están contribuyendo más? ¿Pudieran existir alianzas con estas organizaciones? ¿Qué se puede aprender de ellas?

¿Cuál es la riqueza y/o los niveles de donaciones de individuos de alto valor patrimonial en las áreas en las que operamos o estamos establecidos?

¿Cuáles son las prácticas de recaudación de fondos más comunes en este campo? ¿Cuáles son las experiencias y beneficios característicos de los donantes que ya existen y funcionan bien?

EJEMPLOS DE FUENTES DE INVESTIGACIÓN:

- Google
- Bases de datos internacionales sobre donaciones, como Foundation Centre.
- Informes sobre donaciones, por ejemplo: el informe Million Dollar Report de Coutts.
- Bases de datos nacionales sobre organizaciones de beneficencia y fundaciones de su país, como Charity Commission en el Reino Unido.
- Informes anuales de organizaciones que trabajan en su sector.

7

MARCOS DE REFERENCIA

Otro elemento crucial de su investigación es la evaluación comparativa con organizaciones similares o ejemplares para su proyecto, ya que esto les permitirá hacerse una idea de su situación actual en el sector en general.

OBJETIVO

Investigar los ingresos, operaciones y prácticas de recaudación de fondos de organizaciones similares o ejemplares, los cuales brindarán información para su estrategia.

NECESITARÁ

- Una computadora con acceso a Internet.
- Un procesador de texto para resumir y archivar la información.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

Le recomendamos elegir algunas organizaciones (3-5) de las cuales a usted y a su equipo les gustaría saber más. Pueden elegirlas en función de su:

- **ÁREA PROGRAMÁTICA:** organizaciones que tienen una misión similar, trabajan en áreas de enfoque afines o sirven a una población semejante.
- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA:** organizaciones con sede u operaciones en la misma ciudad / país / región.
- **TIPO DE ORGANIZACIÓN:** organizaciones que cuentan con una estructura / tamaño / modelo operativo con características similares.
- **PÚBLICO OBJETIVO:** organizaciones que recaudan fondos de públicos semejantes a aquellos de los cuales ustedes buscan recaudar.
- **ABORDAJE:** organizaciones que tienen un enfoque interesante / innovador / exitoso para la recaudación de fondos.

A continuación se presentan ejemplos de preguntas que podrían ayudarle a orientar su evaluación comparativa. Recuerde que estas preguntas deben servirle de inspiración para redactar su propia versión.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA MARCOS DE REFERENCIAS:

¿Cómo promueven áreas específicas de su trabajo a sus públicos de donantes?

¿Cuáles son sus índices de recaudación de fondos (el dinero destinado a la recaudación de fondos con respecto a los ingresos procedentes de la recaudación)?

¿Qué enfoques adoptan para comunicarse con los donantes y llevar sus relaciones con ellos?

¿Qué eventos organizan o en cuáles participan o presentan?

¿A qué ritmo crecieron / están creciendo y por qué?

¿QUÉ SIGUE?

Una vez que haya reunido toda la información relevante para responder sus preguntas de investigación del entorno y de marcos de referencia, resuma y comparta sus aprendizajes clave con el equipo; considere todo lo aprendido al responder las preguntas estratégicas y determine el mejor plan para su recaudación de fondos.

Objetivos Financieros

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS REALISTAS

Es de suma importancia establecer objetivos de recaudación de fondos en equipo. Los objetivos realistas determinarán la dirección estratégica de la organización y proporcionarán un marco tangible en el cual su equipo pueda planear la recaudación de fondos. Un método ampliamente utilizado en todas las industrias para establecer objetivos claros y realistas es el esquema de objetivos SMART (por sus siglas en inglés):

Esto es lo que significa cada una de las 5 cualidades del esquema de objetivos SMART y cómo pueden aplicarse a su planeación estratégica:

ESPECÍFICO: evite afirmaciones genéricas tales como "queremos hacerlo mejor que el año pasado" y, en cambio, trate de ser más específico, por ejemplo:

- *"Recaudar 20 000 dólares para apoyar a 50 niños huérfanos".*
- *"Recaudar 15% más en donaciones que el año pasado".*
- *"Conseguir 10 nuevos donantes individuales".*

MEDIBLE: medir su progreso puede ayudarle a evaluar si sus objetivos de recaudación de fondos pueden alcanzarse. Ayuda a motivar tanto a su personal como a los donantes. Para establecer objetivos de recaudación de fondos medibles, necesita determinar:

- Lo que debe medirse.
- ¿Cómo se medirá?
- ¿Quién lo medirá?

En la Sección II, aprenderá acerca de los Indicadores Clave de Desempeño y cómo puede determinarlos.

ALCANZABLE: sus objetivos deben ser lo suficientemente ambiciosos como para desafiar y motivar al equipo, pero también realistas y alcanzables para evitar el estrés y el desgaste físico. Para comprender lo que es alcanzable y factible para su organización, es necesario tener en cuenta estos elementos clave:

- Las necesidades, experiencia y ambiciones de su equipo.
- El éxito anterior de su organización en la recaudación de fondos.
- El número promedio de donantes.
- La cantidad, en promedio, de las donaciones.
- El tiempo que, siendo realistas, tanto usted como su equipo pueden destinar para las actividades de recaudación de fondos.
- Cualquier recurso adicional que pueda implementarse (ej. empleados, voluntarios, ayuda en especie, etc.).

RELEVANTE: los objetivos de recaudación de fondos que establezcan deben estar relacionados con su misión y visión general. Para ello, deben poder responder a estas preguntas:

- ¿Qué impacto tendrán en su organización y en los usuarios de sus servicios?
- ¿Cómo se integran en la estrategia de impacto global de su organización?
- ¿Cuál será su retorno de la inversión (ROI)?

TEMPORALMENTE LIMITADO: los objetivos que establezca deben tener una fecha clara de inicio y conclusión para realmente asegurarse de trabajar para lograrlos. Muchas organizaciones trabajan con un ciclo anual, pero los plazos dependen completamente de ustedes. También pueden establecer hitos intermedios al dividir un objetivo de recaudación de fondos sustancial en otros más pequeños y más alcanzables que motiven al equipo.

Los siguientes ejercicios y recursos le ayudarán a establecer objetivos SMART para su estrategia de recaudación de fondos.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y PRIORIDADES

1.5

Antes de determinar el presupuesto esperado de su organización para el siguiente año fiscal, necesita tener una comprensión clara de lo que realmente le gustaría lograr durante ese período de tiempo.

OBJETIVO
Exponer y priorizar los objetivos de su organización para los próximos 12 meses.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Papel y marcadores.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas.

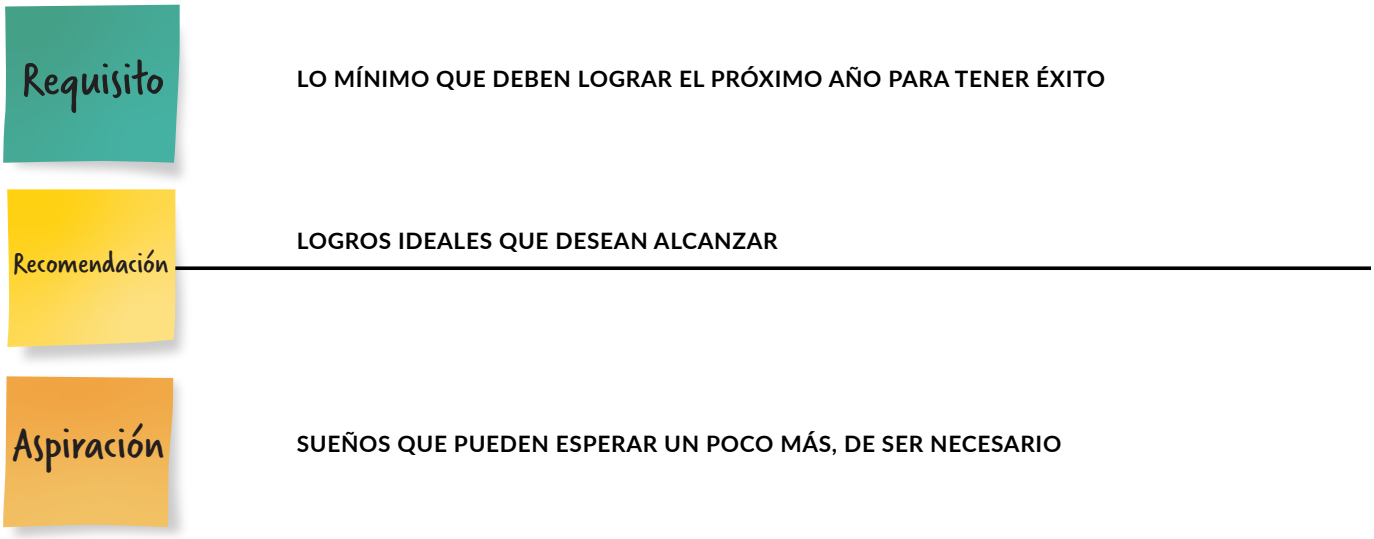
CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Pregunte a su equipo: **"¿cómo se verá el éxito de nuestra organización dentro de un año?"** A continuación, dé a cada integrante 5-10 minutos para escribir la mayor cantidad de objetivos que puedan pensar, uno en cada nota adhesiva, y clasificar sus ideas en un rango desde las esenciales hasta las no esenciales.

PASO 2
Dibuje en un pizarrón una línea que divida en dos el área disponible, donde pegará las notas adhesivas.

Luego, pida a cada miembro del equipo que elija sus 3 objetivos principales y los comparta con el resto del grupo, indicando en qué lugar del pizarrón deben colocarse: por encima de la línea ("requisito"), en la línea ("recomendación"), o por debajo de la línea ("aspiración").

Si otros miembros del equipo tienen ideas similares, puede crear grupos temáticos de Notas adhesivas. Una vez que todos hayan compartido sus 3 objetivos principales, siga la ronda hasta que todas las propuestas hayan sido compartidas y discutidas en grupo.



PASO 3
Por último, modere un debate de priorización para determinar si cada idea u objetivo en el pizarrón debe

COTIZACIÓN DE SUS OBJETIVOS

2

Una vez definidos y priorizados sus objetivos, ¡es momento de convertir esas ideas en números! En este ejercicio calculará los costos de sus objetivos, el cual se incluirá en el presupuesto. La cantidad total que resulte será su objetivo "priorizado" de recaudación de fondos para el año.

NOTA: esta actividad no se enfoca estrictamente en la creación de presupuestos, sino más bien en "conceptualizar" sus costos y definir las prioridades financieras.

OBJETIVO

Calcular el costo de las necesidades prioritarias, con el cual se determinarán los objetivos financieros de su organización para el año.

NECESITARÁ

- Los resultados de su ejercicio de definición de Objetivos y Prioridades.
- Una computadora con un programa que permita hacer tablas de datos, como Excel.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

En una hoja de cálculo, cree una tabla como la siguiente. Introduzca su "estimado" para cada una de las metas que identificó en el ejercicio anterior, es decir, cuánto costaría alcanzarlas. Luego sume cada columna en un total, lo que le dará el presupuesto para el año: esencial (requisito), ideal (requisito + recomendación) y de ensueño (requisito + recomendación + aspiración).

REQUISITO		RECOMENDACIÓN		ASPIRACIÓN	
Objetivo	**Costo**	**Objetivo**	**Costo**	**Objetivo**	**Costo**
Objetivo 1	$	Objetivo 1	$	Objetivo 1	$
Objetivo 2	$	Objetivo 2	$	Objetivo 2	$
Objetivo 3	$	Objetivo 3	$	Objetivo 3	$
Total	**$A**	**Total**	**$B**	**Total**	**$C**
Presupuesto esencial	**=$A**	**Presupuesto ideal**	**=$A + $B**	**Presupuesto de ensueño**	**=$A + $B + $C**

¿NECESITA AYUDA?

Si requiere ayuda para crear su presupuesto, consulte los recursos de "Información Financiera" en la sección Introducción.

TABLA DE DONATIVOS

2

Para que su presupuesto sea más digerible, le sugerimos que utilice una tabla de donativos. Una tabla de donativos es un marco que se utiliza para desglosar el tamaño de los donativos y los plazos necesarios para lograr los objetivos presupuestales generales, los cuales se aplican a los donantes existentes y nuevos. A continuación se incluye el ejemplo de una tabla de donativos que puede replicar y adaptar en función del tamaño y los ingresos de su organización:

$	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		TRIMESTRE 3		TRIMESTRE 4	
Cantidad del donativo	**Número**	**Total**	**Número**	**Total**	**Número**	**Total**	**Número**	**Total**
$5,000	2	$10,000	3	$15,000	4	$20,000	4	$20,000
$10,000	1	$10,000	2	$20,000	2	$20,000	2	$20,000
$15,000		$	1	$	1	$15,000	1	$15,000
$20,000		$		$		$	1	$20,000
Objetivo de Recaudación	**3**	**$20,000**	**6**	**$35,000**	**7**	**$55,000**	**8**	**$75,000**

EXPLICACIÓN DE LA TABLA DE DONATIVOS

- **PLAZOS:** se divide en los 4 trimestres del año fiscal.
- **CANTIDAD DEL DONATIVO:** cantidad que se pretende recaudar.
- **NÚMERO:** número de donativos que se planea recaudar por trimestre.
- **OBJETIVO DE RECAUDACIÓN:** cantidad de dinero que se debe recaudar cada trimestre.

NOTA: en el caso de los nuevos donantes, es necesario tener en cuenta un período de cultivo antes de poder hacer una solicitud. Por lo tanto, en el primer trimestre es de esperarse que se reciban menos donativos, para concentrarse en el "cultivo"; lo que finalmente se traducirá en compromisos. En esta Guía aprenderá a elaborar y aplicar su plan de cultivo.

2

PROYECCIÓN AJUSTADA AL RIESGO

En la recaudación de fondos es fundamental tener en cuenta el riesgo al proyectar los ingresos en relación con los objetivos. Una forma fácil de hacerlo es incorporar el riesgo a los cálculos del proceso de ingresos previstos. Los ingresos previstos ajustados al riesgo requieren multiplicar la cantidad total de la "cantidad de la donación" de cada donante por la probabilidad de que la solicitud tenga éxito. Por ejemplo, si pide una donación de 50 000 dólares, pero estima que su probabilidad de éxito sea del 50%, su cifra ajustada al riesgo sería de 25 000 dólares.

Si bien puede ser difícil estimar la probabilidad de éxito, especialmente cuando no se está familiarizado con los nuevos donantes, se pueden incorporar 4 probabilidades diferentes de la siguiente manera:

PROBABILIDAD DE ÉXITO	EXPLICACIÓN
25%	Es poco probable que recibamos esta aportación.
50%	El donante podría aceptar o rechazar la solicitud, pero no podemos saberlo por el momento.
75%	Hay buenas probabilidades de éxito.
95%	Estamos casi seguros de que lo recibiremos, a menos que ocurra algo inesperado.

A continuación se presenta un ejemplo de una tabla de proyecciones ajustadas al riesgo.

NOMBRE DEL DONANTE	CANTIDAD DE LA DONACIÓN	PROBABILIDAD	DONACIÓN AJUSTADA AL RIESGO
Donante 1	$10,000	50%	$10,000
Donante 2	$10,000	75%	$7,500
Donante 3	$15,000	25%	$3,750
Donante 4	$20,000	95%	$19,000
Total	**$55,000**	**Total ajustado al riesgo**	**$35,250**

¿QUÉ SIGUE?

Una vez que haya calculado cuánto necesita recaudar su organización para mantener sus actividades por los siguientes 12 meses, es momento de evaluar la viabilidad de su plan. Lo que sigue es un proceso de pensamiento guiado para ayudarle a elegir su siguiente paso: ¿escalar o no escalar?

EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

1.5

¿CUÁL ES SU META FINAL?

El siguiente proceso de reflexión le ayudará a evaluar la viabilidad (financiera) de los objetivos que ha identificado y calculado hasta ahora. Si son una organización sin fines de lucro pequeña que opera a una escala modesta, podrían pensar que para abordar un problema social o ambiental de gran magnitud, es necesario escalar sus operaciones y aumentar sus ingresos. Esto podría ser cierto en su caso, pero no siempre es así.

Como organización sin fines de lucro, su éxito no solo está determinado por el impacto de su trabajo, sino también por la forma en la que promueven el cambio en el sector en el que operan. Así que además de su misión, visión e impacto (si aún no los ha identificado, por favor consulte nuestros recursos de "Misión e Impacto" en la sección de Información Preliminar), otro elemento clave de su estrategia que necesita definir es su "meta final".

Su meta final es la función específica que su organización busca desempeñar para hacer frente a un desafío general (ej. acabar con la indigencia). En este contexto, "escalar" adquiere un nuevo significado: no sólo se refiere al crecimiento de su organización, sino al crecimiento del sector en general. Teniendo en cuenta esta definición, escalar no significa necesariamente contar con mayores presupuestos para operaciones de mayor tamaño, sino que también puede significar colaborar con otros proveedores y transferirles servicios para lograr el éxito de forma colectiva.
.

CASO DESTACADO: LA META FINAL DE MOTHERS2MOTHERS

mothers2mothers (m2m) es un gran ejemplo de una organización sin fines de lucro que definió con éxito su meta final y pasó el enfoque de su estrategia de la escala de su organización al impacto sectorial.

m2m comenzó con la misión de prevenir la transmisión de VIH de madres a bebés por medio de su modelo Madre Mentora, que consiste en emplear y capacitar a mujeres que viven con VIH para que brinden servicios de salud y educación a otras mujeres.

Después de extender su programa desde una sede en Ciudad del Cabo (Sudáfrica) a cientos de lugares en nueve países africanos, m2m se dio cuenta de que para acabar realmente con la transmisión del VIH de madres a bebés, debían expandir su impacto más allá de lo que su financiación y su modelo de prestación de servicios directos podían sostener.

Como resultado, m2m redefinió su estrategia central para incluir servicios diseñados para ayudar a gobiernos, ONG locales y otros aliados a utilizar el modelo Madre Mentora. A la fecha, tanto Kenia como Sudáfrica adoptaron el modelo de Madre Mentora como política y, en ambos países, m2m dirigió un proyecto de cinco años para capacitar a otros en la implementación del modelo y transferir las operaciones gradualmente. m2m se encuentra actualmente en un proceso similar en Angola, Mozambique y Tanzania.

Al definir su meta final, m2m se dio cuenta de que era más eficiente pasar de ser un mero proveedor de servicios a apoyar a los gobiernos en la ejecución de su trabajo. Esto le aportó el valor agregado de aumentar su capacidad para poder innovar y evolucionar su modelo con el fin de servir a poblaciones en todas las etapas de la vida, incluyendo el desarrollo de la primera infancia y la salud de los adolescentes.

¿ESCALAR, O NO ESCALAR? CÓMO DETERMINAR SU META FINAL

Para establecer su meta final, piense en las características del problema social que está tratando de resolver y el modelo operativo que utiliza. Hay seis enfoques potenciales que su organización podría adoptar en el futuro; una vez que haya identificado el suyo, deberán ser capaces de definir su papel como organización y evaluar la necesidad de ampliar y hacer crecer su trabajo programático.

La siguiente tabla de **Stanford Innovation Review** puede ayudar a ordenar sus pensamientos para la evaluación de viabilidad:

MÁXIMO OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS	ENFOQUE CENTRAL	FUNCIÓN A FUTURO
RECURSO DE LIBRE ACCESO	Una idea innovadora que es fácil de adoptar e integrar para otras organizaciones.	Realizar investigación y desarrollo y compartir conocimientos.	Servir como un centro de conocimiento para la investigación relacionada con una idea innovadora.
RÉPLICA	Un producto o modelo innovador que otras organizaciones pueden fácilmente adoptar y ofrecer.	Definir un modelo operativo y de impacto replicable, demostrando su eficacia y compartiéndolo con otras organizaciones.	Proporcionar la certificación de programas de franquicia y servicios de capacitación, y fungir como un centro de excelencia.
ADOPCIÓN GUBERNAMENTAL	Un modelo con un alto potencial de cobertura, junto con la capacidad de integrarse a programas del sector público.	Obtención de resultados a una escala y nivel de eficiencia que justifique la participación del sector público.	Ofrecer servicios a los organismos gubernamentales y mantener los esfuerzos de investigación y promoción.
ADOPCIÓN COMERCIAL	Un producto o servicio potencialmente rentable que resuelve o reduce una falla o riesgo de mercado.	Demostrar el impacto y la rentabilidad de un producto o servicio y reducir los riesgos derivados.	Mantener los esfuerzos de promoción y supervisión, centrarse en los segmentos de mercado de difícil acceso y trabajar para garantizar la distribución comercial.
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN	Resultados definidos y alcanzables relacionados con la solución de un problema inadvertido.	Mantener el enfoque en una intervención dirigida.	Aplicar (cuando sea pertinente) activos y capacidades únicas a áreas temáticas adicionales.
SERVICIO SOSTENIBLE	Una organización fuerte con capacidad probada para sostener su financiación que llena un vacío de mercado o de servicio público.	Crear un modelo rentable, construir una organización sólida y mejorar la eficiencia.	Prestar continuamente un servicio esencial a un nivel de eficiencia cada vez mayor.

A continuación...

En la parte B de esta sección diseñará su Recorrido del Donante. Aprenderá sobre los públicos objetivo y lo que los motiva a donar; diseñará un plan de cultivo que sea alcanzable y atractivo; además de elaborar su propuesta de solicitud.

SECCIÓN I PARTE B

DISEÑO DEL RECORRIDO DEL DONANTE

SECCIÓN I:
Cómo definir su estrategia de recaudación de fondos

SECCIÓN II:
Cómo implementar su estrategia de recaudación de fondos

PARTE A	PARTE B	PARTE C	PARTE D
Preparación del Proceso	Diseño del Recorrido del Donante	Preparación del Recorrido del Donante	Implementación del Recorrido del Donante

Usted está aquí

En esta sección diseñará su Recorrido del Donante.

Una vez que conozca a su público potencial de donantes, identificará a los que mejor se adaptan a las necesidades y a la ética de su organización y comprenderá lo que les motiva a donar.

Después, elaborará un plan de cultivo de donantes en el cual diseñará su oferta de beneficios para atraer estratégicamente a los donantes por medio de sus recursos y activos existentes.

Por último, aprenderá a desarrollar su propuesta para hacer una solicitud a su donante.

- PANORAMA GENERAL DEL PÚBLICO DONANTE
- CÓMO CONOCER A SUS DONANTES
- OFERTA A LOS DONANTES: INVENTARIO DE ACTIVOS
- OFERTA A LOS DONANTES: “PRODUCTOS”
- CÓMO REALIZAR UNA SOLICITUD

Panorama General del Público Donante

INTRODUCCIÓN

0.5

Para diseñar su estrategia de recaudación de fondos, lo primero que debe decidir es el público de donantes del cual recaudará fondos su organización. La diversificación de sus fuentes de ingresos es extremadamente importante, ya que le permite depender menos de un solo tipo de donantes. Sin embargo, la decisión sobre los tipos de donantes que se deben cultivar debe tomarse con mucho cuidado. En última instancia, el éxito de las relaciones con los donantes depende de sus capacidades, habilidades y contactos, pero también de la misión de su organización y de cómo esta se alinea con su público objetivo.

En las siguientes páginas se presentarán cinco tipos principales de públicos de alto valor. Cada uno de ellos tiene características específicas que debe tomar en cuenta antes de empezar a trabajar en su plan de interacción. A continuación se muestra una herramienta de comparación rápida que describe las principales características de cada público. Aquellas que están resaltadas en verde facilitan la participación de esos públicos, las que están en rojo son características menos deseables y las que se muestran en ámbar se encuentran en algún punto intermedio.

FIDEICOMISOS Y FUNDACIONES

CORPORACIONES

INDIVIDUOS DE ALTO VALOR PATRIMONIAL

GOBIERNOS

MULTILATERALES

PÚBLICO	TIPO DE CONTRIBUYENTE	VELOCIDAD	EXPECTATIVAS DE LA RELACIÓN	DOCUMENTACIÓN	CULTIVO	ESTRATEGIAS	INFLUENCIABILIDAD
Fideicomisos y Fundaciones	A menudo optan por un aportación más pequeña y restringida como "acercamiento", dando posteriormente la oportunidad de establecer alianzas grandes, plurianuales y flexibles.	Pueden responder más rápido que otros públicos, pero no son los más rápidos.	A menudo son el público de donantes de menor grado de "mantenimiento"; tienden a ser directos.	Si bien los requisitos de presentación de informes varían, por lo general tratan de evaluar el impacto de su trabajo y requieren evidencia y aprendizaje.	No requieren establecer relaciones con distintos grupos de interés.	Pueden invertir de forma estratégica, incluyendo ideas en sus primeras etapas, abordajes de sistemas y donaciones apalancadas.	Pueden estar abiertos a persuasión, especialmente de personas innovadoras.
Corporaciones	Las donaciones en efectivo son extremadamente restringidas en comparación con otros públicos filantrópicos; las mejores alianzas descubren cómo utilizar los demás activos de una empresa y tienen como objetivo presupuestos que no son solo de RSE.	Pueden atender las solicitudes con rapidez, especialmente las más pequeñas y menos internacionales.	Requieren un grado de "mantenimiento" particularmente alto; a veces exigen beneficios y experiencias transaccionales para sus grupos de interés, las cuales se negocian durante el proceso de la propuesta.	Por lo general no exigen propuestas tan detalladas como otros públicos.	Necesitan la participación de múltiples grupos de interés a diferentes niveles (ejecutivo, de mayor antigüedad y personal en general).	Sus tendencias de donación están alineadas con los intereses de la empresa.	Las relaciones sólidas pueden influir en su modelo y práctica empresarial y, por ende, en su impacto social.
Individuos de alto valor patrimonial (IAVP)	A menudo optan por una aportación más pequeña y restringida como "acercamiento"; dando posteriormente la oportunidad de establecer alianzas grandes y flexibles.	Son los donantes con la mayor capacidad de respuesta, al ser ellos responsables de su propio dinero.	La mayoría de ellos quieren ser reconocidos públicamente y que les ofrezcan experiencias exclusivas. Se recomienda presentar un esquema de oportunidades claro para manejar sus expectativas.	Quieren aprender de su trabajo a través de medios más informales y no requieren informes largos y detallados.	No es necesario establecer relaciones con los grupos de interés. Por lo general, se trata de un solo individuo o miembro de la familia.	Es cada vez más frecuente que establezcan estructuras filantrópicas formales para distribuir sus recursos de forma estratégica.	Están interesados en aprender de su labor, pero generalmente están acostumbrados a sus propias formas de trabajar. Sin embargo, las nuevas generaciones son cada vez más abiertas a ser persuadidas.

PÚBLICO	TIPO DE CONTRIBUYENTE	VELOCIDAD	EXPECTATIVAS DE LA RELACIÓN	DOCUMENTACIÓN	CULTIVO	ESTRATEGIAS	INFLUENCIABILIDAD
Gobiernos	Suelen dar donaciones de gran valor, pero muy restringidas y sujetas a plazos.	Requieren propuestas laboriosas, además de ser bastante lentos y burocráticos.	Tienden a ser directos y no tienen altas expectativas en la administración de recursos.	A veces necesitan estructuras de reporte detalladas y complejas.	Requieren establecer relaciones con múltiples grupos de interés a distintos niveles de decisión.	Son muy dependientes de cambios políticos o económicos en un sentido tanto positivo como negativo.	Es menos probable que sean influenciables.
Multilaterales	A menudo optan por un aportación más pequeña y restringida como “acercamiento”, dando posteriormente la oportunidad de establecer alianzas grandes, plurianuales y flexibles.	Requieren propuestas laboriosas, además de ser bastante lentos y burocráticos.	Tienden a ser directos y no tienen altas expectativas en la administración de recursos.	A veces necesitan estructuras de reporte detalladas y complejas.	Requieren establecer relaciones con múltiples grupos de interés a distintos niveles de decisión.	Son muy dependientes de cambios políticos o económicos y responden a los países miembros.	Son reconocidos por ser inflexibles.

FIDEICOMISOS Y FUNDACIONES

¿QUIÉNES SON Y POR QUÉ DEBO CONSIDERARLAS?

Los fideicomisos y las fundaciones son organizaciones que otorgan subvenciones. Suelen tener misiones claras, fondos relativamente grandes y un deseo evidente de causar impacto. En general son:

- **ACAUDALADAS:** tienen acceso a grandes presupuestos en efectivo exclusivamente para la concesión de subvenciones.
- **TRANSPARENTES:** son (en su mayoría) claras en cuanto a sus prioridades de financiación y francas en cuanto a lo que esperan de los beneficiarios de las subvenciones.
- **ÁGILES:** pueden actuar mucho más rápido que los financiadores públicos y suelen estar más abiertas a correr riesgos y a la innovación.
- **INFLUYENTES E INFLUENCIABLES:** tener grandes fundaciones donantes brinda credibilidad y mantener una excelente relación con ellas puede conducir a tener mayor influencia en sus prioridades.
- **MOTIVADAS:** están dispuestas a colaborar para lograr visiones compartidas y descubrir grandes ideas para resolver problemas.
- **ANALÍTICAS:** a menudo buscan evaluar el impacto de su trabajo y requieren evidencias y aprendizaje.
- **ESTRATÉGICAS:** con frecuencia invierten de manera estratégica, incluyendo ideas en sus primeras etapas, abordajes de sistemas y donaciones apalancadas.

¿CÓMO INTERACTÚO CON ELLAS?

Los fideicomisos y las fundaciones (así como las personas que las dirigen) buscan poner énfasis en la construcción de relaciones. Este es un campo competitivo, y las fundaciones pueden ser idiosincráticas, por ello su organización debe destacarse y ajustarse a las necesidades y preferencias de cada donante. Su estrategia debe incluir lo siguiente:

- **HACER LA TAREA:** lea atentamente su sitio web para comprender claramente sus criterios de financiación y sus objetivos de impacto.
- **DESARROLLAR Y MANTENER RELACIONES:** entre en contacto con los posibles socios de la fundación y conózcalos como personas y como organización.
- **COMPARTIR UNA VISIÓN CLARA DE SU TRABAJO:** articule claramente la visión y los objetivos de su organización para cada área programática, centrándose en aquellas que puedan ser de interés para los prospectos. Revise nuestros recursos de la sección de Información Preliminar en caso de requerir ayuda para crear su declaración de visión y misión.
- **ARTICULAR LA NECESIDAD DE FINANCIACIÓN:** asegúrese de que su solicitud esté vinculada a objetivos y programas específicos (rara vez financian costos operativos).
- **ENFOCARSE EN EL COMPROMISO ESTRATÉGICO:** pida su consejo, trate de entender sus planes y objetivos e invítelas a eventos y conversaciones estratégicas.
- **PROMOVER EL VALOR ÚNICO DE SU ORGANIZACIÓN:** destaque sus puntos fuertes y los beneficios de incluir a su organización en su cartera de subvenciones. Consulte nuestros recursos en la sección de Información Preliminar si necesita ayuda para definir el valor único de su organización.
- **PERSEGUIR INVERSIONES "CREADAS EN COLABORACIÓN":** encuentre objetivos comunes y desarrolle un plan para lograr misiones compartidas, en lugar de pedir fondos de una manera más transaccional.
- **COLABORAR:** mantenga una comunicación abierta, sea accesible y transparente con respecto al impacto y los desafíos.

CORPORACIONES

¿QUIÉNES SON Y POR QUÉ DEBO CONSIDERARLAS?

Las corporaciones son empresas. Tienden a buscar alianzas multifacéticas en las que puedan aportar valor de varias maneras, no solo a través de donaciones en efectivo. En general, estos públicos tienden a:

- **HACER DONACIONES EN ESPECIE:** están interesados en agregar valor de diversas formas; a veces tienen recursos para proporcionar apoyo pro bono (ej. productos, servicios, transferencia de habilidades, voluntariado de empleados, entre otros).
- **PROPORCIONAR INFRAESTRUCTURA:** pueden estar abiertos a utilizar su infraestructura y práctica empresarial existente para beneficiar a una asociación (ej. comercializar un producto y al mismo tiempo dar notoriedad a un socio caritativo).
- **SER INFLUYENTES:** aportan credibilidad y pueden ayudar a darles notoriedad. Por otro lado, si tienen una mala reputación es posible que no quiera asociarse con ellos.
- **SER INFLUENCIABLES:** una asociación muy sólida con una empresa puede influir en su modelo y práctica empresarial y, en consecuencia, en su impacto social.
- **TENER INTERESES EN JUEGO:** sus preferencias de donación están alineadas con los intereses de la empresa. Por lo general, desean asociarse con grupos de interés que tengan un impacto positivo en sus resultados financieros o que se ocupen de los factores negativos externos al negocio.
- **TIENEN CONEXIONES:** pueden tender vínculos con otros tipos de donantes privados a través de su liderazgo y el compromiso de su personal.

CONCEPTOS ERRÓNEOS

Estos son algunos de los conceptos erróneos más comunes sobre las empresas:

- **LAS EMPRESAS CONTRIBUYEN A LAS CAUSAS QUE DICEN APOYAR:** la gran mayoría de las iniciativas corporativas son el resultado de una relación personal. Cuando no hay una fundación corporativa involucrada, sus áreas de enfoque pueden no ser más que un ejercicio de comunicación.
- **ES SUFICIENTE CON TENER UNA CAUSAS IMPORTANTE Y UN GRAN IMPACTO:** las compañías son bombardeadas con solicitudes de recursos y alianzas; todos tienen una gran causa que necesita apoyo.
- **LAS EMPRESAS PUEDEN SER GRANDES DONANTES DE DINERO EN EFECTIVO:** las donaciones en efectivo de la mayoría de las empresas son menores de lo que se pudiera pensar; las mejores alianzas descubren cómo utilizar los demás activos de una empresa, enfocándose en presupuestos que no son únicamente de RSE.
- **A LAS EMPRESAS LES IMPORTA EL IMPACTO SOCIAL:** a algunas les importa, pero la mejor manera de construir una relación sostenible es pensar también en el impacto de negocios.

¿CÓMO INTERACTÚO CON ELLAS?

Dejando a un lado los conceptos erróneos, las alianzas corporativas pueden agregar mucho valor si se llevan correctamente. Los mejores enfoques corporativos contienen estos elementos clave:

- **CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES:** interactuar con diversos grupos de interés a distintos niveles (ejecutivo, de mayor antigüedad y personal en general).
- **VALOR COMPARTIDO:** las solicitudes deben adaptarse a su misión y valores corporativos, así como a cualquiera de los principales desafíos/objetivos explorados en la etapa de cultivo, lo que puede ayudarles a cumplir sus metas.
- **PARTICIPACIÓN Y VALOR AGREGADO:** las asociaciones deben involucrar al personal y a las partes interesadas siempre que sea posible (ej. utilizar sus redes, hacer felices a sus clientes, ayudarles a ser más eficientes, participar con sus equipos, utilizar su experiencia y cumplir sus objetivos).
- **PLANEACIÓN A LARGO PLAZO:** la toma de decisiones empresariales puede ser un proceso complejo, pero si se hace bien, las alianzas probablemente lleguen a ser de largo plazo.
- **CREACIÓN EN COLABORACIÓN:** las alianzas corporativas más valiosas ocurren en un contexto de creación en colaboración y todas las partes tienen objetivos comunes.
- **BENEFICIOS:** las alianzas deben ser exclusivas y aportar beneficios que sean atractivos para sus dirigentes, así como interesantes para su personal en general.
- **NARRATIVA Y COMUNICACIONES:** las empresas querrán contar la historia de la alianza, ya que esto supone un beneficio para su negocio. Necesitarán materiales de comunicación bien redactados, declaraciones de impacto e historias con un elemento humano. Consulte algunos consejos útiles sobre cómo contar su propia historia en nuestra sección de Mensajes (Sección II, Parte B).

INDIVIDUOS DE ALTO VALOR PATRIMONIAL

¿QUIÉNES SON Y POR QUÉ DEBO CONSIDERARLOS?

Los Individuos de Alto Valor Patrimonial (IAVP) son personas que poseen activos financieros cuantiosos, generalmente superiores a un millón de dólares estadounidenses (y los individuos de ultra alto valor patrimonial generalmente poseen activos superiores a 30 millones de dólares estadounidenses). Básicamente, son personas acaudaladas con las cuales establecer una relación exige grandes habilidades interpersonales. Cuando estas alianzas se alinean correctamente, pueden ser extremadamente fructíferas y gratificantes. Los IAVP son:

- **COMPROMETIDOS:** suelen ser apasionados por la causa que apoyan y están dispuestos a apoyarla regularmente, pero no siempre se comprometen a hacer donaciones multianuales.
- **ÁVIDOS DE APRENDER:** están deseosos de aprender sobre su trabajo y las formas en las que su organización agrega valor.
- **FLEXIBLES:** pueden ser flexibles en sus donaciones, especialmente si confían en su organización y si existe una comunicación abierta y honesta.
- **OSADOS:** es más probable que financien causas "arriesgadas" con estrategias no probadas, en comparación con los donantes institucionales y las empresas.
- **INFORMALES:** a menudo no esperan (ni desean) recibir informes de impacto detallados, sino que quieren conocer de su trabajo a través de medios más informales.
- **ESTRATÉGICOS:** Es cada vez más frecuente que establezcan estructuras filantrópicas formales para distribuir sus recursos de forma estratégica (ej. fundaciones, fondos asesorados por donantes, círculos de donantes, etc.).

¿CÓMO INTERACTÚO CON ELLOS?

Los IAVP requieren grandes habilidades interpersonales. Dado que es su riqueza personal la que están aportando, todo lo relacionado con la recaudación de fondos también debe ser personal. Para construir una relación exitosa con un IAVP:

- **DEDIQUE TIEMPO A DESARROLLARLA:** en promedio, se requieren 12 a 18 meses de interacción antes de recibir la primera donación.
- **HAGA QUE SE SIENTAN VALORADOS:** agradezca, reconozca, pida su consejo y dé un trato "exclusivo" a los que más dan.
- **SOLICITE RETROALIMENTACIÓN:** normalmente les gusta participar en conversaciones estratégicas y aportar sus comentarios.
- **DEJE CLARO EL IMPACTO:** por lo general no requieren informes detallados, pero necesitan entender el impacto logrado gracias a su apoyo.
- **BRINDE BENEFICIOS:** debe proporcionar beneficios y experiencias estimulantes y gratificantes (que podrían estar estrechamente alineadas con los beneficios destinados a las fundaciones y empresas). Dependiendo del trabajo que realice, estos podrían incluir tener acceso a expertos, visitas de campo, reuniones con grupos de interés, etc.
- **UTILICE APORTACIONES IGUALADAS:** siempre que sea posible, ofrézcales oportunidades de donaciones igualadas; se sentirán más motivados a apoyar, ya que sus contribuciones agregarán más valor.
- **OFREZCA OPORTUNIDADES DE DONACIÓN CON BENEFICIOS FISCALES:** a menudo estos son extremadamente importantes para la cartera patrimonial del IAVP, así que, de ser posible, asegúrese de tener un registro que le permita suplir esta necesidad.

CASO DESTACADO: LA NUEVA GENERACIÓN DE DONANTES

Los donantes de las nuevas generaciones (Next Gen) constituyen una parte cada vez mayor de este tipo de público. Aunque las definiciones difieren, suelen ser IAVP entre 20 y 45 años. Los donantes de las nuevas generaciones se distinguen de los donantes tradicionales de varias maneras:

- **EL IMPACTO LO ES TODO:** se enfocan mucho más en el impacto. Quieren que se mida y quieren verlo de primera mano. Consulte nuestros recursos en la Información Preliminar para obtener algunos consejos útiles sobre cómo medir y hablar sobre el impacto.
- **COMPRENSIÓN PROFUNDA:** Antes de comprometerse a hacer una donación, suelen querer saber más sobre su liderazgo y sus expertos para sentirse seguros de que la organización cuenta con la experiencia necesaria.
- **ÉNFASIS EN LOS VALORES:** apoyan causas que coinciden con sus valores personales y, a su vez, quieren llevar su filantropía a su vida personal y a sus relaciones.
- **ABORDAJE COLABORATIVO:** están expandiendo los límites de la filantropía tradicional con un espíritu de colaboración más fuerte y un mayor uso de los mecanismos de cofinanciación.
- **ENFOQUE EMPRESARIAL:** aportan más disciplina y estrategia empresarial a la filantropía en comparación con las generaciones anteriores.
- **APOYO MÁS ALLÁ DE LA FINANCIACIÓN:** no se trata sólo de firmar un cheque, sino también de cómo pueden aprovechar sus relaciones, experiencia y acceso para apoyar una causa.

GOBIERNOS

¿QUIÉNES SON Y POR QUÉ DEBO CONSIDERARLOS?

Las subvenciones de los gobiernos son aportaciones financieras otorgadas por los departamentos de estado, o las autoridades de gobierno locales. La financiación gubernamental es conocida por ser inflexible y conlleva una gran cantidad de informes y relaciones que consumen mucho tiempo. Sin embargo, tienen bolsillos más grandes que otros tipos de contribuyentes.

En términos generales, los donantes bilaterales son:

FINANCIACIÓN BILATERAL VS. MULTILATERAL:
La financiación bilateral es dinero donado directamente por los países. La financiación multilateral suele canalizarse a través de organismos internacionales que representan a múltiples países (ej. organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, etc.).

- **CONFIABLES:** son una gran fuente de credibilidad, contactos e intercambio de conocimientos de mutuo beneficio.
- **POLÍTICOS:** son muy dependientes de cambios políticos o económicos, en un sentido tanto positivo como negativo.
- **INTERNACIONALES:** a menudo financian organizaciones y proyectos en países extranjeros y tienden a tener prioridades geográficas dependiendo de la historia del país y sus relaciones políticas.
- **DE GRAN ESCALA:** proporcionan una generosa financiación para enfrentar desafíos regionales a gran escala (ej. agricultura, educación, energía, vivienda, conservación del medio ambiente, etc.).
- **COMPROMETIDOS:** si existe voluntad política dentro del gobierno actual, estarán comprometidos con la causa y podrán desembolsar grandes cantidades de recursos.
- **MOTIVADOS:** enfrentan presión interna y externa para asegurar que el trabajo sea eficiente, efectivo y una buena decisión, en general.
- **OPACOS:** tienden a ser menos francos acerca de sus prioridades y sus necesidades, pero pueden responder al establecimiento de una agenda proactiva si esta cumple con sus objetivos o facilita sus vidas.
- **BUROCRÁTICOS:** requieren propuestas laboriosas, informes y procesos de rendición de cuentas detallados.
- **LENTOS:** pueden ser lentos en el desembolso de fondos, pero suelen ser claros en cuanto a los plazos.
- **AVERSOS AL RIESGO:** al estar financiados por impuestos, los gobiernos responden al público en general, por lo tanto, son bastante reacios al riesgo en la aplicación de sus contribuciones.
- **PROPENSOS A COMPARTIR:** a menudo tienen acceso a recursos, conocimientos e información que están dispuestos a compartir con los beneficiarios.

¿CÓMO INTERACTÚO CON ELLOS?

Contactar con los gobiernos para solicitar financiación es, lógicamente, un ejercicio profundamente político. Además de tener solicitudes claras y una visión que puedan respaldar, también es esencial centrarse en:

- **COMPROMISO ESTRATÉGICO:** construya relaciones con diversos grupos de interés a distintos niveles de decisión.
- **ALINEACIÓN:** destaque el valor agregado único de su organización y cómo este se alinea con sus objetivos y agenda políticas.
- **TENDENCIAS:** sea consciente de las tendencias y prioridades en las donaciones para lograr el abordaje y momento ideales.
- **ESTRUCTURAS INTERNACIONALES:** conozca las estructuras internacionales (ej. los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU) y presente su trabajo en respuesta a ellas.
- **TRANSPARENCIA:** como son conocidos por ser inflexibles, es esencial que les señale cualquier desafío y cambio en el entorno de manera oportuna y consciente.
- **PRECISIÓN:** asegúrese de que los informes cumplan con sus requisitos.

MULTILATERALES

¿QUIÉNES SON Y POR QUÉ DEBO CONSIDERARLOS?

Los financiadores multilaterales son organizaciones internacionales compuestas por sus gobiernos miembros, los cuales también son su principal fuente de financiación. Poseen grandes montos de recursos y funcionan de manera similar a las fundaciones, pero también son relativamente inflexibles y burocráticos. En términos generales, estos públicos se caracterizan por tener:

- **ÉNFASIS EN EL IMPACTO:** tienen objetivos de impacto claros; si bien es necesario que haya voluntad política detrás de ellos, son menos influenciados por las políticas internas de sus miembros.
- **PROCESOS BUROCRÁTICOS Y LENTOS:** pueden ser lentos en el desembolso de la financiación y burocráticos en la toma de decisiones.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS A SUS PARTICIPANTES:** son responsables ante sus propios donantes, por lo general gobiernos o fundaciones.
- **MENOR AVERSIÓN AL RIESGO:** en comparación con los financiadores bilaterales, los multilaterales están más dispuestos a tomar decisiones de financiación "arriesgadas" o políticas, ya que representan a la comunidad internacional.
- **UN ALTO NIVEL DE EXIGENCIA:** requieren propuestas extensas e informes muy detallados.

¿CÓMO INTERACTÚO CON ELLOS?

Al igual que con los gobiernos, la interacción con organismos multilaterales es un ejercicio profundamente político. Los mejores acercamientos con multilaterales presentan los siguientes elementos clave:

- **ALINEACIÓN ESTRATÉGICA:** como son muy impulsados por su propia misión, asegúrese de comunicar cómo su organización puede ayudarlos a lograrla.
- **ESTRUCTURAS INTERNACIONALES:** conozca las estructuras internacionales (ej. los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas) y presente su trabajo en respuesta a ellas.
- **PROACTIVIDAD Y TRANSPARENCIA:** comparta actualizaciones e informes oportunos y señale los desafíos más importantes.
- **CONOCIMIENTOS COMPARTIDOS:** mantenga una conversación abierta y solicite su consejo. A menudo cuentan con conocimientos específicos sobre ciertos ámbitos que pueden servir de fundamento a sus programas.
- **NARRATIVA:** como deben reportarse frecuentemente con sus gobiernos y donantes, ayúdeles a demostrar su impacto compartiendo sus historias de éxito y a presentarlo en función de las prioridades de estos organismos. Consulte nuestros recursos en la sección de Introducción para obtener algunos consejos útiles sobre cómo medir y hablar sobre el impacto.

Cómo conocer a sus donantes

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ APORTAN LOS DONANTES?

Esta es una pregunta que a menudo se ignora en la rutina de la recaudación de fondos. En ocasiones asumimos que simplemente porque los gobiernos, fundaciones, empresas e IAVP tienen dinero, deben darlo a buenas causas. Sin embargo, cuando alguien está sentado en su escritorio en una de estas organizaciones o contemplando su propia riqueza como un individuo, hay muchas motivaciones diferentes que pueden llevarlos a donar dinero, así como existen muchas razones por las que podrían elegir no hacerlo.

Como especialista en recaudación de fondos, su trabajo es abogar por las causas (y organizaciones) para las que trabaja, pero también es su labor proporcionar a los donantes el tipo de relaciones y experiencias que pueden causar que decidan comenzar a donar o hasta donar más. Esto implica tomarse el tiempo para pensar en los recorridos de sus donantes, haciéndose las siguientes preguntas: ¿por qué donan? ¿Qué diferencia quieren hacer en el mundo? ¿Cómo les gustaría ser vistos? ¿Su donación es una decisión práctica, emocional o ambas? ¿A qué le temen o qué les causa emoción? ¿Qué desafíos enfrentan al donar?

Todas estas preguntas son clave para comprender a cada uno de sus donantes individualmente, así como para dirigir su recaudación de fondos hacia un tipo específico de público donante. No enviaría a un donante individual un informe técnico de cien páginas, así como tampoco esperaría que un funcionario de gobierno haga una contribución después de una cena privada con su CEO; por lo tanto, usted debe saber lo que impulsa a sus donantes y cómo puede lograr un equilibrio dándoles lo que esperan y al mismo tiempo cumplir con los objetivos de su organización.

Todos los donantes son distintos, pero habrá al menos una persona encargada de tomar la decisión final de contribuir y con cuánto. Esto significa que es esencial comprender las diversas motivaciones para dar. A continuación se presentan algunas de las razones más comunes por las que los donantes deciden comprometerse con las organizaciones sin fines de lucro:

- **IMPACTO:** valor demostrado del dinero y el impacto que su inversión genera en la causa que apoyan.
- **EXCLUSIVIDAD:** acceso a oportunidades únicas y exclusivas, así como a contactos y experiencias.
- **EXPERIENCIA:** acceso a información de vanguardia, innovación y conocimientos únicos.
- **RELACIONES:** socializar y conectar con pares, donantes y expertos.
- **INFLUENCIA:** participar en discusiones, debates (cuando sea pertinente) y decisiones.
- **COMPROMISO:** involucrarse en un tema que es importante para ellos, combinando sus recursos con los de otros.
- **DESARROLLO PERSONAL:** posicionamiento personal como líderes en un ámbito.

En esta sección se proporcionan varias actividades y herramientas que puede utilizar para conocer a sus donantes, priorizar aquellos tipos de donantes en los que se enfocará, sacar conjeturas fundamentadas sobre sus motivaciones e incluso preguntarles directamente lo que les gustaría.

CÓMO DEFINIR A SU DONANTE IDEAL

1

Este es un ejercicio sencillo, pensado idealmente para llevarse a cabo en un grupo de personas que trabajan en recaudación de fondos, comunicaciones y programas, conociendo así distintas perspectivas.

OBJETIVO

Articular las cualidades específicas de los "donantes ideales" de su organización, concentrándose especialmente en los elementos, además del dinero, que puedan agregar valor a la organización.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Notas adhesivas u hojas de papel.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1

Invite a todos a sentarse y pensar en sus donantes preferidos (si lo considera oportuno). Pídales que piensen en lo que más les gusta de ellos, en lo que hizo el donante para que mejorara la relación y en cuáles fueron los elementos clave de la interacción que resultaron favorables para ellos, para su organización y para la causa.

PASO 2

Ahora pida a todos que imaginen al donante ideal: el donante perfecto para su organización. Alguien que da exactamente lo que se necesita, cuya motivación para contribuir obedece a las razones correctas y que trabaja con ustedes de una manera adecuada para su equipo y su causa. ¿Cómo sería el proceso de cultivo? ¿Cómo sería la colaboración con ellos? ¿Qué sería distinto de los donantes comunes?

PASO 3

Dé a todos 5 minutos para que escriban tantas notas adhesivas como sea posible, con las cualidades de sus donantes preferidos y de sus donantes ideales. ¡Una cualidad en cada nota adhesiva! Asegúrese de que sean realistas; por ejemplo: "capaz de dar grandes donaciones rápidamente", en lugar de "envía dinero de pronto", "capaz de hacer aportaciones en nuestro país", en lugar de "ignora las restricciones legales regionales".

PASO 4
A continuación, cada uno elegirá sus 3 mejores notas adhesivas (las mejores cualidades que han observado o que pueden imaginar en un donante) y las compartirá con el grupo en voz alta mientras las coloca en la pared. Si alguien tiene una sugerencia similar, esta se deberá colocar en la pared al mismo tiempo para que las sugerencias similares queden agrupadas. Discutan cualquier área en la que haya desacuerdos sobre si sería bueno para la organización.

PASO 5
Continúe haciendo la ronda hasta todos compartan sus ideas, queden agrupadas y hayan sido discutidas; tendrán una pared llena con las mejores cualidades de los donantes en las que pudieron pensar.

PASO 6
Trabajen juntos para clasificar estas cualidades en orden de la "más importante" a la "menos importante".

PASO 7
Señale las primeras cualidades de las "más importantes" como los criterios clave que deben buscar en los donantes adecuados para su organización.

PASO 8
Todo el equipo deberá reflexionar sobre qué donantes podrían cumplir con este criterio, y... ¡anime al equipo a buscarlos!

¿QUÉ SIGUE?

Puede utilizar los criterios clave de su "donante ideal" de muchas maneras:

- Cree "perfiles de donantes" y haga su ejercicio de priorización de donantes (consulte la siguiente página).
- Tenga el perfil del "donante ideal" en su pared, para recordar lo que está buscando.
- Redacte una versión amigable para el donante y úsela como tema de discusión cuando desarrolle asociaciones, podría incluso ponerlo en su sitio web para que los donantes puedan verlo.

CÓMO CREAR PERFILES DE DONANTES

2

Le recomendamos crear "perfiles de donantes" con el fin de saber qué donantes tienen más probabilidades de hacer donaciones a su organización y para informar sobre las mejores prácticas en la construcción y manejo de relaciones.

¿QUÉ ES UN PERFIL DE DONANTE?

Los perfiles de donantes son descripciones detalladas de donantes comunes que ya atrae y de los que quisiera atraer a futuro. Por lo general, corresponden a características clave que son relevantes para usted en la adaptación de sus enfoques de recaudación de fondos, tales como:

- Edad, género, estado civil.
- Su fuente de riqueza y cualquier otra parte interesada que participe en las decisiones (ej. familia, su jefe).
- Formas de interacción (ej. asistir a eventos, hacer donaciones con amigos, leer informes).
- Perspectivas y valores, incluyendo el vínculo con su causa, en caso de tenerla .
- Intereses personales.
- Fuentes de información, entre ellas sus medios de noticias y cómo podrían conocerlos (ej. redes sociales).
- Proceder con respecto a las donaciones y motivaciones para hacerlo .
- Activos, además del capital.

¿POR QUÉ TENER PERFILES DE DONANTES?

Como especialista en recaudación de fondos el tiempo es uno de sus activos más valiosos, a menudo el más escaso. Para asegurarse de invertir su tiempo en las oportunidades con mayores probabilidades de conducir a la financiación, debe ser prudente al decidir en qué enfocará su atención.

La mayoría de las organizaciones cuentan con un grupo bastante reducido de donantes compatibles con su causa, su ubicación geográfica, sus principios éticaosy otros criterios. Si no sabemos cómo detectar a estos donantes y elegimos con cuidado, podríamos terminar perdiendo el tiempo intentando cultivar a demasiadas personas o a las personas "equivocadas"; además, podríamos desarrollar ideas y enfoques de recaudación de fondos que no funcionen para los donantes de nuestra red. Los perfiles le permiten reducir estos riesgos.

OBJETIVO

Desarrollar los perfiles de donantes para su organización. Recomendamos hacerlo como un taller en colaboración con sus colaboradores, pero también puede hacerlo de forma individual (la clave es destinar tiempo para el pensamiento creativo, las lluvias de ideas y la definición de prioridades). En caso de que haga el ejercicio individualmente, podría después compartir sus perfiles con algunos de sus compañeros para que le den su opinión y le ayuden a perfeccionarlos.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Notas adhesivas u hojas de papel.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Tome un tiempo para reflexionar y discutir las cualidades de un "donante ideal" del ejercicio anterior. Si aún no ha realizado ese ejercicio, le recomendamos que comiencen con él, haciendo juntos su lluvia de ideas.

PASO 2
Invite a todos a anotar los diferentes tipos de donantes que tiene su organización, uno por cada nota adhesiva. Es decir, podrían escribir: grandes fundaciones, ayuda del gobierno, organismos de la ONU, empresas locales, individuos acaudalados. También pueden desglosarlos aún más, si así lo prefieren, por ejemplo: fundaciones de salud, fundaciones feministas, donantes religiosos.

PASO 3
Ponga todas las notas adhesivas en la pared o la pizarra y clasifíquelos hasta que no queden más de 10 categorías. Cuanto menos, mejor, pero no deje fuera ningún tipo de donante importante.

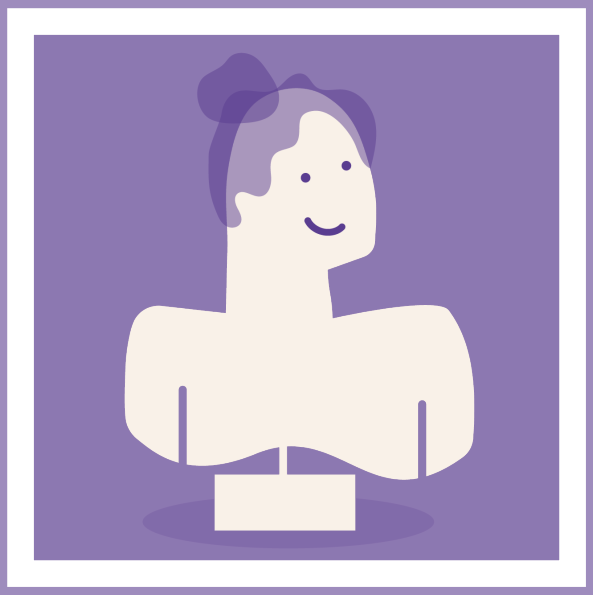
Anote estas categorías para el ejercicio de "Priorización de Donantes" que realizaremos más adelante.

PASO 4
A continuación, divídanse en parejas o grupos pequeños, cada uno debe tomar una de las categorías y uno de los grupos debe tomar también la categoría de "Donante Ideal". Si no tienen suficientes personas, pueden tomar más de una, ¡sólo asegúrense de contar con el tiempo suficiente para desarrollarlas!

PASO 5
En parejas o en grupos pequeños, dediquen tiempo a crear un perfil para su tipo de donante. ¡Utilicen su imaginación! Piensen en una persona que estén creando (ej. un funcionario de subvenciones en una fundación), no la propia organización (ej. una fundación), hagan un dibujo sencillo de ellos, discutan y escriban cosas como:

1. Nombre
2. Rango de edad
3. Profesión
4. Estilo de vida (ej. viaja con frecuencia, asiste a eventos sociales, pasa tiempo en casa)
5. Pasatiempos
6. Vida familiar (pareja, matrimonio, con hijos)
7. Tipo de patrimonio (ej. de su empleador, de su familia, propio)
8. Principales preocupaciones (ej. gastar con prudencia, tener un impacto, lograr un objetivo, ser conocidos)
9. Lo que sienten por su causa (ej. tristeza, lástima, empatía, orgullo, esperanza)
10. Lo que valoran de su causa (ej. equidad, justicia)
11. Historial y estilo de contribuciones (ej. otras organizaciones a las que ayudan, otras causas, cuánto aportan)
12. Preferencias de cultivo (ej. cafés, eventos, informes y datos)
13. ¿Cómo conocieron a su organización? (ej. por un amigo, por medio de un evento)
14. ¿Qué les preocuparía de su organización?
15. ¿Qué les gustaría de su organización?
16. Fuentes de información, incluyendo los medios de noticias que prefieren.
17. Activos además de su capital (ej. fama, redes, propiedades)

A continuación, se muestra el ejemplo de el "perfil de donante" de un donante Next Gen.



JOVEN DE CASI 30 AÑOS

ESTUDIOS DE GÉNERO EDUCACIÓN EN LAS MEJORES UNIVERSIDADES

PATRIMONIO HEREDADO

INFORMACIÓN

- Interseccional y progresista; cree en la necesidad de un cambio en el sistema.
- Manifiesta osadía y pragmatismo.

INTERESES PERSONALES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Apoya causas de diversas áreas.
- Desarrolla su conocimiento por medio de podcasts, pares, organizaciones de base, eventos, academia y conferencias.
- Busca constantemente experiencias educativas y de desarrollo personal.
- Tiene buenos contactos y establece relaciones frecuentemente asistiendo a tantos eventos como le sea posible.

ESTILO FILANTRÓPICO

- Completa dedicación a dar, prefiere un enfoque de campo.
- Le interesan los nuevos modelos de contribución, prefiere aportaciones sin restricciones y un enfoque de alianza colaborativa.
- Le inspiran los objetivos audaces, pero espera ver evidencias del impacto.
- Confía en la orientación de aliados expertos.
- Le gusta el reconocimiento, que le consulten y representar una alianza valiosa.

PASO 6

Una vez que sus perfiles estén listos, preséntelos al resto del grupo. En caso de haber hecho el ejercicio solo, compártalo con sus colegas para escuchar sus opiniones.

Después de cada presentación, discuta si algún perfil parece estar particularmente equivocado o acertado con relación a su recaudación de fondos actual y futura. ¿A cuál de estas personas ficticias sienten que ya conocen? ¿Con cuál les gustaría conectarse? ¿Y cuáles sienten que no conocen?

PASO 7

Una vez que cada perfil haya sido presentado, trabajen juntos para reducir su lista total de perfiles a solo cinco. Pueden hacerlo combinando algunos perfiles (ej. las oficinas de subvenciones de grandes fundaciones y las oficinas de programas de organismos de la ONU pueden llegar a ser similares), o decidiendo a qué tipo de perfiles desean, o no, dedicar su tiempo en un futuro próximo. Procure que uno de los cinco finalistas sea su Donante Ideal!

También es útil priorizar la lista asegurándose de tener una serie de cualidades con el mayor impacto en su enfoque de recaudación de fondos. Por ejemplo:

QUIERE PROPUESTAS

- Jane, encargada de subvenciones en una fundación grande
- George, encargado de programas en un organismo de la ONU

QUIERE REUNIONES

- Anna, miembro del patronato de una fundación familiar
- Yousef, empresario local

QUIERE EVENTOS

- Fátima, filántropa local

PASO 8

Redacten los perfiles finales para cada uno de sus cinco donantes. Háganlos detallados y visualmente atractivos, lo suficientemente buenos para colgarlos en su pared; después compártanlos con los nuevos miembros del equipo de forma interna. ¡Estos son sus Perfiles de Donantes finales!

¿QUÉ SIGUE?

Los Perfiles de Donantes deben ser utilizados como apoyo para:

- Segmentar su lista de donantes en categorías para poder determinar, con solo un vistazo, los tipos de donantes que predominan en su actual base de datos, con cuáles tiene más éxito y en cuáles debe concentrarse más.
- Entender a los posibles donantes; pensar: "¿esta persona será una Anna o más bien un George?" al planear cómo acercarse a ellos y responder a sus necesidades.
- Priorizar y agilizar su trabajo de recaudación de fondos desarrollando y probando nuevos enfoques e ideas para interactuar con sus donantes según un número limitado de perfiles (¡para evitar tratar de complacer a todos!)
- Asegurarse de que los nuevos programas en desarrollo sean adaptados correctamente, teniendo en mente un conjunto específico de donantes como objetivo; ej. ¿por qué elaborar un informe técnico de 20 páginas si a ninguno de sus principales públicos de donantes le gustaría recibirlo?

Algunas organizaciones incluso tienen una representación física de sus perfiles de donantes en las reuniones con ellos, como una foto o un juguete, para recordar preguntarse: "¿qué diría Anna?" o "¿qué querría Yousef?" Otros invitan a miembros específicos del equipo a representar cada perfil; por ejemplo, pueden pedirle a alguien que siempre "piense como Anna" al revisar las comunicaciones para un donante.

Recomendamos que los actualicen cada 1-2 años.

PRIORIZACIÓN DE DONANTES

2

Este es un ejercicio muy sencillo para ayudarle a priorizar sus procesos y su cartera de donantes. Como se mencionó en el ejercicio "Perfiles de Donantes", todas las áreas de recaudación de fondos tiene el tiempo limitado y deben tener como objetivo enfocarse en los donantes con más probabilidades de dar financiación y ser buenos aliados para su trabajo. Esta herramienta, cuando se utiliza correctamente, puede ayudarles a definir sus prioridades de forma clara y sencilla.

OBJETIVO

Crear una lista priorizada de tipos de donantes para uso interno, con el fin de determinar a cuáles donantes dedicarán su tiempo y cuáles no serían un buen retorno de la inversión de su organización en este momento.

NECESITARÁ

- Los resultados de su "Donante Ideal" y de su "Perfil de Donantes".
- Una computadora con un programa que le permita hacer tablas de datos, como Excel.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

Esta actividad es en realidad un trabajo de escritorio, aunque la puede realizar en grupo si lo prefiere.

PASO 1

Comience con la Herramienta de Priorización de Donantes que se encuentra a continuación, o vuelva a crearla en una sencilla hoja de cálculo. Incluya su lista actual de tipos de donantes, además de su tipo de donante ideal, si aún no lo ha incluído.

PASO 2

A lo largo de la parte superior de la tabla, añada los criterios esenciales de donantes creados durante el ejercicio del Donante Ideal.

La herramienta ya tiene tres criterios esenciales incluidos, basados en nuestra experiencia:

- **MERCADO EXISTENTE:** ¿ya hay donantes de este tipo financiando trabajo como el suyo?
- **CONTACTOS EXISTENTES:** ¿su organización ya tiene relaciones con donantes de este tipo o tiene alguna manera de utilizar su red para llegar a ellos?
- **RECURSOS EXISTENTES:** ¿su organización cuenta con los recursos o el potencial (ej. idioma, oferta, capacidad) para cultivar relaciones con este tipo de donantes?

PASO 3

Asigne a cada conjunto de criterios una puntuación máxima de acuerdo con su nivel de prioridad estratégica.

Por ejemplo:

- Un criterio como "puede donar dinero en nuestro país" es esencial por lo que su puntuación máxima debe ser de 10 puntos.
- Un criterio como "puede presentarnos a otros contactos" sería deseable, por lo tanto, su puntuación máxima debe ser de 5 puntos.

PASO 4
Asigne a cada donante una puntuación para cada categoría en donde la más alta representa que cumple perfectamente ese criterio y la más baja representa que no lo cumple en lo absoluto.

PASO 5
Sume los puntos de cada fila y ordene la lista de mayor a menor. Los donantes de la parte superior de la lista deben ser su mayor prioridad.

¿QUÉ SIGUE?

Recomendamos enfocar su estrategia de recaudación de fondos, y su tiempo, en los 3-5 tipos de donantes más importantes de esta lista. Esto no significa que deban ignorar a otros donantes que llegaran a buscarlos, pero les permitirá enfocar su tiempo de interacción y cultivo en los donantes más estratégicos para organizar sus actividades en torno a ellos.

Esta lista también puede utilizarse para:

- Decidir si vale la pena invertir tiempo y dinero en una nueva idea de recaudación de fondos (ej. un evento o un programa) para llegar a los grupos de donantes prioritarios.
- Evaluar los nuevos tipos de donantes en comparación con los ya existentes, para decidir si se les debe dar prioridad.
- Comunicar a los miembros del Patronato y a los dirigentes las razones por las que se da prioridad a ciertas oportunidades sobre otras (y trabajar con ellos para decidirlas).

HERRAMIENTA DE PRIORIZACIÓN DE DONANTES

TIPO DE DONANTE	SUBTIPO DE DONANTE	PERFIL(ES)	MERCADO EXISTENTE	CONTACTOS EXISTENTES	RECURSOS EXISTENTES	CRITERIOS 1	CRITERIOS 2	CRITERIOS 3	CRITERIOS 4	CRITERIOS 5	TOTAL
PUNTUACIÓN MÁXIMA			10	10	10	*ej. 10*	*ej. 5*	*ej. 5*	*ej. 5*	*ej. 5*	
Fundación	*Fundación familiar pequeña*	*Jane, encargada de subvenciones y Anna, miembro del Patronato*	*7*	*5*	*5*	*6*	*5*	*2*	*1*	*0*	*31 / 60*

EJEMPLO DE GUÍA PARA ENTREVISTA

Puede sonar inusual entrevistar a sus donantes, pero puede ser una gran manera de involucrarlos en lo que usted hace, además de poner a prueba sus conceptos sobre sus Perfiles de Donantes y lo que les gusta.

CÓMO ORGANIZAR UNA ENTREVISTA

Si conoce a sus donantes desde hace tiempo, puede invitarlos a participar en un proceso de "mejora de prácticas de colaboración"; si usted tiene poco tiempo en su organización, podría decir que está contactando a los principales contribuyentes de la organización para saber más sobre sus preferencias de donación. De cualquier manera, los donantes a menudo se sienten muy valorados y halagados cuando son entrevistados y tienen una sensación de injerencia en la manera en la que trabajarán juntos en el futuro. Si no se considera capaz de hacer las entrevistas sin ayuda, puede recurrir a un consultor o contratista externo para que las haga por usted.

OBJETIVO

Solicitar retroalimentación franca y sincera sobre sus prácticas e ideas de recaudación de fondos, así como profundizar las relaciones con sus donantes.

EJEMPLO DE GUÍA PARA ENTREVISTA

Las preguntas deben adaptarse a su organización en particular, pero hemos encontrado que las siguientes áreas clave tienen los mejores resultados al entrevistar a los donantes. No es recomendable incluir más de 20 preguntas en una conversación de una hora.

SECCIÓN 1: FILANTROPÍA (DE SU ORGANIZACIÓN)

- ¿Cuál es su experiencia en filantropía y en nuestro sector específico?
- ¿Qué causas apoya, cómo (tiempo, dinero, habilidades) y por qué?
- Cuando hace una donación a una organización, ¿limita su donación? Si lo hace, ¿de qué forma?
- Además del impacto, para usted ¿qué elementos tendría una excelente relación con una organización sin fines de lucro? ¿Qué busca que tengan sus alianzas (emocionalmente, prácticamente, socialmente)?
- Desde su perspectiva, ¿existen cambios o tendencias nuevas o inesperadas en la financiación de nuestro sector?

SECCIÓN 2: NUESTRA ORGANIZACIÓN

- ¿Cómo describiría su participación en nuestro trabajo?
- En sus propias palabras, ¿qué hace nuestra organización?
- Nos describimos como "[insertar declaración de misión]", ¿cuál considera que podría ser un valor único de una organización como la nuestra?
- ¿Qué organizaciones considera que son más similares a nosotros?
- ¿Qué organizaciones consideraría un ejemplo de mejores prácticas en nuestro sector y por qué?

SECCIÓN 3: RECAUDACIÓN DE FONDOS Y MENSAJES

- ¿Qué aspectos de nuestro trabajo le resultan más atractivos y por qué?
- ¿Qué le ha parecido la experiencia de ser patrocinador de nuestra causa?
- ¿Está satisfecho con el nivel de contacto, información e interacción?
- ¿Cuáles considera que son algunos errores comunes que cometen organizaciones como la nuestra al interactuar con donantes como usted?
- ¿Hay algo que le impida apoyarnos en el futuro?
- De la siguiente lista de opciones, si tuviera que elegir una para una donación, ¿cuál elegiría y por qué?
    - Financiación sin restricciones (ej. para apoyar la misión general de la organización)
    - [Enliste sus futuros programas prioritarios]
- De las antes mencionadas, ¿cuál es la opción menos atractiva y por qué?
- ¿Cree que haya huecos o áreas de enfoque innecesarias en nuestro trabajo?
- ¿Cuáles considera que son nuestras principales fortalezas con respecto a la recaudación de fondos?
- ¿Cuáles considera que son las principales barreras para la recaudación de fondos en nuestra organización?
- De acuerdo con su experiencia, ¿qué es importante hacer para que las organizaciones como la nuestra se destaquen en su sector?

CASO DESTACADO: LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS DONANTES DE ASHOKA

Ashoka es un programa mundial de prácticas que otorga apoyo a los principales emprendedores sociales del mundo para que resuelvan problemas sociales muy arraigados. Esta organización aprende de los métodos de innovación de sus practicantes y moviliza a una comunidad mundial que adopta estos nuevos métodos para construir "un mundo en el que todos promueven el cambio".

El modelo de recaudación de financiación sin restricciones de Ashoka se basa en gran medida en la 'Red de Apoyo de Ashoka', formada por 350-400 miembros que donan al menos 10 000 euros cada año por un mínimo de 3 años. Ashoka España ha tenido un éxito inusitado en el cuidado de sus miembros, ya que 90% de sus patrocinadores suelen renovar su compromiso. Su estrategia de interacción incluye diferentes niveles y canales de comunicación y se basa en la retroalimentación que Ashoka reúne a través de una encuesta que se envía a los nuevos donantes. A partir de esa información, Ashoka España diseñó su principal estrategia de recaudación de fondos para responder a las necesidades y preferencias de sus donantes:

- **PARTICIPACIÓN DE 360 GRADOS:** además de brindar apoyo financiero, los donantes a menudo se convierten en embajadores de Ashoka, mentores de los practicantes, miembros del Patronato y consejeros. Les gusta ofrecer su tiempo y sus redes de conocidos compartiendo sus contactos y hablando de Ashoka en los medios de comunicación.
- **DEFINICIÓN CLARA DE FUNCIONES:** Ashoka España hace que sus patrocinadores sean "arquitectos de su visión" al compartir los objetivos de impacto y explicar claramente el papel del individuo en el recorrido de Ashoka. Este discurso, que se utilizó para lanzar una nueva representación de Ashoka en Barcelona, atrajo 15 nuevos miembros en sólo 6 meses. Ellos crean en colaboración con la organización y esto fortalece su reclutamiento y brinda nuevas oportunidades.
- **TRATO "VIP":** Ashoka España mantiene una relación especial con los patrocinadores que hacen grandes donaciones. Esto incluye una visita personal de los directores de la organización para agradecerles su contribución.
- **DESARROLLO DE RELACIONES PERSONALES:** su estrategia de recaudación de fondos depende en buena parte del "poder del individuo". La mayoría de los patrocinadores se unieron a través de contactos personales, e invierten en Ashoka porque confían en el miembro específico del equipo que lleva su relación.

Oferta a los Donantes: Inventario de Activos

CÓMO DESARROLLAR EL PLAN DE CULTIVO

Una vez que tiene identificado a su público y qué lo motiva a dar, es momento del cultivo. Esta es la fase de "conocerse" en la relación y la que anima a sus donantes a hacer una contribución. En otras palabras, es cuando lleva al donante hasta el punto que dice: "¡lo que hacen es increíble! ¿Cómo puedo ayudar?" Un plan de cultivo debe ser:

- **BIEN PLANEADO:** cuanta más claridad tenga su organización sobre cómo involucrar mejor a cada donante, más efectiva puede llegar a ser su solicitud inicial o de aumento de contribución.
- **PERSONALIZADO:** identificar qué pasos del cultivo funcionan mejor con cada donante para alinear sus acciones con base en lo que va aprendiendo de ellos.
- **ESTRATÉGICO:** cada acción que realice debe ayudar a que su organización llegue al punto de recibir su primera donación o un aumento de contribución. Tener un plan le brinda la estructura para mantenerse enfocado en ese objetivo.
- **REALISTA:** la etapa de cultivo de la recaudación de fondos basada en relaciones suele tardar de 12 a 18 meses entre la primera interacción con un donante y su compromiso de hacer una aportación importante. Por supuesto que hay excepciones a esta regla (ej. cuando le presentan a un contacto mutuo); sin embargo, es importante hacer planes con proyecciones de tiempo conservadoras.
- **DOCUMENTADO:** cada punto de contacto con un donante debe registrarse en una base de datos centralizada a la que todo el equipo pueda acceder.

Si desea alcanzar un gran nivel de éxito, su plan de cultivo debe ser metódico. Para conseguirlo, es importante que haga un inventario de las diversas formas en las que puede interactuar con los donantes durante el siguiente año. Al hacerlo, su organización tendrá una comprensión clara de lo que puede ofrecer a los donantes actualmente para construir un vínculo con su causa, asegurar una donación y saber qué otras ofertas deben desarrollar para dar seguimiento a los donantes hasta el momento de la solicitud.

Para llegar al punto de la solicitud con algún donante, necesitará dedicarle tiempo y cultivar la relación con mucho cuidado. Para cultivar esa relación y garantizar que la donación realmente llegue a ocurrir, se requieren "productos" u ofertas a los donantes claras que permitan hacer la "propuesta de venta"; especialmente en caso de prospectos con menor probabilidad de dar aportaciones sin restricciones.

CÓMO IDENTIFICAR SUS ACTIVOS

Antes de explorar las "ofertas" a los posibles donantes, es necesario tener una comprensión clara de los recursos internos disponibles. Las organizaciones sin fines de lucro muchas veces ignoran o simplemente dan por sentado el potencial de sus activos, es decir, los elementos que ya poseen o a los que tienen acceso que pueden hacer que su organización resulte atractiva para los financiadores y que, de hecho, deben aprovechar en su recaudación de fondos.

Teniendo una mentalidad estratégica, pueden elaborar un plan de cultivo atractivo para sus donantes aprovechando al máximo los recursos de los que ya disponen. Las siguientes tres categorías son sólo algunos ejemplos de las "cartas" más comunes que las organizaciones sin fines de lucro pueden jugar durante el "juego de la recaudación de fondos": personal, entorno y recursos adicionales. En realidad no se trata de una lista exhaustiva, simplemente sirve de inspiración para que reflexionen sobre los activos específicos que su organización "posee" y cómo pueden aprovecharlos para involucrar a sus donantes.

PERSONAL

Las personas que conforman su equipo, su liderazgo y su ecosistema de grupos de interés probablemente sean su mayor activo, ya que su reputación y su experiencia son clave para crear confianza con los donantes.

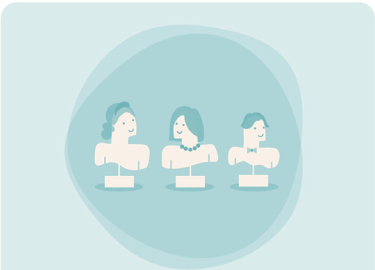
INTERNO

NIVEL MÁS ALTO DE LIDERAZGO

Un líder y una dirección con carisma pueden motivar e inspirar a los donantes a dar al generar confianza en la experiencia de su organización. Asegúrese de que cuenten con perfiles públicos de liderazgo de opinión y asistan a reuniones importantes de los donantes.

EQUIPO

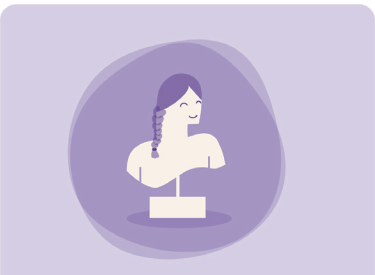
Su personal y voluntarios son el banco de conocimientos de su organización. Con su pericia y experiencia, son los más indicados para abogar por el trabajo que desempeñan. Al consolidar sus habilidades y permitirles desarrollarse profesionalmente, habrá un enorme beneficio tanto para ellos como para su organización.



PATRONATO

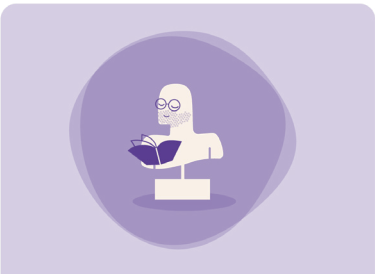
Los patronatos suelen estar bien conectados con empresas, organizaciones, instituciones gubernamentales y donantes. Deben tener una comprensión clara de la estrategia de recaudación de fondos de su organización para aprovechar sus relaciones y dar presentaciones a las personas adecuadas.

EXTERNO



USUARIOS FINALES

Dependiendo de la naturaleza de su trabajo, sus usuarios finales pueden comunicar el impacto de su labor por medio de su experiencia personal. Es más probable que los donantes hagan aportaciones después de escuchar historias impactantes o tener una relación personal con alguien que se benefició de su trabajo.



EMBAJADORES

Los defensores o personas influyentes que no son necesariamente parte de su organización, pueden generar mucho valor. Son personas conocidas a nivel local, regional o nacional que apoyan su causa y pueden llegar a participar en eventos, o pueden conseguirle plataformas para promover su organización.

DONANTES EXISTENTES

Recibiendo el apoyo adecuado, su base actual de donantes puede ayudar a desarrollar una red de donantes aún más sólida. Proporcióneles información y materiales persuasivos y fáciles de compartir, así como oportunidades para invitar a su red de contactos a los eventos.

ENTORNO

Los elementos “no humanos” alrededor de su organización pueden y deben ser aprovechados en la recaudación de fondos.

ESPACIOS
Si sus instalaciones son adecuadas para visitas guiadas (ej., refugios, clínicas, museos, bancos de alimentos, etc.), o si su oficina se encuentra en un edificio histórico o en un lugar de interés, aprovéchelo para organizar eventos periódicos o visitas con donantes.

PROYECTOS DE CAMPO
Si los proyectos o programas que usted dirige pueden ser visitados por personas externas a su organización, las visitas de campo son una gran manera de involucrar a los donantes para mostrarles “dónde sucede la magia” y así comprueben la calidad de su trabajo.

MATERIAL COMPLEMENTARIO

Los recursos de comunicación bien redactados y visualmente agradables son extremadamente importantes. Asegúrense de actualizar y mejoren frecuentemente los suyos para reflejar la situación actual de su organización. En la sección de “Mensajes” analizaremos más a fondo el alcance de las comunicaciones en el contexto de la recaudación de fondos.

SITIO WEB
Un sitio web fácil de navegar, de aspecto elegante y con páginas y recursos relevantes para los donantes ayudará a reflejar la naturaleza de su organización y a comunicarse mejor con los donantes que deseen saber más sobre su trabajo y cómo pueden apoyarlo.

PRESENTACIÓN PARA PROPUESTAS
Una presentación para propuestas bien redactada y concisa que proporcione una visión general rápida de la misión, la visión y el impacto de su organización es fundamental para que su equipo pueda presentar su organización en las reuniones con posibles donantes.

CASO DESTACADO: CÓMO APROVECHA TEWA SUS ACTIVOS

Tewa es un fondo para mujeres con sede en Nepal. A través de la financiación y el desarrollo de capacidades, apoya a las mujeres para organizarse, hacer escuchar su voz colectivamente y transformar políticas, sistemas, normas y prácticas discriminatorias.

La organización cree firmemente en la utilización óptima de los recursos locales para fortalecer la confianza con las comunidades locales. Su estrategia de recaudación de fondos se basa en donantes individuales e institucionales, y desde 1997 recauda fondos continuamente de más de 7.900 donantes individuales nepaleses, además de 571 institucionales.

Como parte de su estrategia, Tewa aprovecha sus principales activos para el éxito de la recaudación de fondos. Algunos ejemplos de ello son:

- **VOLUNTARIOS:** Tewa forma a sus voluntarios para que apoyen los esfuerzos de recaudación de fondos de la organización. A través de su red, los voluntarios enlazan al equipo de recaudación de fondos de Tewa con otras instituciones o personas afines que pudieran estar interesadas en ser donantes o recaudar fondos directamente.
- **LUGAR:** La infraestructura y los espacios exteriores de Tewa están diseñados para apoyar la sostenibilidad de la organización. El equipo a menudo organiza eventos de recaudación de fondos como presentaciones musicales y sorteos utilizando sus propios espacios. Su Teatro al Aire Libre, con capacidad para 1 000 personas, también es una fuente de ingresos para la organización, ya que lo alquilan a otras organizaciones.

MAPEO DE ACTIVOS: CÓMO CREAR SU "MAZO DE CARTAS"

Este ejercicio le ayudará a identificar los activos que son exclusivos de su organización y que pueden aprovechar para lograr el éxito en la recaudación de fondos.

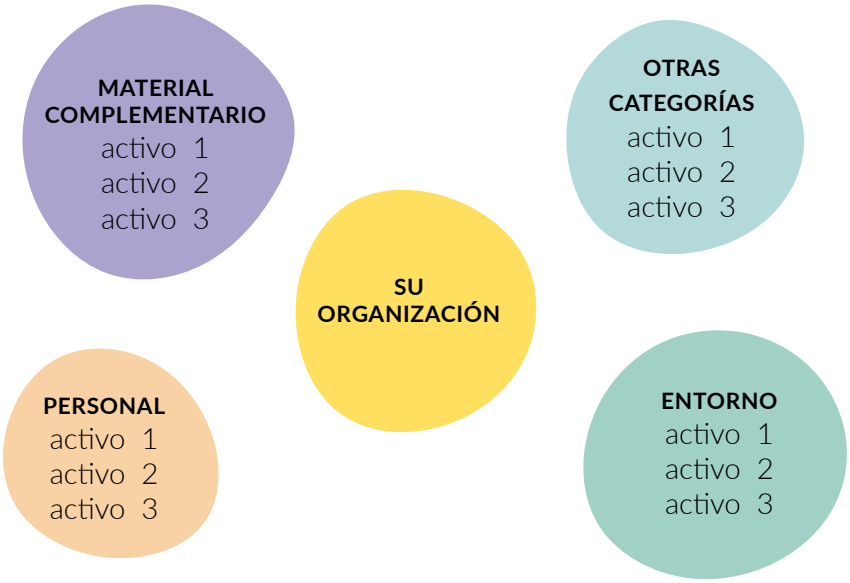
OBJETIVO
Identificar los activos clave de su organización.

NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Papel y marcadores.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Divida el espacio de su pizarrón blanco o pared de tal forma que tenga un área para cada categoría. Si identifica más categorías que las tres proporcionadas en el ejemplo anterior, simplemente añada más burbujas a su diagrama:



PASO 2
Pida a su equipo que piense en los activos de su organización, es decir, cualquier cosa que posean o a la que tengan acceso que puedan utilizar para involucrar a sus donantes. Utilicen las tarjetas proporcionadas en la sesión informativa anterior para inspirarse y no tengan miedo de pensar de forma innovadora. Sean lo más específicos posible.

Dé a todos 5-10 minutos para escribir tantas ideas como puedan, una por cada nota adhesiva.

PASO 3
Pida a cada miembro del equipo, uno a la vez, que elija sus 3 mejores activos y los comparta con el resto del equipo. Si otros miembros del equipo mencionaron activos similares, pídales que también los compartan y creen grupos temáticos. Una vez que todos hayan compartido sus 3 principales activos, siga la ronda hasta que todos hayan sido compartidos y discutidos en grupo.

¿QUÉ SIGUE?

Su lista de activos le permitirá aportar ideas para el siguiente ejercicio de "Oferta a los Donantes".

Oferta a los Donantes: "Productos"

CÓMO DISEÑAR SUS "PRODUCTOS": UN ENFOQUE BASADO EN LOS DONANTES

Ahora que ya identificó sus activos, llegó el momento de crear una "oferta de productos" que coincida con la dirección estratégica de su organización y le permita formar su plan de cultivo.

Desarrollar una oferta requiere de mucha preparación y una reflexión meticulosa. El sistema que sugerimos usar para este proceso se llama "diseño centrado en las personas"; un enfoque creativo creado por **IDEO** que le lleva a desarrollar una empatía profunda con las personas para las cuales diseña (en este caso sus donantes) al colocarlas al centro de su proceso. El diseño basado en los donantes comienza con sus donantes y termina con nuevas soluciones que se adaptan a sus necesidades.

CASO DESTACADO: RECAUDACIÓN DE FONDOS BASADA EN LA COMUNIDAD Y FILANTROPÍA CON EQUILIBRIO DE PODER

En los últimos años han surgido críticas a la filantropía y al enfoque de recaudación de fondos basada en los donantes (DCF, por sus siglas en inglés), ya que nuestro sector reconoce la dinámica de poder inherente a las donaciones tradicionales. Varios líderes de opinión del sector han formulado críticas que invitan a la reflexión sobre la filantropía, dejando al descubierto sus defectos fundamentales. Por nombrar algunos, en Decolonizing Wealth, el galardonado ejecutivo filantrópico Edgar Villanueva explica cómo la dinámica de poder en la filantropía tradicional perpetúa el colonialismo y lo que podemos hacer colectivamente como sector para cambiar esta situación. Asimismo, Anand Giridharadas en su reciente libro, **Winners Take All**, critica el concepto mismo de la plutocracia y alienta a los poseedores de riquezas a integrar el impacto social con la acumulación de riqueza.

En este artículo de Rogare, se presenta una nueva teoría de recaudación de fondos basada en la comunidad (CCF, por sus siglas en inglés), no como un enfoque radicalmente alternativo a la recaudación de fondos basada en los donantes, sino más bien como un movimiento para cambiar la filantropía desde adentro. CCF se define como "un modelo basado en la equidad y la justicia social que antepone toda la comunidad a las organizaciones individuales, fomenta el sentido de pertenencia e interdependencia, presenta el trabajo no como transacciones individuales, sino de manera holística y fomenta el apoyo mutuo entre las organizaciones sin fines de lucro".

CCF es un movimiento para transformar la recaudación de fondos y la filantropía como sistema, de un modo ético y responsable. En términos prácticos, el principal mensaje para los recaudadores de fondos es que su abordaje de la recaudación de fondos siempre debe apuntar a proteger el bienestar de las comunidades a las que sirven y, cuando sea posible, los recaudadores de fondos deben ser lo suficientemente audaces como para cuestionar (y potencialmente decir no a) las donaciones que provengan de fuentes no éticas.

Con esto en mente, pueden desarrollar una "oferta de productos" que se adapte a las necesidades de sus donantes, respetando plenamente las necesidades de su comunidad.

¿QUÉ NECESITAN O QUIEREN LOS DONANTES?

En términos generales, los donantes tienen necesidades y objetivos que van más allá del impacto de la labor que financian. Algunas de las expectativas de los donantes listadas a continuación pueden aplicarse a distintos públicos de diferentes maneras, no obstante, siempre deben considerarse las siguientes:

1. **APRENDER**
Están conscientes de que no lo saben todo y quieren que su financiación tenga el mayor impacto posible, así que cualquier oportunidad de aprendizaje e intercambio de información les resulta valiosa.

2. **ALIANZAS PROFUNDAS**
La mayoría de los financiadores que entienden la complejidad de apoyar la incidencia social saben que es esencial contar con alianzas sólidas y estratégicas.

3. **MÁS DONANTES**
Los actuales donantes quieren que más interesados se unan a ellos en el esfuerzo de financiar una organización. Es importante mantenerlos actualizados con respecto a los esfuerzos de su organización para construir su base de donantes, conservando su apoyo actual.

4. **LOGROS CLAROS**
Incluso entendiendo los proyectos complejos a largo plazo, también quieren saber qué pasará en los próximos 12 meses y poder seguir los avances. La clave es mantener la innercia.

5. **NARRATIVA**
Los donantes tienen la necesidad de contar buenas historias sobre su financiación. Aunque en distinta medida, cada financiador tiene grupos de interés que quieren sentir que la labor cobra vida.

6. **SER ENTENDIDOS**
No siempre quieren decir a los aliados exactamente qué hacer, sino que las organizaciones entiendan sus objetivos y necesidades de modo que las propuestas estén bien alineadas y sean fáciles de promover internamente.

7. **ENTENDER**
Incluso los donantes más sofisticados están ansiosos porque las organizaciones les expliquen a fondo, pero de forma sencilla, el problema (y la solución) con un marco claro de seguimiento y evaluación que demuestre el éxito.

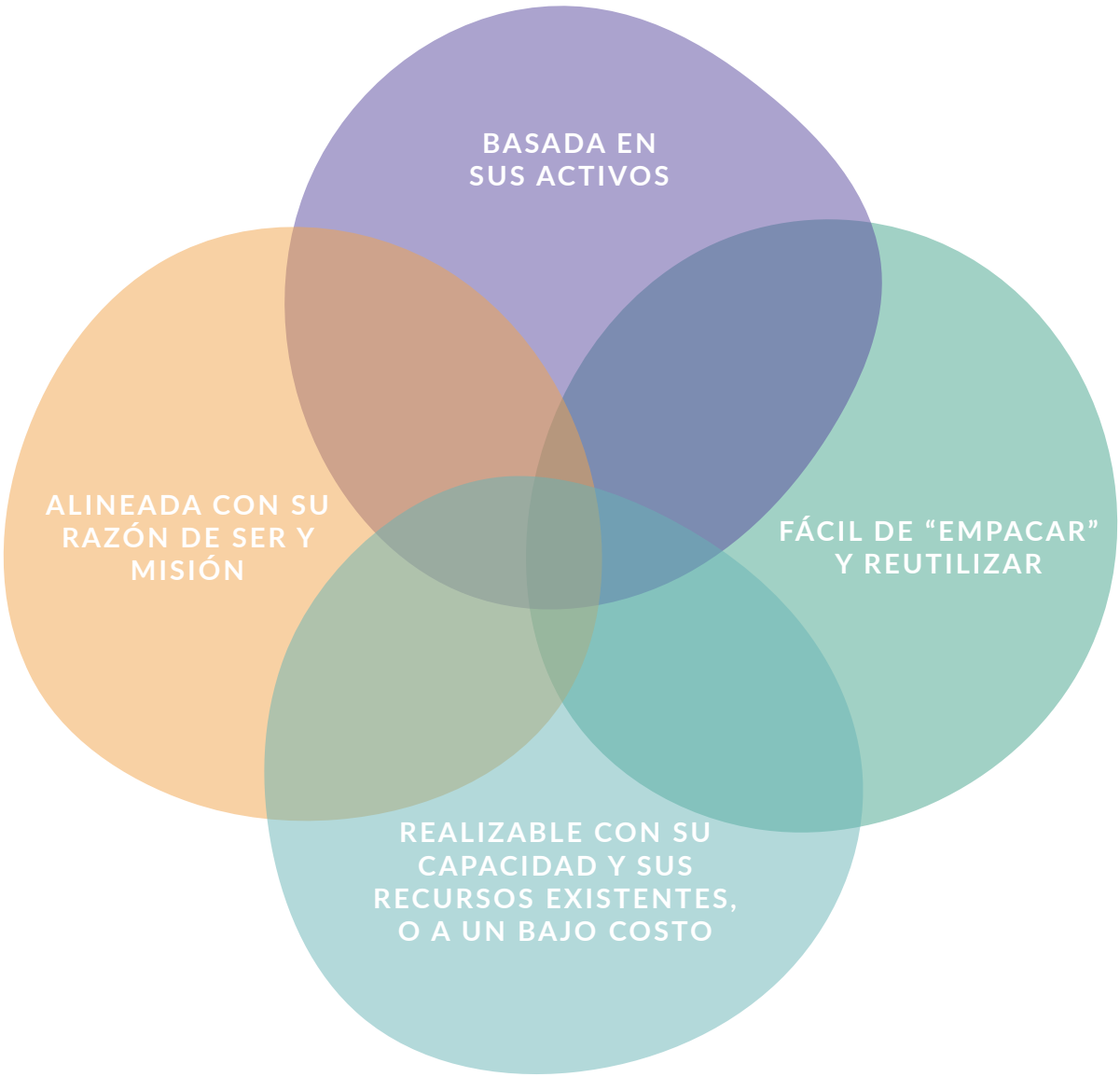
8. **INVOLUCRAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS**
Hay muchas cosas como viajes, voluntariados, asientos en consejos consultivos, dar ponencias en conferencias o buenos ejemplos de narrativas que puedan ayudarles a involucrar a los grupos de interés.

9. **SER VISIBLES**
Esto no es para todos, pero los financiadores que se preocupan por cómo posicionarse públicamente buscan aliarse con organizaciones con buenas marcas que les permitan divulgar su apoyo.

10. **SENTIRSE IMPORTANTES**
Los donantes quieren hacer una diferencia y ver cómo a través de ellos se puede lograr un mayor impacto por medio de proyectos piloto, innovación, donaciones igualadas e intercambio de ideas.

¿CÓMO DETERMINO MI OFERTA?

Antes de empezar a desarrollar sus ideas, debe establecer los criterios clave que guiarán su planteamiento. Esto debe basarse en los recursos y oportunidades actuales de su organización para aprovechar el trabajo que ya realizan y los activos con los que ya cuentan. Identificamos cuatro criterios principales que deben tomarse en cuenta durante su pensamiento estratégico, pero es posible que su organización deba priorizar criterios adicionales o distintos. En términos generales, su oferta de productos debe ser:



Las siguientes actividades le ayudarán a evaluar su oferta actual y a crear un prototipo de sus nuevos productos.

AUDITORÍA DE PRODUCTOS

1

Antes de proceder a crear nuevos productos, es necesario evaluar los productos o beneficios que su organización ofrece actualmente a los donantes. Esto le permitirá evaluar con precisión qué partes de su trabajo repercutirán en donantes específicos, además de identificar cualquier "hueco" en su oferta o cualquier uso ineficiente de sus recursos actuales.

Si actualmente no cuenta con una oferta a los donantes, puede saltarse este ejercicio y pasar directamente al siguiente.

OBJETIVO
Evaluar su oferta actual de productos.

NECESITARÁ

- Una computadora con un programa que le permita hacer tablas de datos, como Excel.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Individualmente o en grupo, haga una lista de todos los productos actuales (es decir, los beneficios) que su organización ofrece a los donantes.

PASO 2
Para cada producto, anote todos los activos aprovechados, así como para qué tipo de donantes está diseñado.

PASO 3
Modere una discusión en grupo para evaluar las fortalezas y debilidades de sus productos actuales. Con base en el consenso obtenido, decida qué productos deben seguir formando parte de su oferta y cuáles deben dejar de ofrecerse.

PRODUCTOS/ BENEFICIOS ACTUALES	ACTIVOS APROVECHADOS	TIPO DE DONANTE OBJETIVO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	¿MANTENER O QUITAR?
Producto 1 (ej. visitas de campo)	*ej. nuestras instalaciones, voluntarios, usuarios del servicio*	*ej. fundaciones, IAVP*	*ej. son muy entretenidas, los donantes entienden nuestro trabajo*	*ej. requieren mucho trabajo de preparación y demandan alta capacidad de personal.*	ej. mantener
Producto 2					
Producto 3					
Producto 4					

¿QUÉ SIGUE?

Si la auditoría de su producto mostró algún "hueco" o ineficiencia en su oferta actual, debe diseñar nuevas ofertas que respondan mejor a las necesidades de sus donantes, aprovechando al máximo sus recursos actuales.

DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS: PROTOTIPOS RÁPIDOS

3

Ahora es momento de crear su nueva "oferta de productos". Lo que sigue es un ejercicio creativo de prototipos rápidos para desarrollar y probar nuevas ideas. Esta actividad utilizará un enfoque de diseño centrado en las personas para poner a prueba las suposiciones y ayudarle a comprender qué puede proponer y a qué donantes (es decir, lo que quieren sus donantes frente a lo que puede ofrecer su organización y lo que tienen para ofrecer sus donantes frente a lo que necesita su organización).

DISEÑO: EL PROCESO (ACELERADO)

El diseño centrado en las personas consta de tres fases esenciales:

1. **INSPIRACIÓN:** realiza la investigación y aprende directamente del donante (las personas para las cuales diseña) hablando o interactuando con ellos para entender a fondo sus necesidades.
2. **CREACIÓN:** le da sentido a lo que ha aprendido, identifica las oportunidades de diseño y crea prototipos de posibles soluciones.
3. **IMPLEMENTACIÓN:** da vida a su solución. Y sabrá que la solución tendrá éxito porque colocó a las personas que busca servir al centro del proceso.

OBJETIVO
Diseñar la "oferta de productos" para su plan de cultivo de donantes.

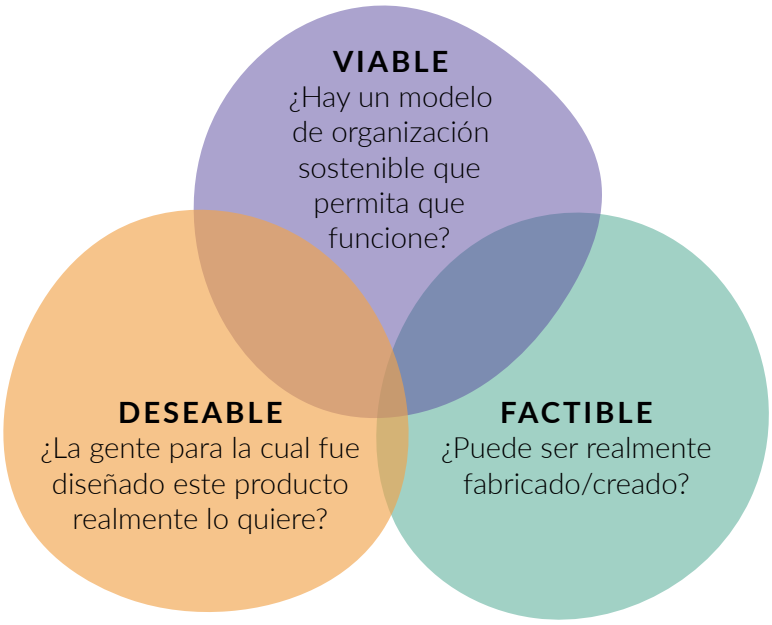
NECESITARÁ

- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Notas adhesivas u hojas de papel.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas.

COSAS QUE DEBE TENER EN CUENTA ANTES DE COMENZAR

A. LA PRUEBA DEL "SÍ"

Debe poder responder las siguientes tres preguntas clave antes de comenzar el proceso de diseño. Para asegurarse de que no haya complicaciones en la adopción, la solución debe permitirle responder "sí" a las tres preguntas, y por lo tanto posicionarse en la intersección de este Diagrama de Venn:



Fuente: **IDEO.org**, The Field Guide to Human-Centered Design (2015)

Así es como puede encontrar las respuestas a estas preguntas:

- **VIABLE:** utilizando los criterios clave descritos en el informe como inspiración, cree su propia lista de criterios. Al hacerlo, asegúrese de tomarse un tiempo para considerar sus recursos actuales y la capacidad de su equipo, así como cualquier otro elemento necesario para que su nuevo producto / oferta pueda ser presentada a los donantes. Esto puede incluir personal remunerado, participación del Patronato, voluntarios, beneficiarios, capacidad de ejecución y sistemas actuales.
- **FACTIBLE:** piense en sus activos actuales y en los recursos de que dispone (vea los resultados de su ejercicio anterior de "Mapeo de Activos").
- **DESEABLE:** piense en su público y en lo que ya sabe de ellos. Hable con ellos y conozca sus necesidades (si aún no lo ha hecho, consulte "Cómo entender a su donante").

B. REGLAS DEL JUEGO

Tenga en cuenta lo que debe y no debe hacer al realizar este ejercicio:

- **TENGA AUTOCONFIANZA Y CONFÍE EN SU EQUIPO:** este proceso puede ser incómodo, pero realmente funciona. ¡Confíe en él y libere su creatividad!
- **UN POCO DE AMBIGÜEDAD NO HACE DAÑO:** al final del proceso llegará a tener claridad, pero no al principio. Acepte que inicialmente las cosas pueden ser ambiguas.
- **TENGA SEGURIDAD Y OPTIMISMO:** lo van a lograr. Usted y su equipo diseñarán algo sorprendente.
- **TENGA UNA MENTALIDAD CIENTÍFICA:** utilice un procedimiento científico. Tiene una hipótesis, la prueba y aprende de ella y luego vuelve a empezar.
- **NO HAY MALAS IDEAS:** la primera fase se trata de aumentar, no de reducir. No hay tal cosa como una mala idea.
- **DEJE SUS EXPERIENCIAS EN LA PUERTA:** a veces el pasado puede deprimirnos si intentamos algo una vez y no funcionó. Habrá oportunidad para pensar en ello, pero no en este momento.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Invite a todos a analizar y comentar las necesidades de su público objetivo de donantes. Para ello, utilice todos los hallazgos y materiales generados en la sección "Cómo conocer a sus donantes" anterior. Escriban sus temas clave en las notas adhesivas y péguenlas en una pared para poder consultarlos durante el proceso.

PASO 2
Ahora hagan una lluvia de ideas rápida. Pregunte a su equipo: **"¿Cómo podríamos ofrecer oportunidades de interacción interesantes a nuestros donantes?"**

Dé a todos 5 minutos para llenar tantas notas adhesivas como puedan con ideas de cualquier acción que su organización pudiera realizar para involucrar a los donantes. ¡Un tema por cada nota! Recuerden: en esta etapa no hay ideas malas; sean osados y muy creativos, manténganse enfocados en el tema y den prioridad a la cantidad antes que a la calidad.

Estos son algunos ejemplos que pueden servir de inspiración:

PASO 3
Ahora cada uno debe elegir sus tres mejores ideas, compartirlas con el grupo en voz alta y pegarlas en la pared. Si alguien tuvo ideas similares, deberá incluir sus notas adhesivas y crear grupos temáticos.

PASO 4
Sigan escuchando a todos los grupos hasta que las ideas de todos sean compartidas, agrupadas y discutidas; tendrá una pared llena de ideas para su futura "oferta de productos"'.

PASO 5

Trabajen juntos para clasificar estas ideas de modo que queden en la intersección de los círculos de la "Prueba del Sí". Este esquema le ayudará a filtrar las ideas y a priorizar las mejores: las ideas que cumplan los tres criterios quedarán en el centro de este Diagrama de Venn (donde se unen los tres círculos). Estas serán las que llevarán a la fase de prototipo.

Si creen tener demasiadas ideas, hagan que el equipo vote para elegir sus tres favoritas. Podrán retomar las demás más tarde.

PASO 6

Ahora es momento de dar forma a sus ideas (prototipo). Si son un grupo grande, dividan el equipo en grupos más pequeños de 2 a 3 personas, y asignen una idea a cada grupo. Si son un equipo pequeño, desarrollen una idea a la vez. Para cada idea, háganse las siguientes preguntas:

PRODUCTO	PÚBLICO OBJETIVO	RECURSOS NECESARIOS	RETOS	SOLUCIONES	ASIGNACIÓN DE EQUIPOS	PLAZOS
¿Cuál es la idea? ¿Cómo funciona?	¿Qué tipo(s) de donante(s) se sentiría(n) atraído(s) por este tipo de producto?	¿Qué costos implicaría? ¿Qué se requiere para ponerla en práctica?	¿Qué dificultades podríamos encontrar al ejecutarla?	¿Cómo podemos prevenirlas / superarlas?	¿Quiénes en la organización deberían participar? ¿Cómo deben repartirse las tareas?	¿Cuándo debería ocurrir? ¿Con qué frecuencia debería ocurrir?

PASO 7

¡Felicidades! Concluyeron el diseño y el prototipo de su nueva gama de productos. Ahora es momento de la acción. Asegúrese de que todas las ideas viables hayan sido completamente desarrolladas, y el trabajo haya sido asignado internamente. Consulte a todos los miembros del equipo que participarán en la creación de estos productos e infórmeles sobre sus siguientes pasos.

¿QUÉ SIGUE?

Con los productos que diseñaron, ahora pueden armar un plan de cultivo. Un plan de cultivo (consulte la plantilla más adelante) es una lista detallada de los "puntos de contacto" con los donantes que se programarán a lo largo del año para desarrollar una relación sólida con ellos. Esto puede implicar compartir contenidos relevantes, invitarlos a reunirse con usted o invitarlos a asistir a uno de sus eventos. Asegúrese de que todas sus acciones queden incluidas en su calendario.

PLANTILLA DE CALENDARIO DE CULTIVO

MES	VINCULACIÓN *ej. correo electrónico, invitación, actualización, boletín de noticias*	PUNTO DE CONTACTO *ej. café, evento, conferencia, llamada*	SEGUIMIENTO *ej. actualización de temas de discusión, nota personal*	NECESIDAD DE PERSONAL *ej. tiempo del CEO, redacción de documentos*
ENERO				
FEBRERO				
MARZO				
ABRIL				
MAYO JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

Cómo hacer una solicitud

INTRODUCCIÓN

El arte de pedir apoyo directamente puede ser intimidante, pero esta es la buena noticia: si uno cultiva correctamente y construye una relación fuerte basada en valores mutuos y alineamiento estratégico, entonces la solicitud se convierte en una extensión natural de la conversación, ¡y a veces los donantes pueden ser los primeros en preguntar!

¿CUÁNDO ES UN BUEN MOMENTO PARA HACER LA SOLICITUD?

Un estándar de la industria es que la mayoría de los cultivos basados en relaciones tardan de 12 a 18 meses desde el comienzo de la relación hasta el compromiso de hacer una donación considerable, y es importante no apresurar este proceso.

En condiciones ideales, si la relación va bien, sabrá el momento adecuado para hacer la solicitud porque su intuición se lo dirá (probablemente más o menos al año). Su posible donante ya habrá tenido varias oportunidades de interacción con su organización (ej. asistiendo a sus eventos, leyendo sus investigaciones, etc.), y también habrá tenido un par de conversaciones significativas uno a uno con su equipo acerca de sus valores y objetivos. Pedir apoyo directamente se convierte entonces en una extensión natural de esta conversación.

Sin embargo, si descubre que necesita pedir apoyo a su red antes del momento que hubiera preferido, entonces hágalo, pero actúe con prudencia. En este caso, es muy importante no presentar su petición como si se tratara de una "emergencia financiera" (a menos que se trate de una campaña relacionada con una contingencia pública), sino más bien plantear la urgencia de la petición desde la perspectiva del impacto. Y si sus donantes no pueden contribuir en este momento, no los presione.

Finalmente, si no tiene la seguridad de que sea el momento adecuado para hacer una solicitud, ¡pregunte! Los donantes son seres humanos y también se sienten incómodos con estas conversaciones. Pruebe diciendo algo como:

> *"Sabemos que realmente le interesa lograr X con su filantropía, lo cual está muy alineado con nuestro objetivo estratégico para los siguientes 12 meses, y se me ocurren algunas formas en las que podríamos colaborar. Si tiene tiempo, ¿cree que sería un buen momento para discutir cómo hacer esta alianza? Me gustaría contarle más sobre nuestros planes, escuchar lo que está haciendo y compartir algunas ideas".*

¿CÓMO HAGO UNA SOLICITUD?

Siempre que debe hacerse, la clave para una buena propuesta es el contexto. Los donantes deben entender el contexto general de su pregunta en cinco áreas clave y recomendamos usarlas como referencia para su conversación. La persona que realice la solicitud debe ser capaz de abordar todas las áreas, así que si no le es posible, entonces traiga a alguien más para que le apoye:

1. ¿QUÉ? (ACTIVIDADES)

¿En qué actividades piensa canalizar la contribución de su donante y en qué plazo se llevará a cabo? Incluso si se tratara de un aporte operativo general, sea lo más específico posible.

2. ¿PARA QUÉ? (IMPACTO)

Ahora debe hablar sobre el impacto y la diferencia que hará el apoyo de su donante. No basta con decir "ayúdenos a construir esta escuela" o "ayúdenos a preservar esta especie". Es preciso ir más allá y no suponer que los donantes entienden el efecto inevitable. Explíqueles esto de forma clara y convincente. ¿Qué logrará la escuela para la comunidad? ¿Por qué la preservación de esta especie es importante para la resiliencia climática local y mundial? Eleve su pregunta a un marco más amplio de teoría del cambio, y apele a la humanidad de su donante.

Si no cuenta con una teoría del cambio, puede crear una usando la plantilla disponible en la Introducción.

3. ¿POR QUÉ NOSOTROS? (PROPUESTA ÚNICA DE VALOR)

En este punto, su donante ya entiende sus actividades e impacto previstos, pero es necesario ir un paso más allá: ¿por qué su organización es el aliado ideal para llevar esto a cabo? ¿Qué la distingue de sus pares que trabajan por la misma causa? ¿Qué labores de otras organizaciones no pueden realizarse sin el éxito de su organización? En este clima tan competitivo para la recaudación de fondos, no basta con exponer simplemente "por qué nuestra causa". También hay que aclarar "por qué nuestra organización".

Si lo pasó por alto en la sección de Información Preliminar, el ejercicio Propuesta Única de Valor le ayudará a articularlo.

4. ¿POR QUÉ USTED? (ALINEACIÓN ESTRATÉGICA)

Es momento de lograr que su solicitud sea relevante para su donante. Haga referencia a todo lo que usted sepa sobre su misión, plan estratégico, valores, prioridades, pasiones y objetivos. Asegúrese de personalizar su solicitud según el contexto y las aspiraciones únicas de sus donantes para que se sientan convencidos de involucrarse.

5. ¿CÓMO? (ASPECTOS FINANCIEROS)
Para cerrar, es momento de hablar de dinero. Prepárese para abordar todos estos puntos de forma clara y concisa:

• Su objetivo general de recaudación de fondos.
• Cuánto apoyo espera de su donante (si no puede determinar cuánto podrían dar, solo concéntrese en el objetivo general).
• Cuánto ha recaudado hasta la fecha de ese objetivo general, y de quién.
• Cuánto tiempo le queda para recaudar la cantidad restante.
• Qué podrá lograr al reunir esa cantidad adicional en términos del impacto (es decir, qué es lo que no llegará a ocurrir si no la obtiene).
• Cuáles son sus planes futuros de recaudación de fondos para garantizar que su labor y su impacto sean sostenibles.

En caso de que la haya pasado por alto, la sección de Información Financiera de la Parte A le ayudará a definir sus objetivos.

Estas son las preguntas que los donantes se estarán haciendo, así que abordar estos puntos de forma proactiva demostrará su experiencia y profesionalismo, además de ayudarle a fomentar la confianza en este momento crucial de la solicitud.

¿CÓMO DEBO REACCIONAR ANTE UN RECHAZO?

Los rechazos son normales y como especialista en recaudación de fondos debe adaptarse a ellos. Pero lo que realmente marca la diferencia es cómo reacciona ante ellos. El “no” de un donante no siempre significa “nunca”, sino que puede significar “no esa cantidad”, “no en este momento” o “no para este proyecto”. Es su responsabilidad averiguarlo y aquí se incluye una lista de verificación para el manejo exitoso del rechazo:

- Si le parece apropiado, pida directamente su retroalimentación.
- Mantenga su disposición en la conversación y no se ponga a la defensiva ni se ofenda.
- Invítelos a visitar sus oficinas / lugar de trabajo / programas para eliminar cualquier reserva que pudieran tener sobre sus programas o equipo.
- Si aún considera que existe la posibilidad de futuras donaciones, mantenga a este donante en su base de datos y siga cultivándolo.

LA PROPUESTA PERFECTA

2

Presentar su propuesta requiere práctica. Este es un ejercicio rápido que puede hacer para fortalecer sus habilidades. Aunque en su mayor parte se puede hacer individualmente, es importante practicar frente a un grupo en algún momento.

OBJETIVO
Perfeccionar su propuesta y articular las cualidades específicas de su organización para dar a conocer a los donantes el contexto general de su solicitud.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Visualice a su donante. Antes de saltar a la práctica de presentar su propuesta, es muy importante articular a quién se la presentará realmente. Las propuestas perfectas van personalizadas. No deben sentirse como algo genérico, porque entonces se perderá la posibilidad de una alineación estratégica genuina. Por lo tanto, tómese un momento para recordar las descripciones que creó en la sección "El perfil del donante" y asegúrese de poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se llaman? ¿Edad? ¿Contexto cultural? ¿Ubicación actual?
2. ¿Cómo obtuvieron su patrimonio filantrópico? ¿Son herederos o cosecharon su propio éxito? ¿Trabajan como miembros del equipo de alguna institución de beneficencia (como una fundación o un organismo gubernamental)?
3. ¿Qué causas de impacto social son más importantes para ellos o para la organización para la que trabajan?
4. ¿Son donantes experimentados o son nuevos en la filantropía?
5. ¿Qué desafíos clave podrían estar enfrentando en sus actividades filantrópicas?
6. ¿Cuál es su motivación para una colaboración filantrópica?
7. ¿Han tenido colaboraciones anteriores? ¿Cómo fueron?
8. ¿Qué tipo de apoyo quisiera obtener de ellos? ¿Sólo dinero, o algo más?
9. ¿Qué preguntas o preocupaciones podrían tener?
10. ¿Por qué son aliados adecuados para usted?

PASO 2
Prepare y presente su propuesta. Una vez que tenga una idea clara de a quién presentará su propuesta, intente elaborar una presentación para ellos usando las siguientes preguntas como referencia. Intente hacerlo una vez para una propuesta por escrito y luego otra vez para una propuesta verbal. Compártalas con sus colegas para recibir su opinión.

QUÉ: ¿para qué actividades está buscando apoyo? ¿Cuándo se llevarán a cabo?

PARA QUÉ: ¿qué impacto tendrán estas actividades?

POR QUÉ USTED: ¿cómo se alinea esta colaboración propuesta con los objetivos de sus donantes? ¿Qué aspecto de la pasión y los objetivos de sus donantes le hace pensar que son compatibles con ustedes?

POR QUÉ NOSOTROS: ¿por qué su organización es la indicada para llevar esto a cabo? ¿Qué papel desempeña en el ecosistema de la causa y qué labor de otras organizaciones no podría ocurrir sin el éxito de su organización?

CÓMO: ¿Cuánto les solicitará? ¿Y cómo planea financiar su trabajo más allá de esta solicitud? ¿Cuál es su objetivo total de recaudación de fondos? ¿Cuánto ha recaudado hasta la fecha y de quién? ¿Cuáles son sus planes de recaudación de fondos para asegurarse de que su trabajo y su impacto sean sostenibles?

¿QUÉ SIGUE?

¡Practicar, practicar, practicar! Asegúrense de practicar su discurso el mayor número de veces posible antes de reunirse con los donantes. Si hay personas en su organización particularmente buenas presentando propuestas, pida acompañarlas la próxima vez que presenten una solicitud. Practicar es siempre la mejor manera de aprender.

A continuación...

Este es el final de la Sección I y ahora que ya definió los elementos clave de su Estrategia de Recaudación de Fondos, ¡puede empezar a darle vida! Para prepararse para la Fase de Implementación, en la siguiente sección aprenderá sobre el papel de los miembros del Patronato y del equipo de su organización, y cómo aprovechar sus habilidades para la recaudación de fondos.

SECCIÓN II

CÓMO IMPLEMENTAR SU ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

PARTE A **PREPARACIÓN DEL RECORRIDO DEL DONANTE**

PARTE B **IMPLEMENTACIÓN DEL RECORRIDO DEL DONANTE**

SECCIÓN II PARTE A

PREPARACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

SECCIÓN I:
Cómo definir su estrategia de recaudación de fondos

SECCIÓN II:
Cómo implementar su estrategia de recaudación de fondos

PARTE A	PARTE B	PARTE C	PARTE D
Preparación del Proceso	Diseño del Recorrido del Donante	Preparación del Recorrido del Donante	Implementación del Recorrido del Donante

Usted está aquí

La recaudación de fondos basada en relaciones se enfoca en la realidad de que "la gente da a la gente". Independientemente de que el donante sea una organización con mucho personal o simplemente un individuo acaudalado, la decisión de dar o no hacerlo será tomada por un ser humano. Por lo tanto, para construir grandes relaciones con sus donantes, debe tener un equipo fuerte de personas dispuestas a construir relaciones y conexiones significativas.

Esta sección le ayudará a evaluar y maximizar el papel del Patronato y del equipo de su organización en el contexto de la recaudación de grandes donaciones.

RECURSOS INTERNOS:

- **EL PATRONATO**
- **EL EQUIPO**

El Patronato

INTRODUCCIÓN SOBRE EL PATRONATO

Su Patronato es un activo organizacional clave que puede (y debe) aprovechar para el éxito de la recaudación de fondos. En la mayoría de los casos, son las personas de mayor rango en su organización quienes pueden hacer o deshacer sus planes de recaudación de fondos, establecer presupuestos que impacten sus objetivos, aprobar inversiones que puedan ayudar a llevar sus productos al siguiente nivel, y presentar personas, generar influencia, dar orientación y motivar donaciones. Independientemente de su función, siempre es buena idea mantener una buena relación con el Patronato, pero es imprescindible para la recaudación de fondos.

¿CÓMO PUEDE MI PATRONATO AYUDARME A RECAUDAR FONDOS?

Los miembros del Patronato a veces pueden sentirse reacios a apoyar en la recaudación de fondos, especialmente si no se sienten cómodos pidiendo dinero directamente. Es importante ayudarles a entender que hay muchas otras formas en las que pueden apoyar sin tener que hacer eso. Por ejemplo:

- **REDES PERSONALES:** ayúdeles a mapear sus redes para que puedan identificar nuevos prospectos o presentarle a prospectos ya identificados. Si quiere que identifiquen activamente a los prospectos potenciales, puede compartirles los "Perfiles de Donantes" que creó en la sección "Cómo conocer a sus donantes" para dejarlo más claro.
- **OPINIÓN Y PERSPECTIVAS:** pídales que opinen sobre su estrategia para conseguir su apoyo y ganar su confianza. Los miembros del Patronato ven la organización desde una perspectiva muy distinta y pueden tener una visión única del mundo de los donantes.
- **ORGANIZACIÓN DE EVENTOS:** pídales que participen en la organización de eventos, que formen parte de un panel de discusión, que se relacionen con asistentes específicos y que inviten a sus contactos a los eventos.
- **ACCESO A OPORTUNIDADES:** explore cualquier otro recurso y oportunidad a la que los miembros del Patronato pudieran tener acceso (ej. la posibilidad de organizar un evento en su casa o lugar de trabajo, invitarle a eventos en los que pueda entablar relaciones, conseguir donaciones en especie de empresas, etc.).
- **HACER SENTIR ESPECIALES A LOS DONANTES:** pueden ayudarle a manejar y cultivar relaciones desde la perspectiva de una "parte interesada con experiencia", haciendo que sus donantes se sientan valorados.

¿CÓMO DEBO TRABAJAR CON MI PATRONATO?

Para colaborar exitosamente con su Patronato, debe manejar con cuidado la participación de sus miembros. A continuación se incluyen algunos consejos:

- **CONSIGA SU APOYO:** antes de que puedan ayudarle en la implementación de la recaudación de fondos, su Patronato debe apoyar su estrategia global de recaudación de fondos. Asegúrese de consultarlos en el proceso de diseño de la estrategia, educarles sobre la realidad de lo que se puede conseguir (y para cuándo) y hacerlos sentir satisfechos con el plan establecido.
- **INFÓRMELES DETALLADAMENTE:** es probable que los miembros del Patronato tengan una comprensión de alto nivel de la labor y el enfoque de su organización, pero si desea su apoyo en la recaudación de fondos pueden requerir una descripción más profunda de sus objetivos, metas, debilidades y fortalezas, así como la dirección que seguirá. Asegúrese de que entiendan todo el contexto y por qué su apoyo es necesario para lograr el éxito.
- **DÉLES ACCIONES Y PLAZOS CLAROS:** los miembros del Patronato suelen ser personas ocupadas, así que pedirles que "ayuden con la recaudación de fondos" o "hagan presentaciones" a los donantes que conozcan podría no ser la forma más eficiente de involucrarlos. Los miembros del Patronato necesitan solicitudes claras y concretas que les permitan pensar en puntos más específicos. Peticiones como "ayúdenos a pensar en algunos ponentes para este evento de recaudación de fondos" o "revise esta lista de posibles donantes y preséntenos a cualquier persona que conozca" lograrán resultados mucho mejores.
- **PROPORCIÓNELES LAS HERRAMIENTAS CORRECTAS:** asegúrese de que los miembros del Patronato cuenten con los activos y herramientas de comunicación adecuadas para promover a su organización en sus círculos de influencia. Como mínimo, deben conocer la propuesta de su organización y tener acceso a una plataforma de alto nivel que puedan usar y compartir rápidamente.
- **PRIORICE LO QUE LES SOLICITE:** los miembros del Patronato son personas ocupadas, así que asegúrese de pedirles que ayuden con los aspectos más críticos en lugar de agobiarlos con demasiadas tareas que compitan entre sí.

AUDITORÍA DE HABILIDADES INTERPERSONALES

2

Si planea involucrar a su Patronato en actividades de recaudación de fondos, primero debe entender lo siguiente:

- **COMPETENCIAS:** lo que saben (o no) sobre la recaudación de fondos.
- **COMODIDAD:** las actividades de recaudación de fondos que se sienten más seguros realizando.

OBJETIVO

Evaluar la disposición y confianza de su Patronato para apoyar los esfuerzos de recaudación de su organización.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1

Enumere todas las tareas y habilidades que usted y su equipo puedan considerar esenciales para el cultivo exitoso de su público prioritario de donantes. A continuación se presentan algunas plantillas con ejemplos:

PLANTILLA 1: CUESTIONARIO DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

AFIRMACIÓN	CIERTO	PARCIALMENTE CIERTO	PARCIALMENTE FALSO	FALSO	NO LO SÉ CON CERTEZA
Me gusta (o creo que me gustaría) el proceso de recaudación de fondos.					
Me siento a gusto explicando exactamente qué hace nuestra organización, qué tipo de apoyo necesitamos y en qué.					
Tengo un conocimiento detallado de la estrategia de recaudación de fondos de nuestra organización.					
Comprendo el proceso diario de recaudación de fondos basado en contribuciones y relaciones.					
Tengo muy claro mi papel específico y lo que se espera de mí con respecto a la estrategia de recaudación de fondos de nuestra organización.					
Comprendo las etapas de la recaudación de fondos (identificación, motivación, cultivo, solicitud, reconocimiento, administración) y cómo puedo ser útil en cada una de ellas.					
Me gustaría mejorar mis habilidades de recaudación de fondos.					
Me da gusto asistir a reuniones con donantes y hacer solicitudes personalmente.					
Me da gusto asistir a reuniones con donantes, pero prefiero no hacer solicitudes personalmente.					
Tengo una fuerte red de personas que son donantes viables para nuestra organización y me siento a gusto presentándolos.					
Necesito conocer perfectamente el recorrido del donante (es decir, cómo participarán mis contactos) para poder sentirme cómodo presentando a las personas.					
Comprendo perfectamente las reglas y los riesgos relacionados con la recaudación de fondos (ej. manejo de información, GDPR).					

PLANTILLA 2: CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS

Pregunte a los miembros del Patronato cuánta seguridad sentirían al realizar las siguientes actividades. Esto le dará una idea de qué tan cómodos se sentirían llevando a cabo tareas específicas de recaudación de fondos, y dónde podrían aportar más valor. Si le parece adecuado, añada o elimine tareas y competencias para reflejar las necesidades de su organización.

TAREA / COMPETENCIA	MUCHA SEGURIDAD	BASTANTE SEGURIDAD	NO TANTA SEGURIDAD	NINGUNA SEGURIDAD	NO LO SÉ
Identificar nuevos donantes potenciales (ej. mediante el mapeo de redes).					
Presentar personas.					
Tener un conocimiento detallado de la estrategia de recaudación de fondos de nuestra organización.					
Relacionarse en eventos.					
Planear reuniones personales / tomarse un café con alguien.					
Contrucción de relaciones provechosas con los posibles donantes.					
Solicitar directamente las contribuciones.					
Hablar a detalle sobre los programas y actividades de la organización.					
Hablar a detalle sobre las metas de recaudación de la organización.					
Hablar a detalle sobre el impacto de la organización.					
Hablar de por qué me apasiona la causa.					
Ser ponente en un evento.					
Organizar un evento en mi casa.					

PASO 2
Si se siente a gusto haciéndolo, comparta los cuestionarios de autoevaluación con los miembros del Patronato. Si no le parece adecuado, también puede obtener las respuestas a esas preguntas por medio de conversaciones informales o durante las reuniones del Patronato.

PASO 3
Con la información que ha reunido podrá organizar las respuestas y obtener una imagen más clara de:

• Quiénes en su Patronato se sienten más cómodos haciendo qué y cuál es su disposición para apoyar.
• Qué oportunidades de formación puede ofrecer para apoyar los esfuerzos de recaudación de fondos de su Patronato.

¿QUÉ SIGUE?

Ahora puede incluir a los miembros de su Patronato en sus actividades de recaudación de fondos, asignando tareas a cada persona con base en sus preferencias y competencias individuales. Si le señalaron que carecen de conocimientos para realizar ciertas actividades, también puede invitarles a leer las secciones correspondientes de esta Guía, realizando juntos algunas de las actividades propuestas u organizando sesiones de capacitación interna para compartir con ellos sus conocimientos en materia de recaudación de fondos.

El Equipo

INTRODUCCIÓN

La dirección de equipos de recaudación de fondos y el desarrollo y apoyo del personal difieren ampliamente entre organizaciones y países. Algunos temas y desafíos comunes a los contextos menos favorables son una alta carga de trabajo, presupuestos limitados, escasa capacitación, alta rotación de personal y expectativas y objetivos desproporcionados. Pero, ¿cómo abordar estos problemas?

En las siguientes páginas se incluyen varios ejercicios, herramientas y recursos que puede utilizar como responsable de la recaudación de fondos o con sus colegas, si tiene menor nivel de autoridad, con el fin de crear un ambiente de trabajo fuerte, resiliente y colaborativo para el éxito de la recaudación.

AUDITORÍA DE HABILIDADES INTERPERSONALES

2

La clave de un equipo efectivo de recaudación de fondos es asegurarse de que todas las competencias adecuadas estén representadas en él. Esto no significa que cada persona deba tener todas las habilidades, pero todos deben contar con apoyo para sacar provecho de sus capacidades actuales y desarrollar las que no existan.

OBJETIVO

Definir las habilidades más importantes de los miembros de su equipo e identificar las áreas en las que requieren apoyo.

NECESITARÁ

- Una computadora con un programa que le permita hacer tablas de datos, como Excel.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1

Haga una lista de todas las habilidades que usted y su equipo puedan considerar esenciales para su público prioritario de donantes y para la recaudación de fondos en su organización. Estas pueden diferir enormemente, pero debe enfocarse principalmente en lo que sus donantes, compañeros de trabajo, líderes y usuarios finales necesitan. Por ejemplo:

- Identificar nuevos donantes potenciales.
- Investigar posibles donantes.
- Vinculación en eventos.
- Tener reuniones personales y tomarse un café.
- Pedir contribuciones directamente a las personas.
- Dar conferencias en eventos.
- Coordinar las actividades diarias de recaudación de fondos.
- Dirigir las actividades de recaudación de fondos.
- Trabajar con sensibilidad con los usuarios finales para contar sus historias.
- Persuadir al Patronato para que apoye las actividades de recaudación.
- Trabajar con cifras y presupuestos.
- Construir relaciones provechosas con los donantes.
- Ayudar a los compañeros de trabajo a mantenerse motivados.
- Redactar propuestas e informes de alta calidad.
- Hablar sobre el impacto de la organización.
- Hablar de los objetivos de recaudación de la organización.
- Hablar de los programas, actividades y estrategia de la organización.
- Asegurarse de que la recaudación siga las regulaciones pertinentes.

PASO 2

Una vez que tenga una lista final, cree una tabla con cada una de las competencias mencionadas con dos columnas, una para el "Nivel de Competencia" y otra para el "Nivel de Uso"; pida a cada miembro del equipo que la llene según su propia perspectiva, con una puntuación del 1 al 10:

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA	NIVEL DE USO
	1 (Principiante) a 10 (Especialista)	1 (Nunca la uso) a 10 (Siempre la uso)
Redactar propuestas de alta calidad	8	10
Dar conferencias en eventos	2	1
Etc.	-	-

PASO 3

Trabajen en parejas entre colegas o con un gerente directo y discutan las evaluaciones de capacidades, utilizando esta matriz para mapear e identificar las áreas en las que es necesario actuar para utilizar, desarrollar o compartir mejor sus competencias:

OPORTUNIDADES PERDIDAS
ALTO NIVEL DE HABILIDADES (6 - 10) / POCO USO (1 - 5)

- Redefinir la función para una mejor utilización de las competencias.
- Entrenar y apoyar a otros miembros del equipo en estas competencias.

CAMINO AL ÉXITO
ALTO NIVEL DE HABILIDADES (6 - 10) / MUCHO USO (6 - 10

- Garantizar el apoyo para manejar la carga de trabajo.
- Asesorar a otros miembros del equipo.

ESTANCAMIENTO
BAJO NIVEL DE HABILIDADES (1 - 5) / POCO USO (1 - 5)

- Proporcionar capacitación y apoyo para desarrollar competencias.
- Proporcionar la oportunidad de aprender, practicar y probar nuevas actividades.

CAMINO AL FRACASO
BAJO NIVEL DE HABILIDADES (1 - 5) / MUCHO USO (6 - 10)

- Evaluar el riesgo de dañar las relaciones con los donantes y la confianza del personal.
- Reasignar el trabajo, proporcionando apoyo y capacitación para el desarrollo de competencias.

PASO 4

Como gerente, compare (o comparen, si le parece adecuado, en una discusión grupal con mucho respeto) las listas de competencias de todo el equipo e identifique las áreas de competencias en las que se:

- **NECESITA ENTRENAMIENTO:** si no hay clasificaciones de "alto nivel de competencia" para una habilidad en específico.
- **NECESITA EXPERIENCIA:** si no hay clasificaciones de "mucho uso" para una habilidad en especifico, incluso habiendo calificaciones de "alto nivel de competencia".
- **NECESITA APOYO:** si hay muchas clasificaciones de "mucho uso" para habilidades con evaluaciones de "bajo nivel de competencia".

PASO 5

Pónganse de acuerdo como equipo para dar capacitación, desarrollar experiencia y brindar apoyo por medio de actividades como talleres, prácticas, tutoría y cursos externos. Inviten a todos a establecer objetivos personales mensurables para mejorar una de sus puntuaciones bajas en nivel de competencia y apoyar a algún compañero a desarrollar alguna de las suyas.

¿QUÉ SIGUE?

Recomendamos a las organizaciones que lleven a cabo esta actividad al menos una vez al año, tal vez durante una excursión o en alguna sesión para fomentar el trabajo en equipo. No sólo puede ayudar a iniciar conversaciones útiles e invitar a comprometerse para crear cambios significativos, ¡también puede permitir que todos se den cuenta de cómo van avanzando en las competencias esenciales a lo largo del tiempo!

PREVENCIÓN DEL DESGASTE

La recaudación de fondos puede ser una profesión estresante. El rechazo de los donantes, tener metas ambiciosas y preocuparse por las consecuencias de no obtener ingresos puede ocasionar que su personal se sienta presionado y estresado. En un ambiente sano, esto no suele ser un problema, pero demasiada tensión durante un período excesivamente largo produce desgaste. El desgaste puede provocar la salida del personal o causarles un rendimiento más bajo e incluso enfermedades; esto debe evitarse en la medida de lo posible.

¿QUÉ ES EL DESGASTE?

El desgaste es el agotamiento emocional, físico y mental causado por un estrés excesivo y prolongado. Ocurre cuando uno se siente agobiado, emocionalmente exhausto e incapaz de satisfacer las demandas constantes. Existen algunas señales frecuentes de desgaste:

- Cansancio constante.
- Depresión y tristeza.
- No querer ir a trabajar.
- Sentir que las tareas son más desafiantes de lo normal.
- Sentir enfado o resentimiento con su trabajo o sus colegas.
- Dolores de cabeza, dolores de estómago y molestias digestivas.
- Estar más sensible de lo normal.
- Sistema inmunológico debilitado y enfermedades más frecuentes .
- Problemas de memoria.
- Problemas de sueño.
- Ataques de ansiedad o pánico .
- Impaciencia

¿CÓMO EVITAR EL DESGASTE?

La primera forma de evitar el desgaste es asegurarse de tener suficiente personal para hacer el trabajo que se desea hacer. Sin embargo, operar en un ambiente de presupuesto reducido puede significar que eso no siempre sea posible. El objetivo ideal debe ser una alta satisfacción laboral, compromiso, energía y creatividad de sus equipos, y puede cultivar todo esto al:

- **CELEBRAR LOS LOGROS:** anime a su equipo a tomarse un tiempo para hacer una pausa y celebrar cuando lleguen donativos, se cumplan los objetivos y se financien los proyectos. Esto mejorará los ánimos y permitirá que todos estén mejor preparados para el próximo “no” que lleguen a escuchar.
- **DEFINIR UN “PUNTO FINAL”:** a veces puede sentirse como si la recaudación de fondos nunca se terminara porque siempre hay más dinero por reunir. Definir “metas” regulares para proyectos específicos de recaudación de fondos o dividir su trabajo en “carreras cortas” puede ayudar a los recaudadores a tener la sensación de que van progresando.
- **DESARROLLAR CAPACIDADES:** garantizar que se ofrezcan oportunidades de formación y desarrollo para todos, incluyendo la observación y prácticas con otros equipos, excursiones y sesiones pagadas de capacitación.
- **TOMAR DESCANSOS:** esto puede sonar obvio, pero con demasiada frecuencia saltarse el almuerzo, trabajar hasta tarde y no descansar llega a ser parte de la cultura laboral en la recaudación de fondos. No deje que esto ocurra. Anime a su equipo a tomar descansos y vea el trabajo fuera del horario normal como la señal de que hay un problema que debe resolverse.
- **TENER UNA GERENCIA FUERTE Y QUE BRINDA APOYO:** un buen gerente debe ser capaz de asegurar que los miembros de su equipo tengan una carga de trabajo razonable, ayudarlos a replantear sus prioridades y reconsiderar sus estrategias, así como brindarles apoyo cuando lo requieran.
- **TENER CLARO EL IMPACTO:** a muchos recaudadores de fondos les motiva la causa por la que trabajan, pero no suelen estar expuestos al impacto resultante. Así como debe tratar de proporcionar a sus donantes oportunidades para conectarse con el impacto de lo que usted hace, asegúrese de que sus recaudadores también puedan ver y sentirse orgullosos de lo que están ayudando a hacer posible.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS

2

Muchas organizaciones y equipos de recaudación de fondos utilizan un solo indicador de desempeño: el dinero recaudado. El éxito de un equipo o individuo durante el año muchas veces se ve como una simple pregunta de "sí o no" sobre el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, sabemos que el éxito de la recaudación de fondos es mucho más complejo y deben considerarse muchos matices en la forma de medirlo. Por ejemplo:

- **PROGRESO:** un equipo de recaudación de fondos recién establecido podría no cubrir sus propios costos de inmediato y sin embargo estar logrando grandes avances en la construcción de una base de donantes leales.
- **OBJETIVOS AJUSTADOS AL MERCADO:** tener objetivos establecidos en función de las necesidades de la organización (es decir, cuánto queremos), en lugar de la viabilidad del mercado (es decir, cuánto hay), puede llevar a la percepción de fracaso cuando, en realidad, el equipo de recaudación presenta un alto desempeño con base en lo que es posible.
- **OBJETIVOS NO FINANCIEROS:** alcanzar o superar los objetivos financieros puede no siempre significar que su equipo está haciendo bien las cosas, ya que estos números no muestran cuestiones como el desgaste, la alta rotación o los huecos en sus reservas de donantes.
- **RELACIONES:** un donante puede no haber aportado fondos durante el año, pero la relación construida con ellos podría llevar a aportaciones mayores más adelante; ese trabajo también debe ser medido y celebrado.

OBJETIVO
Establecer los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) de su organización.

NECESITARÁ
Una computadora con un programa que le permita hacer tablas de datos, como Excel.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Haga una sencilla pregunta a cada uno de sus colegas de diferentes equipos o áreas, incluyendo finanzas, comunicaciones, programas, liderazgo y el Patronato: **"además del dinero recaudado, ¿cómo puede medirse el éxito de la recaudación de fondos desde su posición en la organización?"**

Puede obtener respuestas como "proyecciones más claras de los ingresos esperados", o "mensajes más congruentes sobre nuestro trabajo" o "preguntas clave por responder en los informes de programas". Anótelas todas.

PASO 2
En equipo o de forma individual, piense desde la perspectiva de sus donantes, especialmente considerando sus Perfiles de Donantes, si ya los creó, y responda a la pregunta: **¿cómo es una relación exitosa con el equipo de recaudación de fondos?**

Puede sugerir opciones como "recibir actualizaciones de los proyectos", "tener tiempo para conocerse", "saber la diferencia que puede hacer mi dinero" y "sentirse especial". Anótelas todas.

PASO 3
Resuma todos estos "éxitos" en una lista e incluya cualquier otro que considere que haga falta desde el punto de vista de la recaudación de fondos. Algunos ejemplos pueden ser: "agregar nombres a las reservas de donantes", "conseguir reuniones con donantes", "tener motivación".

PASO 4
Cree una tabla de KPI para cada medida de éxito (puede agrupar o resumir algunos de ellos en categorías), como el siguiente ejemplo:

ÁREA	LOGRO	INDICADORES	OBJETIVO	FUENTE DE DATOS	CUÁNDO MEDIR	MARCO DE REFERENCIA
Donantes	*Los donantes se sienten especiales.*	*Tiempo dedicado a los donantes* *Reporte de satisfacción de los donantes.*	*Una reunión o llamada por trimestre.* *80% de los donantes afirman estar satisfechos.*	*Base de datos* *Encuesta o reuniones con donantes.*	*Anualmente*	*Año 1: una reunión por año* *Año 1: no se hicieron solicitudes a donantes*
Finanzas	*Los presupuestos se establecen con proyecciones realistas.*	*Participación del equipo de recaudación de fondos en la definición del presupuesto.* *Nivel de confianza en el cumplimiento de las necesidades.*	*Recaudación de fondos en todas las etapas.* *Alto nivel de confianza.* *Alto nivel de comprensión.*	*Experiencias del personal.* *Nivel auto reportado de confianza del personal.* *Auditoría de habilidades* *Ejemplos de participación en el presupuesto para la creación de materiales para donantes.*	*Anualmente*	*Ninguno*

PASO 5
Ponga la lista en orden de prioridades según la importancia de cada KPI acordada entre usted y su equipo. Traten de reunir una lista con los 10 más importantes.

¿QUÉ SIGUE?

Ahora cuenta con una lista de Indicadores Clave de Desempeño. Úselos para informar sobre el progreso de su recaudación de fondos y para presentar un panorama más completo de cómo van las cosas. Puede utilizarlos en las discusiones con los miembros de su Patronato o con sus otros contribuyentes para mostrar sus avances independientemente de la cifra objetivo anual. También puede utilizarlos para dar seguimiento a las áreas en las que no se está logrando lo necesario para tener éxito en el futuro (¡aunque se estén cumpliendo los objetivos financieros!) y enfocarse en mejorarlas.

TAMAÑO DE LA CARTERA Y CARGA DE TRABAJO

2

Una de las formas más importantes de asegurar que su equipo de recaudación sea capaz de hacer un buen trabajo y evitar que se desgasten es mantener su cartera a un nivel manejable. Una "cartera" se refiere al número, etapa y tipo de relaciones con donantes de las que una persona es responsable. No hay un "número ideal" de donantes que una recaudación de fondos deba tener en su cartera; la cantidad varía para cada organización y depende del nivel de interacción que proporcione y del nivel de ingresos que necesite para justificar a cada miembro remunerado del personal. El siguiente ejercicio le ayudará a identificar lo que puede esperar razonablemente en su contexto específico y le ayudará a elaborar un plan.

OBJETIVO

Determinar el tamaño de la cartera y el volumen de trabajo adecuado para cada miembro del equipo encargado de la recaudación de fondos.

NECESITARÁ

- Una computadora con un programa que le permita hacer tablas de datos, como Excel.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1

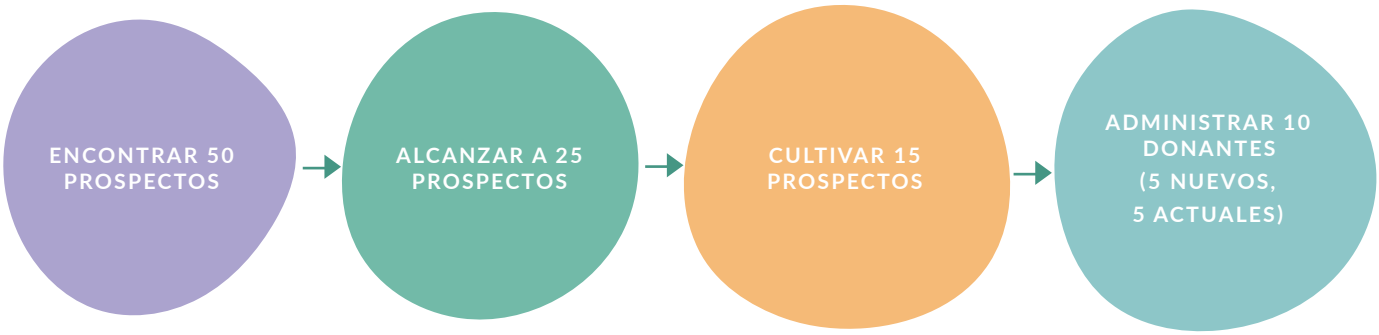
Calcule, en equipo, el tiempo (en horas de trabajo) que se necesita para completar efectivamente cada uno de los siguientes pasos con 10 donantes en un año en cada nivel de esta matriz (si tiene muy pocos donantes, puede calcularlos con cada donante en un año).

Para hacerlo necesitará sacar algunas *conjeturas bien informadas* y no es necesario hacerlo con exactitud.

	VALOR BAJO	VALOR MEDIO	VALOR ALTO
PROSPECCIÓN	0.1 hora	5 horas	10 horas
ALCANCE	2 horas	2 horas	5 horas
CULTIVO	5 horas	20 horas	40 horas
ADMINISTRACIÓN	10 horas	40 horas	50 horas

PASO 2

Utilizando su Tabla de Donativos, si la tiene (si no, puede encontrar una plantilla en la sección "Objetivos Financieros"), o su lista de donantes, haga una lista de con cuántos donantes debe interactuar en cada etapa de este proceso durante los próximos 12 meses para cumplir sus objetivos. No olvide considerar a sus donantes actuales entre los que deben administrarse. Por ejemplo, en caso de los donantes de alto valor, podría quedar así:



Este paso también puede hacerse utilizando un método de calendario para ver las diversas relaciones y sus etapas (**P**rospección, **A**lcance, **C**ultivo y a**D**ministración) a lo largo del tiempo. Por ejemplo:

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	
DONANTE 1 (NUEVO)	P	A								
DONANTE 2 (NUEVO)		P	A	C	C	C				
DONANTE 3 (NUEVO)		P	A	C	C	C	C	D	D	
DONANTE 4 (NUEVO)			P	P	A	C	C	C	C	
DONANTE 5 (ACTUAL)	D	D	D	D	D	D	D	D	D	TOTAL
PROSPECCIÓN	1	2	1	1	0	0	0	0	0	**5**
ALCANCE	0	1	2	0	1	0	0	0	0	**4**
CULTIVO	0	0	0	2	2	3	2	1	1	**11**
ADMINISTRACIÓN	1	1	1	1	1	1	1	2	2	**11**

PASO 3
Usando las cifras de los pasos 1 y 2, calcule cuántas horas de trabajo se necesitan para cumplir con sus objetivos y llenar sus reservas. Por ejemplo, para los grupos de alto valor:

	NÚMERO DE DONANTES	NÚMERO DE HORAS POR CADA 5 DONANTES	TOTAL DE HORAS POR ETAPA
PROSPECCIÓN	50	10	100
ALCANCE	40	5	40
CULTIVO	110	40	880
ADMINISTRACIÓN	110	50	1100
		TOTAL ANUAL	**2120**

PASO 4
Utilice el número total de horas necesarias por año en el paso 3 para calcular el total de personal que necesita para poder llenar sus reservas.

Por ejemplo, en el Reino Unido, un trabajador de tiempo completo (sin contar vacaciones, horas de comida y tareas administrativas) tiene aproximadamente 1 200 horas productivas por año. Por lo tanto, para cumplir el ejemplo de 2 120 horas en el Paso 3, se necesita que 1.8 miembros del personal llenen sus reservas.

PASO 5
Si no cuenta con suficiente personal para cumplir sus objetivos, debe pensar en reclutar más personal o ajustar sus objetivos.

Si ya tiene suficiente personal para cumplir sus objetivos, puede comenzar a planear la asignación de esas relaciones a la cartera de cada individuo. Hágalo haciendo "segmentos" de papel de cada donante usando notas adhesivas y repartiéndolas a su equipo con base en su presupuesto de horas, así como sus competencias y experiencia. Por ejemplo:

ATIFA
1 200 HORAS

- 10 prospecciones de donantes de alto valor.
- 5 alcances de donantes de alto valor.
- 5 cultivos de donantes de alto valor.

DAN
1 200 HORAS

- 20 prospecciones de donantes de valor medio.
- 20 alcances de donantes de valor medio.

JAMIE
600 HORAS

- 30 prospecciones de donantes de valor bajo.
- 100 administraciones de donantes de valor bajo.

¿QUÉ SIGUE?

Una vez que descubra si tiene suficiente personal de recaudación de fondos para cumplir sus objetivos, sabrá si su estrategia debe incluir reclutamiento (consulte el siguiente ejercicio) o la redistribución del trabajo de interacción con los donantes a todo su equipo.

También puede utilizar estos datos e información para iniciar conversaciones sobre las actividades en las que los miembros de su equipo quieren trabajar, empleando al máximo sus competencias y experiencia construyendo una cartera que aproveche lo mejor de todos. Por ejemplo, a algunas personas les gusta tener donantes de diferentes tipos, otras prefieren hacer todo el trabajo cara a cara y a otras les gusta redactar.

RECLUTAMIENTO

2

Si llegó a la conclusión de que se requiere un nuevo miembro en el equipo para cumplir con sus objetivos de recaudación de fondos, ahora deberá reclutarlo. Pudiera parecer un proceso intimidante y encontrar a la persona adecuada suena arriesgado y difícil. Sin embargo, no olvide que hay muchos recaudadores profesionales en el mundo ¡y más aún si contamos a la gente con habilidades transferibles de otras industrias que las vuelven ideales para su equipo!

Lo más importante es asegurarse de tener claras las habilidades mínimas requeridas, el apoyo que puede brindar a la persona una vez que ocupe su función y cuánto tiempo le parecería adecuado esperar a que su trabajo dé frutos. Este último punto es sumamente importante, ya que presionar a un recaudador de fondos para cumplir con un plazo demasiado corto (ej. "cubrir sus propios gastos de los siguientes 12 meses") probablemente causaría descontento en ese miembro del equipo y generaría un desempeño deficiente.

OBJETIVO
Reclutar un nuevo miembro del equipo de recaudación de fondos.

NECESITARÁ

- Una computadora con acceso a Internet
- Un procesador de textos para resumir y archivar la información

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
El primer paso es redactar la descripción de puesto para la nueva función. Esta debe ser sumamente clara, estandarizada para cada miembro del personal con el mismo cargo y una descripción exacta de lo que se espera. El documento debe abarcar los siguientes elementos y se incluye un ejemplo al final de esta sección.

Contexto de la función
Brinde a los solicitantes algunos antecedentes sobre por qué este cargo está vacante. ¿La persona anterior dejó la organización? ¿Es un nuevo puesto? ¿Qué aspira a lograr la organización para lo cual este puesto es importante? ¿Con qué apoyo y recursos trabajarán los candidatos elegidos? ¿Hay objetivos establecidos para esta función?

Candidatos adecuados
Ofrezca una breve descripción de la clase de persona que está buscando. ¡Dele vida a los criterios y a los puntos clave!

Responsabilidades
Utilizando su esquema RECI (Responsable, Encargado, Consultado, Informado). Si aún no lo ha hecho, lo creará en el ejercicio de Funciones y Responsabilidades que se encuentra más adelante en esta sección, o simplemente enumere las actividades clave que necesita que esta persona realice o supervise y redacte una descripción del puesto que contemple las actividades dentro de las siguientes categorías (añada más si lo requiere):

Partes interesadas clave
Enumere las personas internas más relevantes con las que esta función tendría que llevar relaciones.

Conocimiento y experiencia
Mencione las cosas que los candidatos ideales ya deben saber, o tener experiencia haciendo. Puede ser útil separar esta lista entre lo "esencial" y lo "deseable". Trate de ser realista y no se enfoque demasiado en el "dinero recaudado", sino más bien en su experiencia en el cultivo de relaciones, pensamiento estratégico y otras habilidades esenciales que son adecuadas para su equipo.

Habilidades y competencias
Enliste lo que los candidatos elegidos deben saber hacer, o ser capaces de demostrar. ¡No olvide características más subjetivas como la amabilidad, la negociación y el optimismo!

PASO 2
Investigue puestos similares que hayan sido anunciados en su ciudad y país para conocer el rango salarial que los candidatos podrían esperar. En algunos países, la contratación de recaudadores de fondos puede ser bastante competitiva, por lo que se pueden esperar salarios más altos, pero usted debe centrarse en lo más adecuado para su contexto.

Nota: en muchos países está prohibido pagar a los recaudadores de fondos por comisión debido a los conflictos éticos generados al solicitar a los donantes dinero que luego se utilizará, en parte, para pagar su propia comisión. No recomendamos utilizar este método.

PASO 3
Haga circular la descripción del puesto internamente para asegurarse de que cuente con el respaldo de todos los que trabajarían con los candidatos, e incluya todas las actividades necesarias para el equipo.

PASO 4
Si dispone de presupuesto para utilizar una agencia de reclutamiento, puede pedirles que anuncien el puesto y que le sugieran algunos candidatos. Si lo hace, le recomendamos usar una agencia específica para organizaciones sin fines de lucro o recaudación de fondos.

Si planea anunciar el puesto usted mismo, le recomendamos que publique la descripción del puesto en tantos sitios web como sea posible, apuntando a las industrias en las que quisiera encontrar a sus candidatos. En muchos países existen bolsas de trabajo específicas para organizaciones de beneficencia, pero plataformas de redes sociales como LinkedIn, Facebook y Twitter también pueden ser excelentes opciones.

Por último, solicite a su Patronato, a la dirección y, de ser conveniente, a los donantes que compartan la descripción del puesto en sus redes.

PASO 5
Preseleccione a sus candidatos con base en la descripción del puesto, calificando a cada candidato en cada requisito de conocimientos, experiencia, habilidades y competencias. Los candidatos con mayor puntuación serán invitados a una entrevista.

PASO 6
Prepare su proceso de entrevista para centrarse en los conocimientos, experiencia, habilidades y competencias más esenciales para su organización. Le recomendamos obtenerlos a través de una combinación de ejercicios, evaluaciones y conversación:

- **EJERCICIOS:** estos pueden incluir actividades como juegos de rol de donantes, redacción de propuestas de donantes, revisiones de presupuestos, análisis FODA y otros componentes del trabajo. La clave es proporcionar escenarios interactivos e impredecibles pero realistas en los que los candidatos puedan demostrar sus habilidades.
- **EVALUACIONES:** pueden incluir redacción, revisión de textos, cálculo y otras evaluaciones de habilidades.
- **CONVERSACIÓN:** pida a los candidatos que compartan ejemplos de ocasiones en las que hayan demostrado las competencias y experiencia clave que usted requiere, además de plantear situaciones hipotéticas y preguntarles cómo las abordarían.

La entrevista debe ser realizada por las personas que estarán más relacionadas con el puesto, incluyendo al superior inmediato, una persona de mayor rango y, de ser posible, cualquier persona que estaría a su cargo.

PASO 7
Una vez identificado a la persona elegida y que esta haya aceptado el puesto, no olvide planear un proceso de inducción claro y completo para que pueda comenzar con mucho ímpetu.

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

NUEVO. PUBLICADO HACE 17 HORAS. 11 SOLICITANTES

SOLICITAR

REPORTA A: CEO

CONTEXTO SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

Entendemos que nuestros objetivos estratégicos ambiciosos significan que necesitamos grandes colaboradores. Nuestra organización ofrece una oportunidad valiosa para patrocinadores que quieren hacer del mundo un lugar más justo y ayudar a los menos afortunados. Buscamos especialistas en recaudación de fondos con experiencia, creatividad y determinación que nos ayuden a mejorar este proceso para nuestros donantes y socios, y que trabajen para atraer aún más gente a nuestra labor.

Este puesto será fundamental para la forma en la que planearemos y llevaremos a cabo nuestra recaudación de fondos en el futuro, aprovechando el gran trabajo que nuestro equipo ha realizado hasta ahora y apoyándonos para sistematizar y hacer crecer nuestra recaudación. Tendrá la oportunidad de formarse y crecer rápidamente en este puesto y en la organización en general, a medida que entramos a nuestra siguiente etapa, la cual será, sin lugar a dudas, muy emocionante.

CANDIDATOS ADECUADOS

Para obtenerlo, debe demostrar su habilidad para cultivar relaciones fructíferas y sostenibles con los donantes en un ambiente sin fines de lucro, así como pensar estratégicamente y a largo plazo en la generación de ingresos en un contexto de diversos grupos de interés. Debe sentirse a gusto tanto participando en debates y negociaciones del Patronato con los posibles donantes, como estableciendo una buena relación con los líderes de proyectos de primera línea y planeando con creatividad nuevos recursos de comunicaciones. Debe poseer excelentes habilidades de comunicación, incluyendo la capacidad de hablar y escribir de forma persuasiva, así como ser capaz de desarrollar rápidamente fuertes relaciones con las partes interesadas internas y externas dentro de un equipo ocupado y apasionado.

SUELDO
Competitivo

¿CUMPLE CON LOS REQUISITOS?

COMPETENCIAS

- **COMPETENCIA 1**
- **COMPETENCIA 2**
- **COMPETENCIA 3**
- **COMPETENCIA 4**
- **COMPETENCIA 5**
- **COMPETENCIA 6**
- **COMPETENCIA 7**
- **COMPETENCIA 8**
- **COMPETENCIA 9**
- **COMPETENCIA 10**

CONTÁCTENOS

DETALLES DEL PUESTO

NIVEL DE AUTORIDAD
Nivel medio

INDUSTRIA
Sin fines de lucro

TIPO DE EMPLEO
Tiempo completo

FUNCIÓN DEL PUESTO
Beneficencia, recaudación de fondos

RESPONSABILIDADES

RECAUDACIÓN DE FONDOS Y CREACIÓN DE REDES

- Identificar, involucrar, cultivar y presentar solicitudes a donantes individuales, fundaciones y empresas para obtener donaciones de cinco y seis cifras, y establecer alianzas que incluyan componentes financieros y no financieros.
- Apoyar a nuestro liderazgo y a nuestro Patronato en el cultivo de relaciones con donantes y aliados, ofreciendo información, lluvias de ideas y orientación sobre las mejores prácticas.
- Formar y mantener relaciones con donantes y con instituciones clave de vinculación filantrópica, como bancos, oficinas familiares, fondos y bufetes de abogados.
- Fungir como representante de nuestra misión y prioridades estratégicas en eventos y conferencias.
- Manejar todas las relaciones con los donantes y aliados, implementando e incorporando un recorrido motivador para el donante y prácticas rigurosas de administración para preservar la congruencia.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

- Desarrollar y dirigir la aplicación de una ambiciosa estrategia de recaudación de fondos que asegure el crecimiento en una amplia gama de fuentes de ingresos.
- Garantizar que se adopte un enfoque estratégico de recaudación de fondos en todos los debates y decisiones operativas y de proyectos.
- Colaborar con el equipo directivo para desarrollar un marco de KPI optimista, pero manejable como base para el desempeño de la recaudación.
- Trabajar para aprovechar los ejemplos existentes de excelentes prácticas de recaudación en el equipo e incorporar una cultura aún más positiva de recaudación de fondos.

OPERACIONES Y COMUNICACIONES

- Desarrollar, perfeccionar y gestionar la cartera de donantes y prospectos, defendiendo el uso del manejo de relaciones con los clientes (CRM) en todo el equipo.
- Coordinar, dar seguimiento e informar sobre el progreso de la recaudación de fondos en relación con los objetivos, preparando informes y realizando presentaciones al equipo directivo y al Patronato.
- Redactar y editar plantillas de solicitudes de financiación y propuestas a la medida, según sea necesario, trabajando con el equipo de Comunicaciones para preservar la congruencia.
- Preparar plantillas de informes de administración e informes a la medida para los donantes y aliados sobre el progreso de nuestro trabajo en general, así como sus respectivas áreas de financiación.
- Simplificar, redefinir y reestructurar nuestros Argumentos a Favor del Apoyo, Argumentos a Favor de la Necesidad y Declaraciones de Impacto para atraer a una variedad de públicos donantes.
- Colaborar con el equipo de finanzas para incorporar proyecciones presupuestarias centrales y sectoriales realistas en el proceso de recaudación de fondos, supervisando los ingresos en función de esas proyecciones y centrando la recaudación de fondos en las necesidades que vayan surgiendo.

AUTOGESTIÓN

- Trabajar e informar regularmente sobre un plan de trabajo anual previamente acordado, cumpliendo las metas y objetivos y poniendo de relieve los desafíos de forma proactiva.
- Priorizar y gestionar su propia carga de trabajo.
- Asumir la responsabilidad del desarrollo personal y buscar oportunidades de capacitación y apoyo.

COLABORACIÓN EN EQUIPO

- Contribuir a la visión general de nuestra organización y desarrollar y mantener relaciones positivas como representante de la causa.
- Contribuir al bienestar del personal y los voluntarios, en caso de ser aplicable.
- Mantener el compromiso con la igualdad de oportunidades y la inclusión en todos los aspectos de su trabajo.
- Participar en reuniones, debates, formación y talleres según sea adecuado y necesario.
- Otras tareas que puedan ser razonablemente y ocasionalmente asignadas por el equipo directivo o el Patronato.

PRINCIPALES PARTES INTERESADAS

- CEO
- Director de Finanzas
- Gerente de Comunicaciones
- Gerente de Proyecto
- Voluntarios

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

- Experiencia previa en un puesto similar, o en una organización en una etapa de crecimiento equivalente.
- Un mínimo de 5 años de experiencia en funciones de recaudación de fondos.
- Experiencia en el cultivo y obtención de aportaciones de cinco cifras o más de parte de los donantes.
- Un historial de éxitos en el establecimiento de objetivos financieros, organización y aplicación de estrategias, análisis e identificación de problemas y formulación de soluciones creativas.
- Es deseable que cuente con experiencia en la conducción de un equipo.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- Gran capacidad de comunicación con habilidades destacadas para escribir y hablar en público.
- Excelente al entablar relaciones con gran capacidad de negociación y la habilidad de relacionarse e influir al más alto nivel.
- Capaz de colaborar en equipo de forma incluyente y motivadora, con la capacidad de trabajar de forma independiente.
- Una comprensión profunda de las tendencias y prioridades en la recaudación de fondos, la beneficencia y el impacto corporativo, así como la capacidad de mantenerse al día en estos temas.
- Confianza para operar en una función estratégica, así como para representar y comprometerse con personal de nivel superior tanto a nivel interno como externo.
- Excelentes aptitudes de manejo del tiempo, organización y definición de prioridades, con la capacidad de equilibrar una amplia gama de demandas en conflicto y cumplir plazos.
- Altos niveles de conocimientos de informática, así como competencia en bases de datos de manejo de donantes/clientes (ej. Salesforce), Microsoft Word, Excel, PowerPoint y Outlook.
- Capacidad de evaluar problemas y demostrar un criterio bueno, sólido y seguro.
- Madurez, confianza y buena presentación con sentido del humor.

CULTURA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Hay una cita célebre de Peter Drucker, popularizada por Mark Fields, presidente de Ford, que dice que "la cultura se come a la estrategia de desayuno". En ningún lugar es esto más cierto que en la recaudación de fondos. Lo que Drucker quiso decir fue: no importa qué tan buena sea su estrategia o su planeación, si su equipo no puede trabajar en conjunto de forma efectiva, no se llevará a cabo ni tendrá éxito. A menudo una cultura deficiente puede frenar el progreso, desmotivar a la gente e impedir que los equipos colaboren y los donantes pueden asustarse o preocuparse al sentir que su equipo no tiene cohesión. Una cultura positiva ayuda a atraer y mantener un gran equipo, a motivar a la gente a ir más allá de lo esperado por usted y sus donantes y a apoyarse mutuamente para lograr grandes cosas. Esto también ocurre en la cultura de su equipo de recaudación de fondos y en la "cultura de recaudación de fondos" del resto de su organización.

¿QUÉ ES LA CULTURA?

La cultura es el carácter y la personalidad de su organización. Es el resultado único que se obtiene al combinar los valores, tradiciones, creencias, interacciones, comportamientos y actitudes de su organización.

La cultura de recaudación de fondos es la medida de salud en el ambiente de su equipo de recaudación de fondos, así como la medida en la que su organización entiende las necesidades, comportamientos y actitudes necesarias para el éxito de las actividades de recaudación.

¿QUÉ DETERMINA LA CULTURA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS?

1

LIDERAZGO
La forma en la que los miembros del equipo directivo y el Patronato actúan y se relacionan con los demás; lo que priorizan, lo que comunican, lo que celebran y lo que ignoran constituye lo que el personal considera buenos y malos comportamientos y actitudes para aportar a su organización. Si un líder ignora la recaudación de fondos o la impulsa, esto hará toda la diferencia. Los líderes que piensan en la recaudación de fondos como un cajero automático o una molestia, no ayudarán a que la organización funcione de forma saludable.

2

GESTIÓN
La forma en la que su organización y sus equipos están estructurados y son dirigidos, así como los sistemas, la jerarquía, los procesos y el establecimiento de objetivos determinarán el grado de empoderamiento y motivación de su equipo, así como el nivel de esfuerzo, compromiso y rendimiento que dediquen a las actividades de recaudación de fondos. Es importante que los gerentes de los equipos de recaudación de fondos tengan buenas relaciones con los gerentes de otros equipos.

3

PRÁCTICAS DEL LUGAR DE TRABAJO
La forma en que la organización realiza el reclutamiento, la selección, la integración, las revisiones de salarios, el reconocimiento, la formación, los ascensos, el manejo del desempeño y la tradición influirá en cómo se relacione el personal. La celebración de los logros en la recaudación de fondos es una excelente manera de inculcar prácticas positivas en este ámbito, así como de garantizar que los procesos de integración ofrezcan al personal la oportunidad de mostrar su trabajo a otros equipos.

4

PERSONAL
Los tipos de personas que llegan a la organización (sus personalidades, creencias, valores, habilidades, experiencias y comportamientos cotidianos) se convierten en el núcleo de su cultura. Prefiera la diversidad de pensamiento y experiencia en lugar de aspirar una y otra vez al mismo tipo de persona, pero asegúrese de que los valores centrales de la organización (especialmente los de colaboración, apoyo y comunicación) se reflejen en cada contratación.

5

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
Asegurarse que su organización entienda clara y completamente la misión, visión y valores es esencial para crear una cultura positiva de recaudación de fondos. ¿De qué otra manera podrían sus recaudadores de fondos vivir estos valores o involucrar a los donantes? Es esencial asegurarse de que sean inspiradores, coherentes y que sean puestos de relieve. Es importante apoyar a sus recaudadores para que los promuevan, además de invertir en alcanzarlos.

6

AMBIENTE LABORAL
Ya sea que trabajen virtualmente o tengan un ambiente de oficina presencial, los objetos, la decoración, la señalización y el uso del espacio impactarán en qué tanto las personas puedan trabajar juntas, entenderse, formar vínculos y anticiparse a las necesidades de los demás.

7

COMUNICACIONES
La forma en la que se establece la comunicación entre los miembros del equipo, especialmente entre el equipo de recaudación de fondos y los demás, influirá en la percepción de la actividad de recaudación de fondos y en el desempeño colabarativo de las funciones. Los equipos de finanzas y comunicaciones suelen ser los más difíciles de integrar, pero son los más importantes, especialmente cuando se trata de transparencia en el intercambio de información y la toma de decisiones.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: MÉTODO RECI

1

La generación de ingresos requiere muchas competencias y actividades distintas; uno de los mayores retos dentro de un equipo puede ser la asignación de este trabajo y el establecimiento de líneas claras de gestión y aprobación.
Un esquema RECI (RACI, por sus siglas en inglés) puede ayudarle con esto. Son las siglas de Responsable, Encargado, Consultado e Informado, y es una forma de distinguir entre los diversos niveles de participación en actividades específicas que deben realizarse.

OBJETIVO

Asignar tareas y determinar las funciones de cada miembro del equipo que participa en las actividades.

NECESITARÁ

- Notas adhesivas.
- Puntos adhesivos de colores o bolígrafos de distintos colores para que cada persona y función involucrada pueda tener uno distinto.
- Una pared o un pizarrón blanco.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Pida a todos que anoten individualmente todas las actividades que deben hacerse para recaudar fondos dentro de la organización, una en cada nota adhesiva. Estas deben ser específicas, como "redactar solicitudes de donaciones" y "agendar reuniones con donantes", en lugar de generales, como "obtener donaciones" o "cultivar donantes".

PASO 2
Cada uno deberá compartir sus notas adhesivas de tres en tres y agruparlas en la pared con las propuestas similares a medida que vayan avanzando. Una vez que hayan reunido todas las ideas, pida a todos que sugieran las que hacen falta.

PASO 3
Entregue a cada uno una planilla de puntos adhesivos o un bolígrafo de color, procurando que el color de cada persona sea fácil de distinguir de los demás. Luego, que cada uno coloque un punto adhesivo, o dibuje un símbolo, en alguna nota que contenga tareas en la que se sienten involucrados de alguna manera.

PASO 4
Pida a todos que llenen un esquema RECI desde su perspectiva individual, observando las notas adhesivas que tengan puntos o marcas de su color como referencia (consulte la plantilla RECI más adelante). Para ello, es necesario ver cada una de las actividades en las que están involucrados y decidir si son:

- **RESPONSABLES:** de llevar a cabo esta actividad, si están a cargo de efectivamente realizarla.
- **ENCARGADOS:** de gestionar esta actividad y a cargo de que se lleve a cabo.
- **CONSULTADOS:** para dar la información y aprobación necesarias para esta actividad.
- **INFORMADOS:** mantenidos al tanto de los avances y la conclusión de esta actividad.

PASO 5
Trabajen en grupo para crear un esquema RECI central para sus actividades actuales de recaudación de fondos. Esto podría requerir simplificar algunas actividades, así como cierto debate o discusión para llegar a un consenso.

PASO 6
Trabajen juntos para adaptar el esquema RECI a la manera como les gustaría que fueran sus futuras actividades de recaudación de fondos.

Algunos aspectos que deben tener en cuenta son:
- Asegurarse de que no queden campos vacíos de "responsable" (¡de lo contrario podrían no realizarse!).
- Asegurarse de que no queden campos vacíos de "encargado" (¡de lo contrario podría no haber apoyo o supervisión para los responsables!).
- En los casos en que la persona "responsable" sea también la "encargada", asegurarse de que siempre haya alguna otra persona "informada", para evitar los silos y, por lo tanto, los fracasos rotundos.
- Consolidar y combinar tareas similares o duplicadas y asignar mejor las tareas donde existan empalmes innecesarios.
- Decidir sobre la pertinencia de los cargos actuales según el RECI de cada miembro del equipo y discutir alternativas, en caso de requerirse.
- Revisar si no es necesario "consultar" a demasiadas personas para las tareas, ya que esto pudiera causar deficiencias en sus procesos.

Consideren si:
- La carga de trabajo podría asignarse de una manera distinta para lograr los objetivos de la organización.
- Se está dando suficiente apoyo al personal responsable de las tareas que no tienen un nombre asignado como "encargado".
- Se requiere nuevo personal para aumentar la competencia en tareas que no tienen una "responsabilidad".
- Las actividades con muchas personas "responsables" por ellas necesitan más de una, y si la persona "encargada" los está apoyando para que trabajen juntos.

PLANTILLA DEL MÉTODO RECI

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENCARGADO	CONSULTADO	INFORMADO

A continuación...

Su equipo está listo para el Recorrido del Donante. En la última parte de esta Guía, aprenderá a implementar su estrategia de recaudación de fondos. Esto implica identificar y establecer una relación con nuevos prospectos, perfeccionar su mensaje, identificar alianzas, crear un liderazgo de opinión y organizar eventos.

SECCIÓN II PARTE B

CÓMO IMPLEMENTAR EL RECORRIDO DEL DONANTE

SECCIÓN I:
Cómo definir su estrategia de recaudación de fondos

SECCIÓN II:
Cómo implementar su estrategia de recaudación de fondos

PARTE A	PARTE B	PARTE C	PARTE D
Preparación del Proceso	Diseño del Recorrido del Donante	Preparación del Recorrido del Donante	Implementación del Recorrido del Donante

Usted está aquí

Esta es la última parte de la Guía, en la que aprenderá a aplicar activamente la estrategia de recaudación de fondos que ha ido construyendo en las secciones anteriores.

En primer lugar, aprenderá a buscar los donantes adecuados y a aprovechar sus redes para llegar a ellos. Luego aprenderá a perfeccionar sus mensajes para "hablar" con sus donantes. Por último, aprenderá a darse notoriedad mediante el desarrollo de nuevas alianzas, la planeación del liderazgo de opinión y la organización de eventos.

- **PROSPECCIÓN**
- **MENSAJES**
- **ALIANZAS**
- **LIDERAZGO DE OPINIÓN**
- **EVENTOS**

Prospección

INVESTIGACIÓN DE PROSPECTOS

Una vez definida su estrategia de recaudación de fondos, debe comenzar a buscar donantes reales compatibles con sus necesidades. Para sistematizar toda la información que recabe durante su investigación de prospectos, así como hacer un seguimiento de los cambios y actualizaciones, necesita crear un proceso de prospección, es decir, una base de datos centralizada de todos sus donantes actuales y potenciales que se ajusten a la misión, actividades y necesidades de financiación de su organización. Encontrará una plantilla más adelante en esta sección.

Aunque las organizaciones pueden encontrarse en diferentes etapas de su experiencia de recaudación de fondos y ciclos de campaña, se aplican las mismas reglas para establecer la lista de prospectos que le permitirá ser sostenible. A continuación se presentan algunos consejos clave para una prospección exitosa:

- Asegúrese de tener una lista de prospectos diversificada para dar a su organización más flexibilidad y mayor adaptabilidad.
- Incluya los nuevos prospectos en el proceso de prospección. Al cultivar nuevos donantes periódicamente, su organización tendrá un flujo continuo de donaciones potenciales.
- Utilice las redes de su personal, Patronato, voluntarios y asesores para obtener nuevos prospectos.
- Aproveche las herramientas de minería de datos y preselección de donantes para conocer el potencial de cada donante.
- Identifique dónde se encuentran sus donantes en la lista de prospectos y tenga cuidado con los cuellos de botella, especialmente en la etapa de identificación y calificación.
- Asegúrese de que la base de datos esté centralizada para que sea visible para todo el personal y procure que el personal la actualice periódicamente.

¿POR QUÉ DEBERÍA CONSTRUIR UNA LISTA DE DONANTES?

La investigación de prospectos proporciona información y datos valiosos sobre la historia y el patrimonio de un prospecto y le permite llenar por completo su lista. Esto le ayudará a priorizar sus esfuerzos para llegar a los prospectos que mejor se alinean con su estrategia global. Realizar una investigación exhaustiva de los prospectos le permite:

- Identificar los donantes actuales que pueden estar dispuestos a hacer mayores donaciones.
- Comprender quiénes dentro de su lista de donantes constante y de largo plazo, pudieran hacer una donación.
- Descubrir nuevos donantes que apoyen activamente otras causas similares.

¿CÓMO DEBO CONSTRUIR MI LISTA DE DONANTES?

Si bien la investigación prospectiva es un aspecto muy importante de la recaudación de fondos efectiva y eficiente, también es una de las partes de este trabajo que más tiempo consume y a veces supone un gran reto. Hay varias formas de gestionar la investigación de prospectos de su organización, pero cada una tiene sus propias ventajas y desventajas, dependiendo de la capacidad y los recursos de su equipo:

- **CONDUZCA SU PROPIA INVESTIGACIÓN DE ESCRITORIO:** si su equipo cuenta con la capacidad, utilice bases de datos de Internet que le den información de donaciones anteriores, indicadores de patrimonio, afiliaciones empresariales y tendencias filantrópicas. Algunos ejemplos incluyen Foundation Centre y Wealth X, Funding Central (Reino Unido). Esta es la opción más económica.
- **CONSULTE A SU DIRECCIÓN Y A SU PATRONATO:** el equipo directivo de su organización puede saber de redes de financiación y tener contactos, por lo tanto, vale la pena conocer sus ideas durante la fase de investigación (consulte el ejercicio de Mapeo de Redes en esta sección para mayor información).
- **CONTRATE A UN INVESTIGADOR:** contrate a un miembro del personal dedicado parcial o totalmente a la investigación de prospectos. Tendrá que informarlos y equiparlos con las herramientas necesarias para obtener datos relevantes y archivarlos fácilmente para que otras personas del equipo tengan acceso a ellos, pero le ahorrará mucho tiempo.
- **CONTRATE A UN CONSULTOR:** contrate a un consultor para encontrar y recopilar la información a la medida de las necesidades de su organización usando registros internos y bases de datos en Internet. Ellos tienen la experiencia relevante, pero usted deberá tener el presupuesto para ello.
- **UTILICE UNA EMPRESA DE PRESELECCIÓN DE PROSPECTOS:** estas empresas ayudan a las organizaciones sin fines de lucro a revisar rápidamente un gran número de donantes. Recopilan información de diferentes bases de datos en línea y pueden compartir los archivos con su personal para integrarlos a su base de datos o utilizarlos como un recurso independiente. Puede que sea más barato que otras opciones y le ahorre mucho tiempo, pero la investigación podría no estar totalmente adaptada a sus necesidades. También debe asegurarse de que la empresa que utilice cumpla con las leyes locales sobre uso de datos; en algunos países resulta más complicado efectuar investigación en apego a la ley.

PLANTILLA DE LISTA DE PROSPECTOS

PROSPECTO	EVALUACIÓN	CONTACTO	SOLIDEZ DE LA RELACIÓN ACTUAL	UBICACIÓN DE OFICINAS / CASA	SOLICITUD POTENCIAL*	JUSTIFICACIÓN	ORGANIZACIONES SIMILARES QUE APOYAN / CON LAS QUE COLABORAN	ENLACES ÚTILES	PRÓXIMAS FECHAS LÍMITE DE SOLICITUD
Nombre de la organización o individuo	*A ,B, C*	*Ej. Carl (miembro del Patronato)*	*Alta / Media / Baja*	*Ej. Ciudad del Cabo, Sudáfrica*	*ej. $50 000*	*Razones por las que considera que es un buen prospecto*	*Org. 1, Org. 2, Org. 3*		

*Las cifras de solicitud potencial son la mejor estimación basada en las donaciones anuales / facturación, historial de donaciones y alineación estratégica con su organización.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A: El prospecto está muy alineado con las actividades actuales de su organización y puede dar grandes donaciones. Aquí es donde deben centrar sus esfuerzos en primer lugar.

B: El prospecto está relativamente alineado con las actividades actuales de su organización y por lo general puede hacer grandes donaciones. El acercamiento debe hacerse mediante conversaciones indagatorias.

C: Las prioridades de financiación del prospecto no están inicialmente alineadas con las actividades actuales de su organización y su capacidad de hacer donaciones es variable. Sin embargo, están involucrados en el espacio de su organización, por lo que deben ser cultivados para un potencial futuro.

Nota: si su organización recauda fondos de distintos tipos de donantes, debe crear pestañas para cada público (ej. una pestaña para Fideicomisos y Fundaciones, otra para Gobiernos, otra para Empresas, etc.), o al menos utilizar un mecanismo de filtrado en Excel para poder ver fácilmente los distintos segmentos de su público.

MAPEO DE REDES

2

La forma más efectiva de comenzar una nueva relación con cualquier contribuyente es ser presentado por un conocido en común y asegurarse de que su organización o proyecto sean representados en los lugares que ellos frecuentan. Una vez que cuente con una lista de prospectos en orden de prioridad, debe comenzar a entablar esas relaciones. Asegúrese de recurrir a su personal, a los miembros del Patronato, a la dirección ejecutiva y a los voluntarios como enlaces (y también como recursos para ayudarle a establecer esas relaciones). Para tener una visión clara de los contactos que puede utilizar y detectar cualquier vínculo que pueda haber pasado por alto, es importante crear un mapa de la red. A continuación se presentan algunos pasos clave para que pueda comenzar en dos escenarios distintos:

ESCENARIO 1: CÓMO ENCONTRAR CONTACTOS CON PROSPECTOS EXISTENTES

Si ya identificó a un prospecto clave y sólo necesita hacer una estrategia que le permita identificar los posibles vínculos, cada miembro clave de su equipo y del Patronato debe seguir los siguientes pasos:

1. En primer lugar, busque a este prospecto en LinkedIn y vea rápidamente si tienen algún contacto mutuo.
2. Si no es posible encontrar una conexión obvia, haga una lista de sus lugares clave de vinculación actuales (ej. otros Patronatos, empresas para las que trabajan o trabajaron anteriormente, clubes a los que pertenecen, universidades en las que estudiaron, etc.) en un documento y haga una lista de los nombres de las personas clave en estos lugares con los que tiene una fuerte relación (es decir, personas a las que se sentiría cómodo contactando por correo electrónico).
3. Haga lo mismo con su prospecto, destacando cualquier coincidencia inmediata. Enfóquese primero en las posibles conexiones en su localidad.
4. Si no encuentra vínculos inmediatamente, repita este ejercicio (tanto para usted como para el prospecto), pero esta vez enumerando las organizaciones, proyectos o conferencias en las que usted o ellos participaron como personal, miembros del Patronato, voluntarios, ex alumnos u oradores.
5. Continúe haciéndolo hasta encontrar coincidencias importantes en cualquiera de los dos conjuntos de datos y enlístelas como “contactos”.
6. Explore sus conexiones más a fondo, revisando si hay alguna señal de alerta (consulte algunos ejemplos en las siguientes plantillas).
7. Pida consejo, respetuosamente, a sus enlaces sobre el mejor método de acercamiento, sugiriendo su preferido. Evalúe, usando el sentido común, hasta qué punto estarían dispuestos y podrían hablar de su parte y qué tipo de solicitud le gustaría que hicieran (ej. presentarlo para tomar un café, pedir autorización para tener contacto por correo electrónico, una invitación a un evento, etc.).
8. Utilice tantos contactos como sea posible para cultivar diversas personas a distintos niveles. Asegúrese de mantener a sus equipos internos y al Patronato al tanto de cualquier conversación y acercamiento en curso.

PLANTILLA DEL ESCENARIO 1: FICHA DE MAPEO DE REDES

(PARA UN PROSPECTO ESPECÍFICO)

PROSPECTO

PERSONAS/ORGANIZACIONES DESTACADAS DEL PROSPECTO

CONTACTOS DESTACADOS

SUS PERSONAS/ORGANIZACIONES

USTED

PLANTILLA DEL ESCENARIO 1: PLAN DE CULTIVO DE PROSPECTOS

(PARA UN PROSPECTO ESPECÍFICO)

NOMBRE DEL PROSPECTO:

PRIORIDADES	POSIBLES COINCIDENCIAS
¿Qué es importante para el donante?	*¿Qué coincidencias existen en su trabajo o sus objetivos?*

PERSONAL Y LIDERAZGO	CONTACTOS DESTACADOS	SUS CONTACTOS
¿Quiénes son sus personas clave?	*¿Con qué personas u organizaciones están relacionados?*	*¿Qué relación tienen con ellas o con su red?*

NECESITA APRENDER	NECESITA MOSTRAR	OPORTUNIDADES DE INTERACCIÓN
¿Qué necesita saber sobre este donante?	*¿Qué es importante que este donante sepa sobre usted?*	*¿En qué eventos, espacios y foros coinciden sus redes? ¿A cuáles de los eventos que usted organiza podría invitarlos?*

ESCENARIO 2: IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS PROSPECTOS

Si quiere revisar su red en busca de prospectos que aún no tenga en su radar, debe seguir estos pasos:

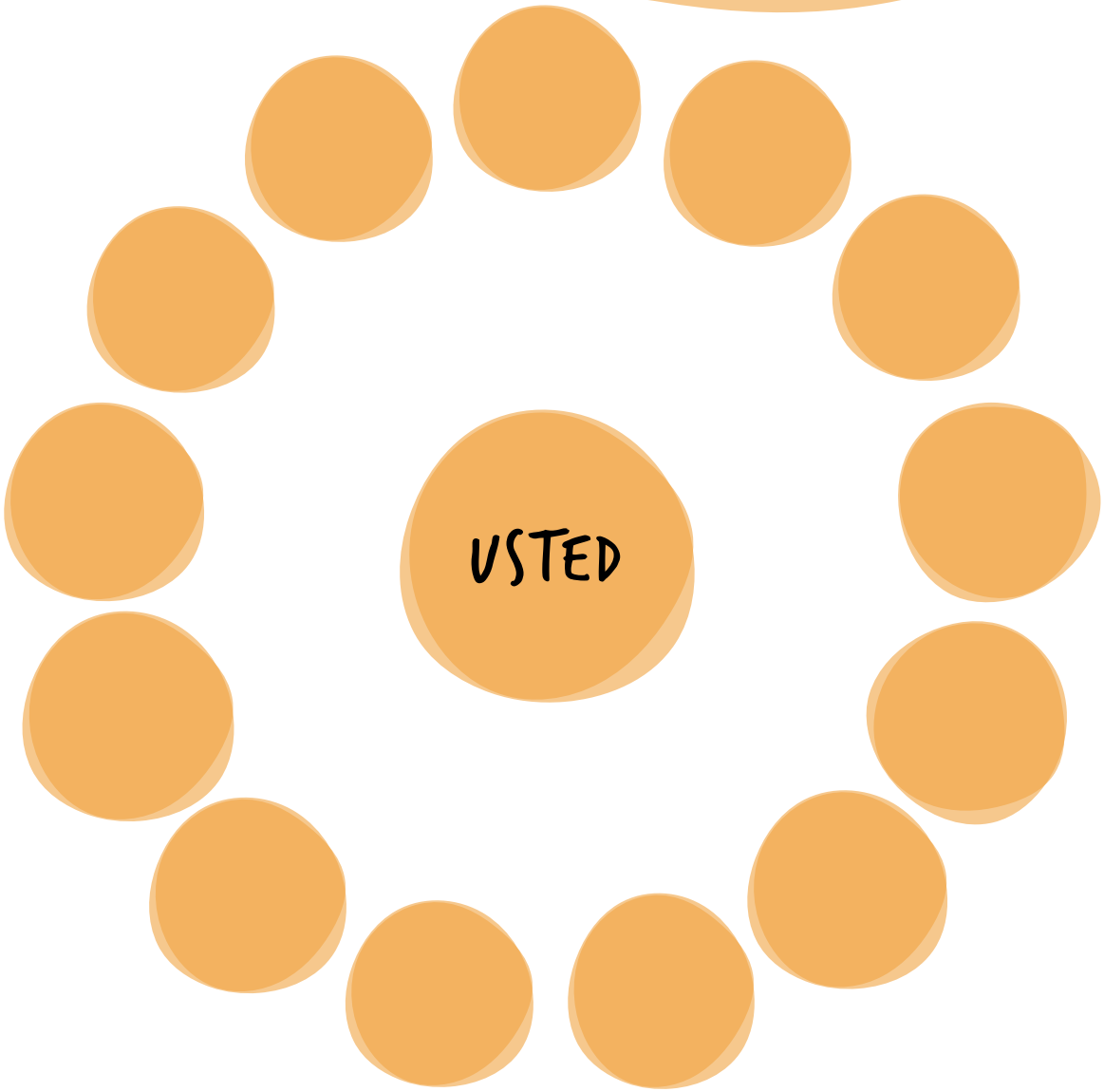
1. Pida a su equipo, dirección y al Patronato que enlisten, en un documento, sus lugares estratégicos de vinculación (ej. otros Patronatos, empresas para las que trabajaron o trabajan actualmente, clubes de los que son miembros, universidades en las que estudiaron, etc.) y anote los nombres de las personas clave en estos lugares con las que tiene una buena relación (es decir, personas a las cuales se sentiría cómodo enviando un correo electrónico).
2. Siga haciéndolo hasta que todos tengan un mapa de contactos a su alrededor dentro del cual surjan nombres clave (ej. grandes empresas, fundaciones, individuos acaudalados).
3. Investigue el historial y potencial de donaciones de cada uno de los nombres para determinar su viabilidad. Elabore una estrategia de acercamiento utilizando las vinculaciones y prepárese con todos los materiales pertinentes.

PRINCIPIOS:

- Un contacto “fuerte” es alguien a quien conoce bien y que conoce bien al prospecto.
- Un contacto “positivo” es alguien a quien le gusta su organización y cuya opinión el prospecto respetaría.
- Las posibles señales de alerta de un contacto son, entre otras: una mala relación o historial de empleo entre dos individuos u organizaciones (ej. ser despedido), un desacuerdo público sobre cualquier tema (ej. opiniones públicas contradictorias), dudas sobre la reputación del contacto y cualquier interés personal del contacto (ej. una comisión, otros negocios comerciales).

PLANTILLA DEL ESCENARIO 2: MAPEO DE REDES

(PARA ENCONTRAR PROSPECTOS)



FUENTES

- LinkedIn es la herramienta número uno para la investigación de prospectos de donantes, además de ofrecer privacidad de datos incorporada y consentimiento.
- Dependiendo del país, muchos sitios web oficiales de gobiernos pueden indicar quiénes forman parte del Patronato de alguna sociedad u organización de beneficencia (incluyendo fundaciones).
- Busque en Google su nombre junto a palabras clave como “donativo”, “apoya”, “invierte”, “conferencia”, “gala”, “evento”, “patrocinador” y cualquier otra información relevante para su red.

Mensajes

INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones sólidas con los donantes son una práctica esencial para la recaudación de fondos. Si bien el aspecto presencial de las relaciones es importante (cuando es posible tenerlo), es necesario asegurarse de que la claridad y la pasión de su mensaje se transmita por todos los medios posibles.

Hay muchos tipos de comunicaciones con los donantes, algunas formales y otras informales, que describiremos en esta sección. Antes de entrar en detalles, a continuación se presentan algunos consejos generales para las mejores prácticas de comunicación con los donantes:

- Personalice cada comunicación tanto como sea posible.
- Cree plantillas preaprobadas que pueda readaptar y escalar rápidamente.
- Asegúrese de mantener sus comunicaciones claras, breves y bien estructuradas.
- Diseñe comunicaciones con la marca de su organización.
- Evite emplear cortinas de texto utilizando recursos visuales y de comunicación para separar los párrafos largos.
- Resalte o ponga en negritas los llamados a la acción para que puedan ser distinguidos inmediatamente en la página.
- Evite la jerga y el lenguaje técnico y explique cualquier acrónimo.
- Deje que se transmita su personalidad; sus comunicaciones deben dar a los donantes una idea de las personas que están detrás de la misión en la que están invirtiendo.
- Si no tiene la certeza de lo que espera un donante de alguna comunicación, ¡pregunte!

COMUNICACIONES FORMALES

Por comunicaciones formales nos referimos a los documentos oficiales que los donantes reciben de su organización. Como mínimo, recomendamos tener los siguientes:

1. ARGUMENTO PARA EL APOYO

Un argumento para el apoyo es básicamente una propuesta bien escrita y convincente que pone de relieve todo lo que un donante necesita saber para tomar una decisión informada con respecto a una donación. Puede utilizar este documento como una propuesta en sí misma o como un "banco de lenguaje" que puede readaptar si necesita presentar una propuesta en el formato de algún donante. Para que la redacción de su propuesta sea eficiente, un buen argumento para el apoyo debe incluir la siguiente información:

- Misión*, historia y actividades clave.
- Liderazgo, gobernanza y equipo.
- El entorno de la causa respaldado por estadísticas y datos, cuando estén disponibles
- Su abordaje para atender la necesidad.
- Su Propuesta Única de Valor (es decir, por qué el enfoque de su organización es distinto al de otras organizaciones afines de su misma área)*.
- Principales logros e impacto alcanzados a la fecha*.
- 3-5 estudios de casos sólidos que ilustren el impacto en la práctica y destaquen los testimonios de usuarios finales**
- Prácticas de monitoreo y evaluación*.
- Llamado a la acción y detalles de alto nivel de una oportunidad de alianza.

Si necesita más ayuda para crear su argumento para el apoyo, consulte **esta breve guía** de *Inspiring Fundraising*.

*Si necesita apoyo para desarrollar cualquiera de estas secciones, puede encontrar algunos recursos valiosos en la Información Preliminar.

Si necesita más ayuda para ilustrar su impacto a través de narrativas, revise esta **lista de verificación de Global Giving.

2. INFORME DEL IMPACTO

La información sobre el impacto después de una donación debe darse con mucho cuidado, ya que estas suelen ser las comunicaciones que motivan a los donantes a seguir contribuyendo. Un informe del impacto debe ser un artículo "independiente", lo que significa que el donante puede compartirlo con alguien que no tenga el contexto de su alianza, y esa persona debe ser capaz de entenderlo. Un buen informe del impacto debe incluir la siguiente información sobre su organización:

- Misión, historia y entorno de la causa.
- Alcance de las actividades financiadas.
- Impacto, logros y resultados de estas actividades (consulte Medición del Impacto en la Información Preliminar para conocer la diferencia entre estos términos).
- Desafíos y soluciones.
- Gastos financieros.
- Otras alianzas que contribuyeron al impacto.
- Planes futuros.

Si necesita más apoyo para redactar un informe del impacto, consulte **esta breve guía** elaborada por una coalición de organizaciones del Reino Unido.

SITIO WEB

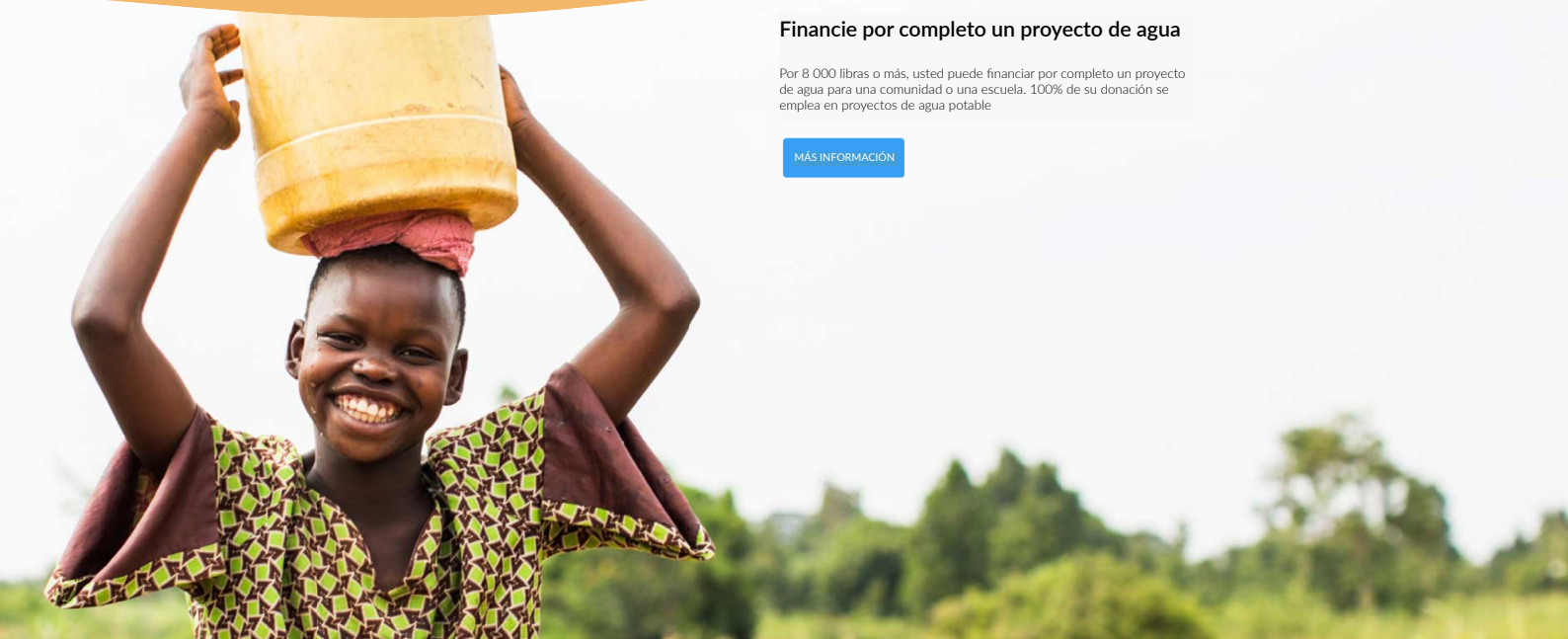
El sitio web de su organización debe ser un lugar que los donantes puedan visitar y utilizar. Desde la perspectiva de la recaudación de fondos basada en relaciones, un buen sitio web debe:

- Tener su propia página dedicada exclusivamente a los donantes actuales y potenciales.
- Dejar claro que su organización está buscando apoyo activamente, con una sección "Haga una donación".
- Presentar a un nivel muy detallado las formas en que los donantes pueden participar y qué experiencia reciben a cambio.
- Informar a un nivel muy detallado el impacto de su organización y sus planes futuros.
- Incluir una función que permita a los donantes contribuir directamente a través del sitio web, lo cual se puede lograr generalmente utilizando un complemento o widget de terceros.
- Incluir los datos de contacto de un miembro del personal asignado al cultivo de donaciones importantes (no del tipo info@email.com; la dirección de correo electrónico debe incluir el nombre de alguien).

CASO DESTACADO: EL SITIO WEB PARA LOS DONANTES DE CHARITY: WATER

Charity: water es una organización internacional sin fines de lucro que proporciona agua potable limpia y segura a personas de países en vías de desarrollo. Su sitio web es un magnífico ejemplo de cómo poner a los donantes al centro del mensaje de su organización, porque es:

- **CLARO:** lo primero que ven los espectadores al entrar al sitio web de charity: water es un llamado persuasivo a la acción pidiendo a los visitantes que "se unan a una comunidad imparable de donantes mensuales". También hay muchos botones de colores por todas partes que invitan a los visitantes a "donar" a tener "más información" sobre las oportunidades de alianzas.
- **PERSONAL:** en todo su sitio web, charity: water se dirige a sus visitantes directamente (es decir, "usted puede financiar por completo un proyecto de agua"), lo cual crea una auténtica experiencia personalizada.
- **SENCILLO:** charity: water utiliza unas cuantas cifras redondeadas para ilustrar la necesidad de su trabajo y su impacto. Por ejemplo, "una de cada diez personas carece de acceso a agua limpia"; y "por 8 000 libras o más, usted puede financiar por completo un proyecto de agua para una comunidad o una escuela. 100% de su donación se emplea en proyectos de agua potable". Además, charity: water explica su metodología y procesos en infografías claras y sencillas, acompañadas de imágenes que hacen sentir bien y que son extremadamente fáciles de asimilar. Esta es una estrategia efectiva, ya que desglosa un tema enormemente complejo en datos sencillos con los que los donantes pueden identificarse fácilmente.



4. PANORAMA GENERAL DE LA EXPERIENCIA DEL DONANTE

La última pieza clave del material complementario recomendado es un documento corto, con identidad de marca, pensado para donantes de alto valor que no está disponible públicamente en su sitio web. Imagínelo como una "presentación para propuestas", un documento que ilustra las oportunidades de alianzas disponibles y que puede enviarse como material de seguimiento después de una primera reunión. Este panorama general debe:

- Incluir no más de dos páginas (mientras más corto y preciso, mejor).
- Tener colores e imágenes.
- Enfatizar la misión, la historia y el entorno de la causa de su organización.
- Destacar, a un alto nivel, el impacto de su organización.
- Poner de relieve la experiencia de ser un donante en su organización.

COMUNICACIONES INFORMALES

Por comunicaciones informales nos referimos a las otras formas de interacción con los donantes que no necesariamente aparecen en los documentos con identidad de marca. Estas toman muchas formas y aquí se presentan algunos consejos generales sobre lo que se debe y no se debe hacer en cada una:

	DEBE	NO DEBE
PROPUESTA BREVE	• Asegurarse de que sea corta, estructurada y congruente. • Describir su misión, actividades e impacto.	• Entrar en demasiados detalles. • Divagar ni salirse por la tangente.
NOTAS DE AGRADECIMIENTO	• Decir "gracias" al menos dos veces (al principio y al final) • Personalizarlas • Hablar sobre el impacto • Hacer sentir valorados a los donantes.	• Incluir demasiado texto. • Enviar nada genérico. • ¡Olvidar enviar alguna!
CORREOS ELECTRÓNICOS	• Personalizarlos • Asegurarse de que la información y las acciones clave se distingan visualmente, usando negrita y cursiva.	• Enviar un correo electrónico a un donante después de que haya pedido no ser contactado. • Incluir demasiado texto que sea difícil leer rápidamente. • Enviar mensajes genéricos.
LLAMADAS	• Mantener una actitud cálida y abierta. • Escuchar a su donante y validar su perspectiva. • Hacer preguntas; mostrar curiosidad.	• Suponer que sus donantes se sienten cómodos recibiendo llamadas si no lo han expresado.
REDES SOCIALES	• Conocer las plataformas que realmente utilizan sus donantes. • Usar las redes sociales como una forma de compartir historias y su impacto, así como dar avisos. • Agradecer regularmente el apoyo de sus donantes.	• Publicar mensajes sobre algún donante ni etiquetarlo sin su consentimiento.

Si quiere saber más sobre cómo sacar el máximo provecho de las redes sociales para atraer a sus donantes, consulte *Make it Social*, una guía muy completa diseñada por la organización hermana de I.G., *Social Misfits Media*. *Social Misfits Media* es una agencia de medios de comunicación social que trabaja con organizaciones enfocadas en un propósito específico para ayudarles a concebir estratégicamente su presencia digital.

LA PROPUESTA (BREVE) PERFECTA

1

Una propuesta breve es un discurso corto y persuasivo que se utiliza para despertar el interés en lo que hace su organización. ¡La única manera de dominar una propuesta breve es practicándola!

OBJETIVO
Perfeccionar su propuesta breve.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Utilice la siguiente plantilla para completar los datos de su organización:

- **INTRODUCCIÓN:** hable de la misión de su organización (máximo 2 enunciados).
- **ANTECEDENTES:** comparta una breve historia del trabajo y del equipo de su organización.
- **ACTIVIDADES:** describa las categorías clave de su trabajo. Recuerde: tres es el número ideal, ya que la gente tiende a retener más información cuando se proporciona en listas de tres elementos:

  1. Nosotros <hacemos la actividad #1>.
  2. Nosotros <hacemos la actividad #2>.
  3. Nosotros <hacemos la actividad #3>.

- **IMPACTO:** describa su impacto de alto nivel y su posición en el ecosistema del área de la causa.
- **RED DE APOYO ACTUAL:** reconozca brevemente que para usted es un honor contar con el apoyo de una notable red de financiadores que comparten sus valores y su visión de lo que es posible, y buscan divulgarlos.

PASO 2
Después practique por su cuenta frente a sus colegas y frente a alguien de confianza que no conozca bien su organización.

A continuación se muestra el ejemplo de una propuesta breve de una organización sin fines de lucro que trabaja en el ámbito de la educación:

Nuestra organización tiene la misión de redefinir y transformar la forma en la que apoyamos a los jóvenes de todo el país, ya que nuestro sistema educativo necesita hacer más para preparar a la siguiente generación para el mundo y para los trabajos del futuro.

La educación es un área muy extensa, por lo que nos centramos en escuchar, investigar y aprender para conectar a los donantes visionarios con algunos proyectos en sus primeras etapas que ofrecen la mayor capacidad para crear cambios. Actualmente, estos son:
1) Proyecto A;
2) Proyecto B; y
3) Proyecto C.
Y en todo el proceso nos aseguramos de que nuestro abordaje incluya y considere las distintas barreras socioeconómicas que mantienen rezagadas a las juventudes (porque al considerar las estadísticas, la reforma educativa no es más que una cuestión de justicia económica y social).

Sin duda es ambicioso, pero trabajamos duro para hacer las cosas de una manera distinta a las instituciones típicas de beneficencia. Nos enfocamos en crear y aprovechar una increíble red de aliados para asegurarnos de que tanto nosotros como los proyectos que apoyamos, podamos demostrar que hay un nuevo camino que no solo es posible, sino también muy efectivo. Hasta ahora, hemos creado un movimiento increíblemente fuerte de personas, organizaciones y empresas que creen que las juventudes merecen algo mejor, lo cual es realmente inspirador.

Si busca información sobre cómo presentar propuestas para buscar financiación, consulte el ejercicio de “Propuesta” en la sección “Cómo hacer una Solicitud”.

Alianzas

INTRODUCCIÓN

Hay muchos motivos distintos por los que las organizaciones sin fines de lucro deciden colaborar con otras organizaciones y formar alianzas. Es indiscutible que las colaboraciones, o alianzas estratégicas, pueden tener beneficios importantes cuando se aplican de manera efectiva. Dependiendo de su "meta final" (consulte "Evaluación de viabilidad: ¿cuál es su meta final?"), una alianza efectiva podría conducir a una mayor eficiencia, un mejor uso de recursos, mayor alcance geográfico, mejores servicios, una voz más fuerte, mayor influencia y sostenibilidad organizacional y, en última instancia, un mayor impacto en el sector en general.

Para los recaudadores de fondos, el trabajo en colaboración con otros puede conducir a una mayor visibilidad y concientización, nuevos donantes y mayores aportaciones. No obstante, cuando las alianzas son mal llevadas, estas pueden terminar generando más trabajo, dañando la reputación y desperdiciando recursos. Por lo tanto, encontrar y formar alianzas adecuadas es fundamental.

¿QUÉ TIPO DE ALIANZAS ESTÁN DISPONIBLES PARA LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO?

Los distintos tipos de alianzas resuelven distintas necesidades. Dependiendo de factores como el tamaño de su organización sin fines de lucro y su voluntad de colaborar con otras organizaciones, determinados tipos de alianzas estratégicas pueden servir a sus objetivos mejor que otros. A continuación se presentan algunos ejemplos de las formas más comunes en que las organizaciones se alían:

- **ASOCIACIONES:** se trata de grupos que deciden unirse para lograr un objetivo específico, incluyendo consorcios, coaliciones y colaboraciones. Algunas apoyan directamente a una comunidad específica y se identifican con ella, mientras que otras se enfocan más en centralizar funciones comunes.
- **PROGRAMACIÓN CONJUNTA:** se refiere a una estructura en la que dos o más organizaciones sin fines de lucro establecen y gestionan en colaboración las responsabilidades de un programa. Aunque estas organizaciones sin fines de lucro mantienen independencia en torno a sus propios programas, comparten el poder de decisión sobre sus programas comunes.
- **SERVICIOS COMPARTIDOS O CONSOLIDACIÓN ADMINISTRATIVA:** las organizaciones sin fines de lucro contratan o acuerdan compartir recursos operativos como tecnología de información, espacios de trabajo o contabilidad. Esta es una opción para organizaciones sin fines de lucro que buscan mejorar su eficiencia. Con este tipo de alianzas, las organizaciones entran en un acuerdo formal para intercambiar y compartir servicios.
- **FUSIÓN:** en este escenario, las organizaciones sin fines de lucro se combinan en una sola, incorporando una organización en otra o creando una nueva organización.

Estos son solo algunos de los tipos de alianzas estratégicas que una organización sin fines de lucro puede considerar. Otras incluyen, sin limitación, afiliaciones, joint ventures, redes y patrocinios conjuntos. Emprender una nueva alianza es una decisión que requiere una reflexión profunda, mucha diligencia debida y una evaluación exhaustiva de los riesgos. Aunque no se trata de algo que pueda decidirse a corto plazo, recomendamos discutir esta oportunidad con su equipo.

Si decide explorar nuevas oportunidades de alianzas para su organización sin fines de lucro, el enfoque que debe adoptar es muy similar al de las relaciones con los donantes. Al igual que con los prospectos de donantes, debe llenar una lista de posibles aliados, priorizar su lista en función de la afinidad con su organización y, posterirmente, hacer un ejercicio de mapeo de redes para identificar sus contactos comunes con las personas que dirigen dichas organizaciones. Si encuentra a alguien que pueda hacer las presentaciones personales será más probable que logre iniciar una conversación. Por último, asegúrese de tener listos los materiales de comunicación para presentar a su organización y resaltar el valor de colaborar con ustedes.

CASO DESTACADO: UNA ALIANZA ENTRE LOS MOVIMIENTOS DE FONDO SEMILLAS Y FASOL

Fondo Semillas (fondo de mujeres) y **FASOL** (fondo ambiental) son un excelente ejemplo de dos organizaciones sin fines de lucro que unieron sus fuerzas para fortalecer su labor de recaudación de fondos. Hace unos años, ambas organizaciones comenzaron a observar un aumento general de proyectos de grupos de base dirigidos por y para mujeres que incorporaban la justicia ambiental y la sostenibilidad en su enfoque y veían la necesidad de obtener apoyo financiero para esta intersección temática.

Fondo Semillas y FASOL identificaron una oportunidad de colaboración y respondieron a esta necesidad con la creación conjunta de un programa de "Género y Medio Ambiente". El objetivo era fortalecer el conocimiento de la justicia ambiental entre activistas de base en pro de los derechos de la mujer, así como incorporar una perspectiva de género a la labor realizada por los grupos locales de justicia ambiental. Desde la óptica de la recaudación de fondos, esta alianza entre movimientos aportó numerosos beneficios a ambas organizaciones:

- **ALCANCE DE NUEVOS DONANTES:** ambas partes fueron capaces de llegar a nuevos donantes a los que no hubieran tenido acceso por su cuenta. Semillas logró atraer la atención de financiadores mexicanos que estaban interesados principalmente en la sostenibilidad del medio ambiente y veían el empoderamiento de las mujeres como una ventaja adicional.
- **REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE RECAUDACIÓN:** en lugar de llevar a cabo esfuerzos aislados o traslapados, este enfoque permitió a ambas organizaciones planear una inversión más eficiente de los recursos y, por lo tanto, reducir sus costos de recaudación de fondos.
- **MENOR COMPETENCIA POR FONDOS:** trabajar para fortalecer la filantropía en México y formar asociaciones con nuevos donantes locales les ayudó a reducir la competencia por la financiación externa. A pesar de que por lo general es visto como algo contraproducente para ser una organización eficaz, este fenómeno es muy común entre ONGs mexicanas (y también a nivel mundial).
- **MAYOR FINANCIACIÓN PARA EL SECTOR:** la alianza influyó en los procesos de concesión de subvenciones de los donantes mexicanos y desbloqueó nuevas fuentes de financiación local para activistas de base en México.
- **CONFORMACIÓN DE LA FILANTROPÍA LOCAL:** aunque la financiación extranjera es mucho mayor (y por lo tanto más deseable), al canalizar sus esfuerzos para establecer una alianza de financiación con una fundación nacional, ambas organizaciones sin fines de lucro contribuyeron a dar forma a la filantropía mexicana desde una perspectiva basada en los derechos. Este cambio cultural tiene un impacto que va mucho más allá de las cifras anuales de recaudación de fondos.

Aunque ya concluyó el programa conjunto para la obtención de subvenciones, ambas organizaciones siguen colaborando entre sí, reflexionando y compartiendo experiencias, procesos y aprendizajes.

TRABAJO EN CONSORCIO

Unirse a un consorcio es una opción que podría resultar de especial relevancia para las organizaciones sin fines de lucro más pequeñas o que operan en un espacio saturado. Los consorcios son estructuras que permiten a las organizaciones unir sus fuerzas o compartir recursos para lograr un objetivo común. Desde el punto de vista de la recaudación de fondos, unirse a un consorcio puede ofrecer diversos beneficios, entre ellos:

- La posibilidad de compartir contactos de negocios entre los miembros.
- La oportunidad de que los miembros ganen notoriedad ante los donantes, en los medios de comunicación y en la industria en general.
- La capacidad de llegar a más donantes potenciales y adquirir nuevos.
- La oportunidad de lograr un objetivo de recaudación de fondos más amplio (y, por consiguiente, de mayor repercusión) porque los miembros del consorcio hablan a una sola voz.

CASO DESTACADO: EL CONSORCIO LIVE-IN CARE HUB

Live-In Care Hub es un consorcio formado por 21 proveedores de cuidadores en régimen de internado que trabajan juntos para mejorar la asistencia social a los adultos mayores. Es una organización sin fines de lucro que se dedica a mejorar la calidad de la atención en el Reino Unido, dando a las personas la oportunidad de ser atendidas en sus hogares. Sus principales objetivos son:

- Conscientizar sobre el servicio de cuidado en régimen de internado, compartiendo información y convirtiéndose en la autoridad en el tema.
- Lograr que los miembros del centro sean el primer punto de contacto para personas que requieren cuidados de tiempo completo.
- Mejorar la calidad y los estándares de atención en el sector.
- Ofrecer mejores condiciones a las personas que reciben el cuidado.
- Crear oportunidades de carrera y de trabajo dentro del sector.
- Aumentar el reconocimiento y la sensibilización con respecto al cuidado en régimen de internado como una profesión valorada, con el fin de aumentar el número de cuidadores que eligen esta opción profesional.

Por medio de este consorcio, los miembros combinan sus conocimientos, experiencia y alcance, lo que les permite beneficiar a más personas de lo que cualquiera de las organizaciones sería capaz de hacer por sí sola. Como consorcio, estas empresas tienen acceso a eventos relacionados con la industria de los cuales, de otra manera, podrían quedar excluidas debido a su tamaño y pueden así aprender unas de otras. Juntas, han logrado generar liderazgo de opinión y recopilar información muy completa que pone de relieve su posición como líderes con credibilidad en la industria y la comunidad en general.

Su experiencia y conocimientos combinados permitieron a la organización desarrollar recursos que incluyen asesoría e información imparcial para guiar a los adultos mayores y sus familias en el proceso de decidir las opciones que tienen a su disposición. Sin el consorcio, no hubieran podido alcanzar sus objetivos tan eficazmente como lo han logrado como grupo.

Liderazgo de Opinión

INTRODUCCIÓN

El liderazgo de opinión es una inversión estratégica tanto en la recaudación de fondos como en el impacto: permite a su organización influir en la conversación en torno al área de su causa y le da notoriedad entre los públicos que más le interesan.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO DE OPINIÓN E INVESTIGACIÓN?

INVESTIGACIÓN ⟷ **LIDERAZGO DE OPINIÓN**

Rigurosa y académica
Evalúa críticamente un tema
Publica ideas y conceptos

Adopta una opinión o postura sobre un tema, generalmente con el propósito de tener influencia.

En términos generales, es más sencillo enfocarse en el liderazgo de opinión y dotarlo de recursos. A menos que tenga un presupuesto de investigación considerable, o que la investigación sea la actividad principal de su organización sin fines de lucro, le recomendamos que se enfoque en el liderazgo de opinión.

¿QUÉ TIPOS DE LIDERAZGO DE OPINIÓN EXISTEN?

Hay muchos tipos distintos de liderazgo de opinión que puede tomar en cuenta. Los más frecuentes son:

- Blogs puntuales en respuesta a eventos actuales.
- Blogs sobre temas más generales.
- Artículos de opinión publicados en medios de comunicación externos
- Organizar sus propios eventos o webinars.
- Presentar o ser panelista invitado en eventos de otros.
- Entrevistas para el radio o podcasts (¡o incluso empezar su propio programa!).

¿CÓMO DECIDO EN QUÉ DEBO ENFOCARME?

Antes de empezar un artículo de liderazgo de opinión, tómese un tiempo para considerar su valor estratégico:

PÚBLICO: ¿cuál es el público clave de este artículo y en qué tema quisiera influir en él?
RELEVANCIA: ¿el artículo es atractivo para los grupos de interés más relevantes para su organización, ya sea desde la perspectiva del impacto o de la recaudación de fondos?
VIABILIDAD: ¿es fácil crear este artículo o hay desafíos importantes por superar? ¿Vale la pena?
INTERÉS PERSONAL: ¿le entusiasma y motiva el artículo?
DESAFÍOS: ¿hay otras consideraciones, barreras o retos que deba considerar?

¿CÓMO PUEDO CREAR ARTÍCULOS DE LIDERAZGO DE OPINIÓN?

Al pensar en la estrategia global de liderazgo de opinión de su organización, le sugerimos especialmente:

- **UN ESFUERZO DE TODO EL EQUIPO:** la generación de liderazgo de opinión es, con frecuencia, lo primero que pierde prioridad cuando el equipo tiene capacidad limitada. Para garantizar que este siga siendo congruente, relevante y oportuno, comparta la responsabilidad de la creación de contenidos con todo su equipo, idealmente con una rotación formal.
- **EXPRESAR LAS VOCES DE LA COMUNIDAD:** asegúrese de reflejar las voces y perspectivas de la comunidad a la que sirve su organización tanto como sea posible (ej. pida a los usuarios de sus servicios que escriban un blog o se hagan cargo de sus cuentas de redes sociales por un día).
- **PUBLIQUE FUERA DE SU "CAJA DE RESONANCIA":** una gran manera de generar atención y acumular reservas de nuevas donaciones es publicar artículos de liderazgo de opinión en una amplia gama de medios de comunicación y, en la medida de lo posible, fuera de la "caja de resonancia" del área de su causa.
- **APROVECHE LAS HERRAMIENTAS GRATUITAS:** las plataformas de blogs como ***Medium*** y ***WordPress*** le permiten publicar artículos con un formato impecable de forma gratuita, y recursos como ***Unsplash*** cuentan con bancos de imágenes impresionantes libres de derechos de autor.

CASO DESTACADO: LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE OPINIÓN DE G(IRLS)20

Para inspirarse en el tema del liderazgo de opinión visite la página de **G(irls)20**, una organización de beneficencia canadiense que coloca a mujeres jóvenes en puestos de toma de decisiones. Desde el blog de su sitio web, sus páginas de redes sociales y sus perfiles externos, G(irls)20 es un gran ejemplo de cómo mantener un buen liderazgo de opinión:

- Publican regularmente blogs de actualidad y artículos de opinión sobre eventos recientes (ej. **el efecto de COVID-19 en las mujeres jóvenes**).
- Organizan eventos y webinars para convocar a su red y debatir temas importantes (ej. **el Foro Anual de Liderazgo G(irls)20**).
- Su CEO, Heather Barnabe, fue presentada en un artículo impresionante y de gran credibilidad dentro de la revista EnRoute de la aerolínea Air Canada.
- **Presentan y dan notoriedad a su equipo** para dar a los interesados una idea de quién se encuentra detrás de la misión en la que están invirtiendo.
- Incluyen todo el contenido de su liderazgo de opinión en el blog de su **sitio web**.
- Tienen excelentes perfiles de redes sociales, con un gran manejo e interacción con la comunidad **(Instagram, Facebook y Twitter).**

EN'S ADVOCATE OPENS HER BAG
MILITANTE FÉMINISTE OUVRE SON SAC

Heather Barnabe is giving girls a seat at the table. As CEO of the Toronto-based non-profit Girls(20), she oversees a program that places young women on boards, as well as the organization's Global Sum Each year, an international group of 18- to 23-year-o is selected to travel to the host city (last year it was Buenos Aires) where they receive leadership trainin and put together a call to action for world leaders ahead of the G20. We caught up with Barnabe befo she flew to Tokyo to prepare for this year's summit May. ➡ Heather Barnabe fait place aux filles. À titre d PDG de l'OSBL torontois G(irls)20, elle supervise un programme qui place des jeunes femmes sur des con d'administration ainsi que le Sommet mondial de l'organisme. Chaque année, un groupe international d jeunes femmes âgées de 18 à 23 ans choisi se rend dan ville hôte (l'an dernier : Buenos Aires), où ses membres reçoivent une formation au leadership et préparent un appel aux dirigeants mondiaux en amont du G20. Nous avons joint Mme Barnabe avant qu'elle parte à Tokyo préparer le sommet de mai.

BY / PAR KATYA TEAGUE PHOTOS BY / PAR CATHERINE HOLLAND

launched Luton Lights, where girls from marginalized communities learn skills like coding. ➡ Le Gender

Once upon a time, it was simply about getting women into the workforce. Now, it's about reducing barriers to

SOULIGNÉ VOTRE RÉS VOYAGE EN ARGENTI The strength of civil so

Eventos

INTRODUCCIÓN

Los eventos suelen ser un componente valioso de la recaudación de fondos, ya que ayudan a cultivar, administrar, reconocer e incluso hacer solicitudes a donantes. No obstante, los eventos no son la solución correcta para todas las organizaciones y existen muchos conceptos erróneos sobre el valor que aportan desde la perspectiva de la recaudación. Esta sección presenta los pros y contras de la organización de eventos para ayudarle a determinar si son la opción correcta para su organización sin fines de lucro.

EVENTOS: ¿POR QUÉ SÍ?

Los eventos pueden aportar un gran valor estratégico a sus esfuerzos de recaudación de fondos al:

- **DARLE NOTORIEDAD:** pueden llamar la atención de los medios de comunicación y conscientizar a los principales grupos de interés.
- **INTEGRAR NUEVOS DONANTES:** son una manera muy efectiva para traer nuevas personas "a su puerta". A veces los donantes prefieren asistir a eventos y aprender más sobre la organización antes de aceptar una reunión individual. Se sienten menos presionados.
- **CULTIVAR Y ADMINISTRAR DONANTES:** le permiten compartir sus éxitos e historias de impacto y proporcionan a sus donantes oportunidades de aprendizaje y de relaciones, además de agradecer públicamente su apoyo.
- **RECOMPENSAR A SU EQUIPO:** proporcionan una excelente plataforma para elogiar y reconocer a su personal y voluntarios mostrando el trabajo que realizan.
- **DAR VOZ A LOS USUARIOS DE SUS SERVICIOS:** si su organización apoya a individuos, los eventos son una estupenda oportunidad para que ellos compartan sus historias con un público más amplio y para concientizar a los asistentes sobre algún tema específico.
- **HACER SENTIR ESPECIALES A SUS DONANTES:** los eventos, en especial los más íntimos, pueden ayudarle a lograr que sus donantes se sientan especiales y más conectados con su organización.
- **SOLICITAR DONACIONES:** dependiendo de la cultura local y de la naturaleza del propio encuentro, los eventos pueden ofrecer una oportunidad para solicitar donaciones. Sin embargo, esto pudiera no ser lo más apropiado en todos los países y circunstancias.

EVENTOS: ¿POR QUÉ NO?

Como mencionamos, los eventos no siempre son la solución adecuada para la recaudación de fondos, especialmente si se trata de una organización muy pequeña con capacidad limitada y un presupuesto reducido. Si está planeando organizar uno, esto es lo que debe tener en cuenta:

- **TIEMPO:** organizar un gran evento puede llevar mucho tiempo (¡normalmente más del que uno esperaría!), desviando la atención de otras tareas fundamentales.
- **DINERO:** a menos que ya haya organizado uno antes y sepa qué esperar, los eventos frecuentemente terminan costando más de lo esperado.
- **ESTRÉS:** hay demasiadas piezas moviéndose en este rompecabezas. Los eventos pueden ser estresantes, particularmente en los últimos días antes de comenzar, cuando la presión del equipo es mayor.
- **RIESGOS:** hay muchos riesgos involucrados y deben estar preparados para mitigarlos. Siempre es necesario tener un plan B (o C) listo para responder a "circunstancias imprevistas" (ej. el orador principal no se presentará, mal clima para un evento en exteriores, etc.).
- **EXPECTATIVAS:** los eventos no suelen traducirse en donaciones instantáneas. Necesita estar preparado para tomar el camino largo y manejar las expectativas dentro de su equipo. Si lo que busca es generar ingresos rápidamente, los eventos tal vez no sean la opción más adecuada para su organización.

¿DEBO ORGANIZAR UN EVENTO?

Si está considerando la opción de organizar un evento para su organización sin fines de lucro, pero no está seguro de que sea la mejor manera de invertir sus recursos en este momento, esta lista de verificación le ayudará a usted y a su equipo a evaluar esta oportunidad:

- ¿Cuál es el objetivo de este evento?
- ¿Podemos lograr este objetivo de una forma más económica o efectiva?
- ¿Tenemos la capacidad para organizar la preparación y el seguimiento del evento?
- ¿Tenemos los recursos internos necesarios para realizar correctamente el evento (ej. el lugar, los oradores, etc.)? En caso negativo, ¿tenemos el presupuesto para pagar estos recursos?
- ¿Es la mejor época del año para hacerlo (asegúrese de evitar el verano, las vacaciones escolares, las festividades, etc.)?
- ¿Tenemos una lista segura de invitados?
- ¿Sabemos lo que debemos hacer para lograr la participación de las personas "adecuadas"?
- Considerando la inversión (tiempo, recursos), ¿cuál sería el "retorno de la inversión" de este evento? ¿Este retorno de la inversión justifica el esfuerzo?

¿CÓMO ORGANIZO UN EVENTO (DE BAJO COSTO)?

Si ya decidió que realizar un evento es la mejor opción para su organización sin fines de lucro, aquí tiene algunos consejos rápidos para llevarlo a cabo con éxito:

- **PLANEE, PLANEE Y PLANEE:** empiece lo antes posible, y haga listas de tareas detalladas con una asignación clara de responsabilidades para los miembros de su equipo (puede ser muy útil hacer un esquema RECI).
- **ESTABLEZCA OBJETIVOS:** pregúntese cómo definirían el éxito usted y su equipo para poder compararse con estas metas después del evento. Recuerde no ser demasiado ambicioso con respecto a la recaudación de fondos. Los eventos son parte de un proceso de largo plazo y a menudo no producen ingresos rápidos.
- **ESTABLEZCA UN PRESUPUESTO:** ponga un límite a su presupuesto considerando un gran número de contingencias (al menos el 10%).
- **HAGA SU LISTA DE INVITADOS:** es necesario tener una postura estratégica al elegir los invitados y crear las listas A, B y C. Si su lugar de reunión tiene cupo limitado, tendrá que priorizar las invitaciones de su lista A y pedirles que confirmen su asistencia antes de invitar a las listas B y C.
- **ENFÓQUESE EN LA EXPERIENCIA DEL USUARIO:** si desea que su evento sea memorable, debe ser emocionante. Dependiendo del tipo de evento que organice, esto puede incluir la participación de ponentes interesantes, un lugar impresionante, deliciosos bocadillos y bebidas, actividades divertidas, etc. Asegúrese de que sea una reunión a la que usted mismo le gustaría asistir.
- **SIEMPRE DÉ SEGUIMIENTO:** ¡Llevar a cabo el evento sólo es la mitad del trabajo! Cree un recordatorio de seguimiento para cada uno de los asistentes para obtener algunos comentarios y hacer actualizaciones personales en su agenda.

ESTOS SON ALGUNOS CONSEJOS PARA MANTENER SUS COSTOS BAJOS

- **USE SU PROPIO ESPACIO:** si tiene un espacio de oficina, aunque no sea perfecto, puede servir como sede de un evento e incluso hacer que los donantes se sientan más cerca de “la acción”.
- **CONSIGA PATROCINIOS:** pregunte a su red (Patronato, contribuyentes de largo plazo, donantes y socios) si pueden darle acceso a un espacio y servicio de banquetes de forma gratuita o con descuento.
- **SEA FLEXIBLE:** si empieza a planear con antelación y es lo suficientemente flexible, puede obtener descuentos en el alquiler del recinto eligiendo horarios fuera de las horas de mayor demanda.
- **RECLUTE VOLUNTARIOS:** de ser posible, aproveche a los voluntarios y personal interno tanto como pueda para que el evento se lleve a cabo.
- **NO TEMA SER CASUAL:** a veces pensamos en los donantes como personas importantes que sólo asistirán a eventos elegantes y de alto perfil. En realidad, la mayoría de las veces asistirán a un evento porque se preocupan por la causa o quieren aprender más. No es indispensable que la comida o el lugar sean elegantes para darles una buena experiencia.

CASO DESTACADO: LOS EVENTOS DE BAJO COSTO DE EXXPEDITION

eXXpedition organiza viajes en barco de velas para mujeres alrededor del mundo, explorando el impacto y las soluciones al plástico en nuestro océano. En combinación con su programa global de navegación y ciencia, la organización sin fines de lucro lleva a cabo con gran éxito eventos en tierra tales como reuniones sociales, charlas, paneles, talleres y campañas de limpieza, con el objetivo de involucrar, educar e impulsar a la acción. A lo largo de los años, su pequeño equipo ha perfeccionado el arte de la planeación de eventos aprovechando sus fortalezas, como:

FORMACIÓN DE ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS: para lograr el mayor impacto con el menor presupuesto, eXXpedition colabora con recintos, aliados, medios de comunicación y grupos locales de todo el mundo. Estas alianzas se establecen con los principales grupos de interés que comparten el mismo objetivo (detener la contaminación por plásticos) y que, por lo tanto, se benefician de la promoción de su labor ante un público que ya es receptivo. Esto crea las condiciones para que los aliados puedan justificar sus costos y su participación.

SELECCIÓN DE EXPERIENCIAS ATRACTIVAS: eXXpedition quiere asegurarse de que las personas involucradas en sus eventos (tanto sus aliados como los participantes) se sientan motivadas por ellos. Para ello, los eventos son cuidadosamente preparados y el equipo siempre se asegura de que el formato y el recinto vayan de acuerdo con la cultura local del país que visitan, así como el público al que se dirigen.

APROVECHAMIENTO DE ACTIVOS: Al ser una organización sin fines de lucro relacionada con la navegación, eXXpedition tiene acceso a espacios fantásticos y emocionantes. El equipo ha organizado eventos en su propio barco, así como en acuarios, playas, museos de ciencias, oficinas portuarias, auditorios de universidades, espacios de trabajo colaborativo, tiendas de buceo y más. La organización es muy flexible y puede adaptarse a circunstancias más "inusuales" cuando son convenientes desde el punto de vista financiero.

ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS: con el brote de COVID-19, eXXpedition tuvo que migrar todos sus eventos a Internet. Esto le ha dado al equipo la oportunidad no sólo de organizar paneles y charlas que ya estaban planeando, sino también de probar formas nuevas (y económicas) de involucrar a sus públicos. Por ejemplo, organizaron grupos de trabajo y relacionamiento transfronterizo, lo cual creará un impacto aún mayor en el largo plazo.

A continuación...

¡Felicitaciones! Con esto concluye oficialmente la guía. Pero antes de irse revise nuestra sección de Información Final, donde encontrará algunos recursos de recaudación de fondos y una última reflexión (y celebración) de su progreso.

INFORMACIÓN Y REFLEXIONES FINALES

¡Felicitaciones! Llegó al final de la Guía. Esperamos que haya disfrutado la experiencia y que haya aprendido algunas lecciones valiosas para su organización sin fines de lucro, pero también para su desarrollo personal en la recaudación de fondos. En esta última sección encontrará algunos recursos adicionales, así como la oportunidad de reevaluar sus conocimientos y habilidades de recaudación de fondos para determinar (y celebrar) sus avances hasta el momento.

- **RECURSOS ADICIONALES**
- **REFLEXIÓN FINAL**
- **CUESTIONARIO DE REEVALUACIÓN**
- **¡GRACIAS Y HASTA PRONTO!**

Recursos Adicionales

A lo largo de la Guía recomendamos varios recursos que ofrecen una visión más profunda de ciertos temas y ahora incluímos algunos otros que nos parece que debería conocer antes de irse:

WHAT DONORS WANT: UN PODCAST DE I.G. ADVISORS

La propuesta de nuestro podcast es muy sencilla: tener conversaciones frescas y dinámicas (y un poco irreverentes) sobre la recaudación de grandes contribuciones con los propios donantes, dando consejos para la recaudación de fondos que vienen directamente de ellos. En cada episodio entrevistamos a un tipo diferente de donante y vamos al grano: ¿qué es lo que realmente esperan de los recaudadores de fondos que cultivan una relación con ellos?

Algunos de los invitados que ha tenido van de la Fundación Bill y Melinda Gates a la Fundación Hewlett, la Fundación Rockefeller, Walmart.org y diversos filántropos. Hemos tenido una gran respuesta de organizaciones de todo el mundo que utilizan el programa como un recurso de formación. Puede encontrarlo en **iTunes** y **Spotify** y si tiene alguna pregunta apremiante que le gustaría hacer a uno de nuestros futuros invitados, ¡por favor envíela **aquí**!

PRINCIPIOS DE LA RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO: ACUMEN ACADEMY

Dos veces por año, nuestros amigos de **Acumen Academy** presentan el curso gratuito de seis semanas: **"Principios de la Recaudación de Fondos para Organizaciones sin Fines de Lucro"**, que complementa muy bien las lecciones clave aprendidas en esta Guía de Campo. El curso es una gran oportunidad para conectarse con otros recaudadores que enfrentan retos similares y le ayudará a consolidar sus conocimientos sobre:

- La importancia de una mentalidad empresarial en la recaudación de fondos de organizaciones sin fines de lucro y por qué no debe sentir temor o vergüenza al solicitar dinero.
- Las diferentes fuentes de financiación para organizaciones sin fines de lucro.
- El proceso de desarrollo de un presupuesto y cómo reconocer sus huecos de financiación.
- Posibles donantes que tienen valores en común con ustedes y cómo lograr relaciones duraderas en lugar de transacciones.
- Cómo compartir el impacto de su organización sin fines de lucro con estrategias de narrativa y ganar partidarios para su causa social o ambiental.

¡Asegúrese de revisar su sitio web para saber cuándo será la siguiente oportunidad de inscribirse!

Reflexión final

INICIAR, DETENER, CONTINUAR

La última actividad que queremos invitarle a usted y a su equipo a llevar a cabo se llama "Iniciar, Detener, Continuar". Se trata de una oportunidad para reflexionar y celebrar lo que han aprendido a través de esta Guía y tomar decisiones clave sobre las prioridades de recaudación de fondos de su organización. Le permitirá reunir las aportaciones de su equipo con respecto a las actividades, sistemas y procesos que su organización debe iniciar, detener o continuar, además de poder acordar un método de implementación futura.

OBJETIVO
Ponerse de acuerdo con respecto a las actividades, sistemas y procesos que su organización debe iniciar, detener o continuar para mejorar el éxito de la recaudación de fondos.

NECESITARÁ
- Una sala (o una reunión virtual) para discusión en grupo.
- Notas adhesivas u hojas de papel.
- Una pared, pizarra o pizarrón digital (ej. **Google Jamboard**) para compartir y ordenar ideas.

CÓMO REALIZAR EL EJERCICIO

PASO 1
Divida el espacio de su pizarrón o pared en tres partes e identifíquelas de la siguiente manera:

Iniciar
Lo que deben comenzar a hacer que mejoraría la calidad de su trabajo y permitiría que su estrategia de recaudación de fondos fuera más efectiva.

Detener
Aquellas actividades que pueden darse cuenta de que no son la mejor forma de emplear su tiempo, son perjudiciales para su organización, o le impiden alcanzar sus objetivos de recaudación de fondos.

Continuar
Lo que ya realizan y creen que deben seguir haciendo, ya que permite que sus esfuerzos de recaudación de fondos sean eficientes.

PASO 2
Pida a su equipo que se tome un tiempo para reflexionar sobre todo lo que han aprendido durante el proceso de lectura de la Guía. Piensen en cualquier momento "revelador", o cualquier cosa que les haya llamado la atención y les haya motivado a querer cambiar la forma de recaudar fondos en su organización. Dé a todos 10 minutos para que escriban todas las ideas que puedan, una en cada nota adhesiva.

PASO 3
Pida a cada miembro del equipo que pegue todas sus notas adhesivas en la pared, bajo cada categoría, dependiendo de si quieren iniciar, detener o continuar esa actividad. Trate de agrupar las ideas por grupos temáticos para identificar patrones claros.

PASO 4
Una vez que todos hayan terminado, modere un debate en grupo para reflexionar juntos sobre todos los aprendizajes y ponerse de acuerdo sobre lo que debe cambiarse (iniciar y detener) y lo que debe permanecer igual (continuar). En caso de tener demasiadas ideas para clasificarlas, cada uno podrá votar por sus tres preferidas.

¿QUÉ SIGUE?
Asegúrese de que todas las ideas queden registradas y que las acciones sean asignadas a los miembros del equipo correspondientes que se encargarán de que estos cambios realmente se lleven a cabo. Puede utilizar el esquema RECI para decidir quién debe ser responsable, encargado, consultado o informado en cada una de las acciones.

Cuestionario de Reevaluación

INTRODUCCIÓN

En la Información Preliminar, le invitamos a responder un cuestionario para evaluar su conocimiento general sobre el Recorrido de los Donantes y su preparación para iniciar el proceso. Ahora queremos invitarle a volver a responder algunos de esos cuestionarios después de completar el contenido de la Guía para evaluar sus avances en:

1. Su comprensión del Recorrido de los Donantes y lo que eso significa para la estrategia de recaudación de fondos de su organización.
2. Su conocimiento, habilidades y confianza con respecto a la recaudación de fondos.

Beneficio adicional: sería aún mejor si pudiera hacer este cuestionario una tercera vez dentro de 6 meses, una vez que haya comenzado a implementar su estrategia y haya tenido la oportunidad de poner en práctica su aprendizaje.

RECORRIDO DEL DONANTE

Califique los siguientes 6 conjuntos de afirmaciones en una escala de 1 a 5. Luego sume sus totales y compare los resultados con los que obtuvo en la sección de Información Preliminar.

IDENTIFICACIÓN	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Contamos con un plan personalizado y calendarizado de interacción con nuestros donantes.					
Tenemos experiencias persuasivas que podemos ofrecer a los donantes.					
Aprovechamos al máximo los activos existentes en nuestra organización para involucrar a nuestros donantes.					
Mantenemos a los donantes informados cuando nuestros planes cambian o algo no resulta como esperábamos.					
Sabemos redactar informes de financiación dinámicos e inspiradores.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

MOTIVACIÓN	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Sabemos lo que motiva a nuestros donantes a comprometerse con nuestra causa y con nuestra organización.					
Sabemos lo que nuestros donantes necesitan o quieren de nuestra organización.					
Nos sentimos cómodos preguntando a nuestros donantes sobre sus motivaciones para donar.					
Sabemos cuáles pueden ser las inquietudes o preocupaciones de nuestros donantes sobre nuestro trabajo.					
Nuestras comunicaciones (ej. redes sociales, artículos, sitio web, informes) están dirigidas a un público específico de donantes.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

CULTIVO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Sabemos cómo desarrollar alianzas de mutuo beneficio con los donantes.					
Disponemos de un sistema interno que nos ayuda a planear y llevar las relaciones con los donantes y otros grupos de interés externos.					
Tenemos una “oferta” existente de experiencias para atraer a los donantes.					
Nuestra organización está lista / equipada para organizar eventos atractivos para los donantes.					
Nuestro equipo cuenta con todo lo necesario para relacionarse con confianza con los donantes.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

SOLICITUD	COMPLETA-MENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETA-MENTE DE ACUERDO 5
Tenemos una propuesta organizacional definida y materiales para los donantes que podemos usar al momento de realizar una solicitud.					
Sabemos cuál es el momento adecuado para hacer una solicitud a nuestros donantes.					
Conocemos la forma correcta de plantear una solicitud a los donantes.					
Sabemos redactar propuestas de financiación dinámicas e inspiradoras.					
Sabemos cómo responder correctamente al rechazo.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

RECONOCIMIENTO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Tenemos formas efectivas de reconocer y agradecer a nuestros donantes de forma única y personal.					
La forma en la que nuestra organización reconoce a los donantes refleja nuestros valores y nuestra misión.					
Sabemos que a nuestros donantes les gusta que les agradezcan y reconozcan sus contribuciones.					
Sabemos redactar correos electrónicos y notas de agradecimiento a nuestros donantes.					
Sabemos si nuestros donantes se sienten valorados y reconocidos.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

ADMINISTRACIÓN	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Contamos con un plan personalizado y calendarizado de interacción con nuestros donantes.					
Tenemos experiencias persuasivas que podemos ofrecer a los donantes.					
Aprovechamos al máximo los activos existentes en nuestra organización para involucrar a nuestros donantes.					
Mantenemos a los donantes informados cuando nuestros planes cambian o algo no resulta como esperábamos.					
Sabemos redactar informes de financiación dinámicos e inspiradores.					
SUBTOTAL					
TOTAL					

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PERSONAL: ¿CUÁNTO SÉ SOBRE RECAUDACIÓN DE FONDOS?

C0C5D8	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO 5
Tengo perfectamente claro en qué difiere la recaudación de fondos basada en relaciones de la recaudación de otras fuentes.					
Tengo una comprensión profunda de los elementos prácticos y cotidianos de la recaudación de fondos basada en relaciones.					
He construido y manejado personalmente relaciones con públicos de alto valor en mi función actual o en algún cargo anterior.					
Entiendo perfectamente lo que se requiere de mí para apoyar los objetivos de recaudación de fondos de mi organización.					
Considero que dispongo del tiempo y las habilidades necesarias para cumplir con las expectativas de mi organización.					
Considero que tengo suficientes oportunidades de desarrollo profesional para mejorar mis competencias de recaudación de fondos.					
¡Disfruto el proceso de recaudación!					
SUBTOTAL					
TOTAL					

¡Gracias y hasta la próxima!

Gracias por usar nuestra Guía de Campo para la Recaudación de Fondos Basada en Relaciones! Esperamos que haya disfrutado de su lectura y que haya aprovechado esta oportunidad para desarrollar sus habilidades de recaudación, así como para crear una estrategia de recaudación de fondos exitosa y alcanzable para su organización sin fines de lucro.

Si desea compartir su experiencia con nosotros, o tiene alguna otra pregunta, por favor comuníquese con el equipo de I.G. al correo electrónico **info@ig-advisors.com**, o búsquenos en **Twitter** (@IG_Advisors) y nos dará mucho gusto estar en contacto con usted.

Hasta entonces, ¡le deseamos mucho éxito en su recaudación de fondos!

GLOSARIO

A lo largo de esta Guía, empleamos un gran número de términos relacionados con la recaudación de fondos y nos gustaría explicárselos con el fin de facilitarle la lectura.

PRESUPUESTO ANUAL: el plan de gastos de una organización durante un año fiscal, que cuadra los ingresos con los gastos.

SOLICITUD: la petición hecha a un donante para recibir su apoyo.

MAPEO DE ACTIVOS: Identificación de los activos que son exclusivos de su organización y que podrían aprovecharse para involucrar con éxito a los donantes.

ARGUMENTO PARA EL APOYO: una propuesta bien redactada y convincente que presenta todo lo que un donante necesita saber para tomar una decisión informada con respecto a una donación. Puede utilizar este documento como una propuesta en sí misma, o como un "banco de lenguaje" que puede readaptar si necesita presentar una propuesta en el formato de un donante.

CONSORCIO: una estructura que permite a las organizaciones unir sus fuerzas y/o compartir sus recursos para lograr un objetivo común.

PLAN DE CULTIVO: un plan estratégico que establece "puntos de contacto" para las actividades de interacción con los donantes. Estas incluyen compartir contenido relevante o invitarlos a una reunión o evento.

RECORRIDO DEL DONANTE: una estructura que le ayuda a identificar sus públicos objetivo de donantes (identificación) y a comprender por qué toman las decisiones de aportación que toman (motivación), así como a hacer un seguimiento de cómo y cuándo se comunican con ellos (cultivo, solicitud, reconocimiento, administración).

OFERTA A LOS DONANTES: la gama de experiencias y beneficios que ofrece a los donantes para mantener la interacción con ellos durante las fases de cultivo y administración.

PERFIL DE DONANTES: el perfil detallado de un donante existente o ideal. Por lo general, cubre aspectos clave que son relevantes para usted al personalizar su enfoque de recaudación de fondos.

ENFOQUE BASADO EN LOS DONANTES: una perspectiva de recaudación de fondos basada en relaciones que pone a sus donantes y sus necesidades al centro de los planteamientos.

PROPUESTA BREVE: un discurso breve y convincente que utiliza para despertar rápidamente el interés en su organización.

META FINAL: el papel específico que su organización desea desempeñar para enfrentar un desafío de impacto global en su sector.

PATROCINADOR FISCAL: una entidad registrada que está exenta de impuestos y puede aceptar contribuciones de sus donantes por usted.

RECUPERACIÓN TOTAL DE COSTOS: un proceso presupuestario que permite a las organizaciones sin fines de lucro calcular cuánto "cobrar" a los donantes para recuperar una parte de sus gastos generales al presentar una propuesta basada en un proyecto.

ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN: un plan de acción diseñado para generar ingresos para organizaciones sin fines de lucro.

TABLA DE DONACIONES: una herramienta para dividir el tamaño de las donaciones y los plazos necesarios para alcanzar los objetivos presupuestarios generales.

INDIVIDUO DE ALTO VALOR PATRIMONIAL (IAVP): un individuo que posee activos financieros por un valor superior a un millón de dólares estadounidenses.

DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS: un proceso creativo para diseñar nuevos productos, que consiste en tres fases.
1. INSPIRACIÓN: investiga y aprende directamente de las personas para las cuales diseña (es decir, sus donantes) hablando o interactuando con ellas para comprender perfectamente sus necesidades.
2. CREACIÓN: le da sentido a lo que aprendió, identifica las oportunidades de diseño y crea prototipos de posibles soluciones.
3. IMPLEMENTACIÓN: da vida a su solución.

TABLA DE IMPACTO: una herramienta que puede emplear para recabar y monitorear datos para medir su impacto.

IMPACTO: el cambio positivo creado específicamente por su trabajo en el mundo.

EN ESPECIE: cualquier tipo de apoyo no financiero brindado por un donante (ej. espacio de reunión, software, habilidades, etc.)

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI): los indicadores utilizados para medir el progreso y el éxito de un individuo o equipo. En el contexto de la recaudación de fondos, estos no deben limitarse a la cantidad de dinero recaudado.

DONANTE IMPORTANTE: un individuo que hace un donativo (a menudo un IAVP).

DECLARACIÓN DE MISIÓN: una breve descripción de lo que hace su organización, cómo lo hace y para quién lo hace. Idealmente no deben ser más de 12 palabras, incluyendo al menos un verbo activo.

SIGUIENTE GENERACIÓN DE DONANTES (NEXT GENS): poseedores (o herederos) de riqueza más jóvenes, por lo general individuos de alto valor patrimonial entre las edades de 20 a 45 años.

LOGROS: lo que ocurre como consecuencia directa de sus resultados.

RESULTADOS: las actividades realizadas por su organización.

ANÁLISIS PESTEL: la evaluación de los factores externos (Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, del Entorno y Legales) que pueden afectar potencialmente el éxito y la sostenibilidad de su organización.

PRESENTACIÓN PARA LA PROPUESTA: un documento que ilustra las oportunidades de colaboración disponibles para sus donantes y que puede ser enviado como material de seguimiento después de una primera reunión.

HACER UNA PROPUESTA: el arte de vender una idea o solicitud a alguien.

CARTERA: en el contexto de la recaudación de fondos, se refiere al número, etapa y tipo de relaciones con los donantes de las que una persona es responsable.

LISTA DE PROSPECTOS: una base de datos de todos los donantes actuales y potenciales que se alinean con la misión, actividades y necesidades de financiación de su organización.

PROSPECCIÓN: investigación de posibles donantes para crear una lista de donantes.

ESQUEMA RECI (RACI, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS): Las siglas de “Responsable, Encargado, Consultado e Informado”. Se trata de una herramienta utilizada para distinguir los distintos niveles de participación de los miembros del equipo en actividades específicas.

RECAUDACIÓN DE FONDOS BASADA EN RELACIONES: un método de recaudación de fondos y creación de alianzas que se basa en la relación entre una organización sin fines de lucro y sus donantes; se centra en el elemento humano.

FINANCIACIÓN RESTRINGIDA: financiación circunscrita a un programa o proyecto específico.

PROYECCIÓN AJUSTADA AL RIESGO: un enfoque de la estimación de ingresos que considera las probabilidades de éxito de cada proyecto.

OBJETIVOS SMART: un método para garantizar que los objetivos financieros que se establezcan para su estrategia sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente limitados.

ANÁLISIS FODA: la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización.

DONACIONES DEDUCIBLES DE IMPUESTOS / CONTRIBUCIONES FISCALMENTE EFICIENTES: aportaciones de dinero o bienes a una organización exenta de impuestos, como una organización de beneficencia. Las donaciones deducibles de impuestos pueden reducir los ingresos gravables.

TEORÍA DEL CAMBIO: una herramienta que puede utilizar para articular su trabajo (Resultados) y conectarlo con sus principales objetivos (Visión). Su Teoría del Cambio debe señalar los vínculos causales entre el problema que está tratando de resolver, sus actividades (Resultados), sus Logros y sus Objetivos y Visión generales.

LIDERAZGO DE OPINIÓN: tipo de contenido en el que se aprovecha el talento, la experiencia y la pasión de su organización y comunidad para explorar asuntos temáticos clave para su público objetivo.

INDIVIDUO DE MUY ALTO VALOR PATRIMONIAL (IMAVP): un individuo que posee activos financieros con un valor superior a 30 millones de dólares estadounidenses.

PROPUESTA ÚNICA DE VALOR: sus Argumentos de Venta Únicos (USP), o la descripción de lo que hace a su organización atractiva para los donantes y aliados, particularmente en comparación con otras organizaciones sin fines de lucro similares que pudieran optar por apoyar.

FINANCIACIÓN SIN RESTRICCIONES: financiación no circunscrita a un programa o proyecto específico, que le permite ser más flexible e independiente.

DECLARACIÓN DE VISIÓN: una breve descripción de la meta final y perspectiva de éxito por la que su organización trabaja (es decir, el mundo que quisiera ver).

Referencias

RECURSOS MENCIONADOS A LO LARGO DE LA GUÍA:

- Acumen Academy: Nonprofit Fundraising Essentials
- Adelphi University, Centre for Profit Leadership: Board of Directors Assessment.
- Anand Giridharadas: Winners Take All
- Cass Business School, University of London: Cost recovery Tools for success: Doing the right things and doing them right
- Edgar Vilanueva: Decolonizing Wealth
- Global Giving: Checklist - Master Nonprofit Storytelling Fundamentals
- Grantspace: What is fiscal sponsorship? How do I find a fiscal sponsor?
- I.G. Advisors: Podcast What Donors Want
- IDEO: Human-Centered Design
- Inspiring Fundraising: Writing a Case for Support
- Rogare: The donor-centred baby and the community-centric bathwater Is an accord between the two philosophies possible?
- Small Charity Finance: Budgets, Management Accounts & Cash Flow Forecasting
- Small Charity Finance: Principles of Good Impact Reporting
- Social Misfits Media: Make it Social - Tips & Tricks for #SocialMedia Success
- Stanford Social Innovation Review: Getting Results: Outputs, Outcomes and Impact
- Stanford Social Innovation Review: What's Your Endgame?
- Top Nonprofits: Example Mission Statements
- Top Nonprofits: Example Vision Statements
- CAF Venturesome and European Venture Philanthropy Association: Social enterprises: A hybrid spectrum

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS MENCIONADAS A LO LARGO DE LA GUÍA:

- Medium
- WordPress
- Unsplash
- Google Jamboard

Elaborada por:

Jasmine Awad
Rachel Stephenson Sheff
Emily Collins-Ellis
Alisha Miranda
Lauren Gross
Gabriela Cervera
Amy Whight
Emma Nilsson

Con un agradecimiento especial a Jasmine Awad por su liderazgo en este proyecto.

Diseño:

Felicity Hamilton, Social Misfits Media

Traducción al español:

Priscilla Alanis y Gabriel Bennemann

Esta obra está publicada bajo Licencia Internacional Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (Reconocimiento-No Comercial-Sin Derivados) 4.0 de Creative Commons. Para obtener una copia de esta licencia, visite: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

©Copyright I.G. Advisors

Para cualquier duda sobre la reproducción o distribución de este contenido, favor de comunicarse con I.G. Advisors al correo electrónico info@ig-advisors.com