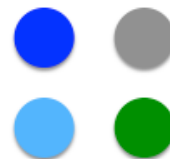




Taller de recaudación de fondos para

firma

Roberto Artavia Loría
Presidente Viva Idea



Agenda

Prólogo: Nuestro contexto de recaudación

Taller 1: Construir el “caso” de recaudación

Taller 2: Propuesta de valor y capacidad de ejecución

Taller 3: Mercados y segmentos de enfoque para la RF

Taller 4: Preparar la organización para cumplir con su plan de RF

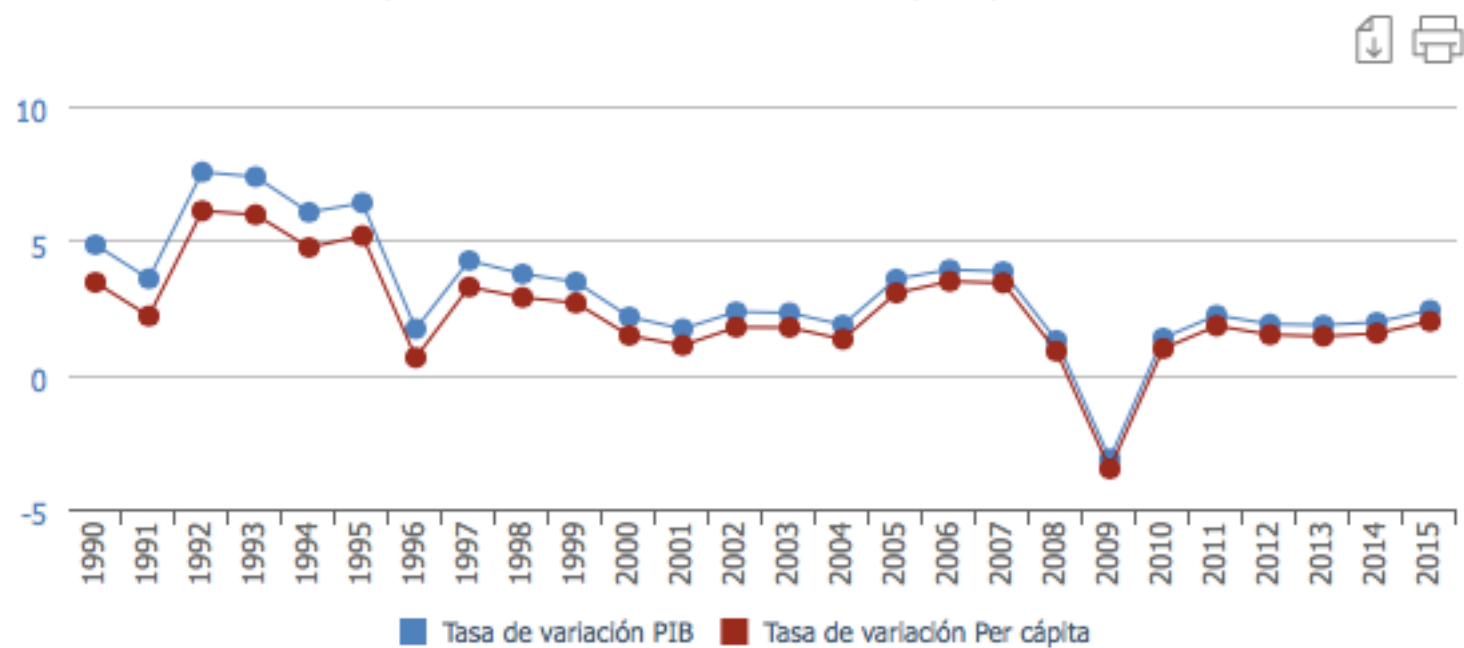




OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

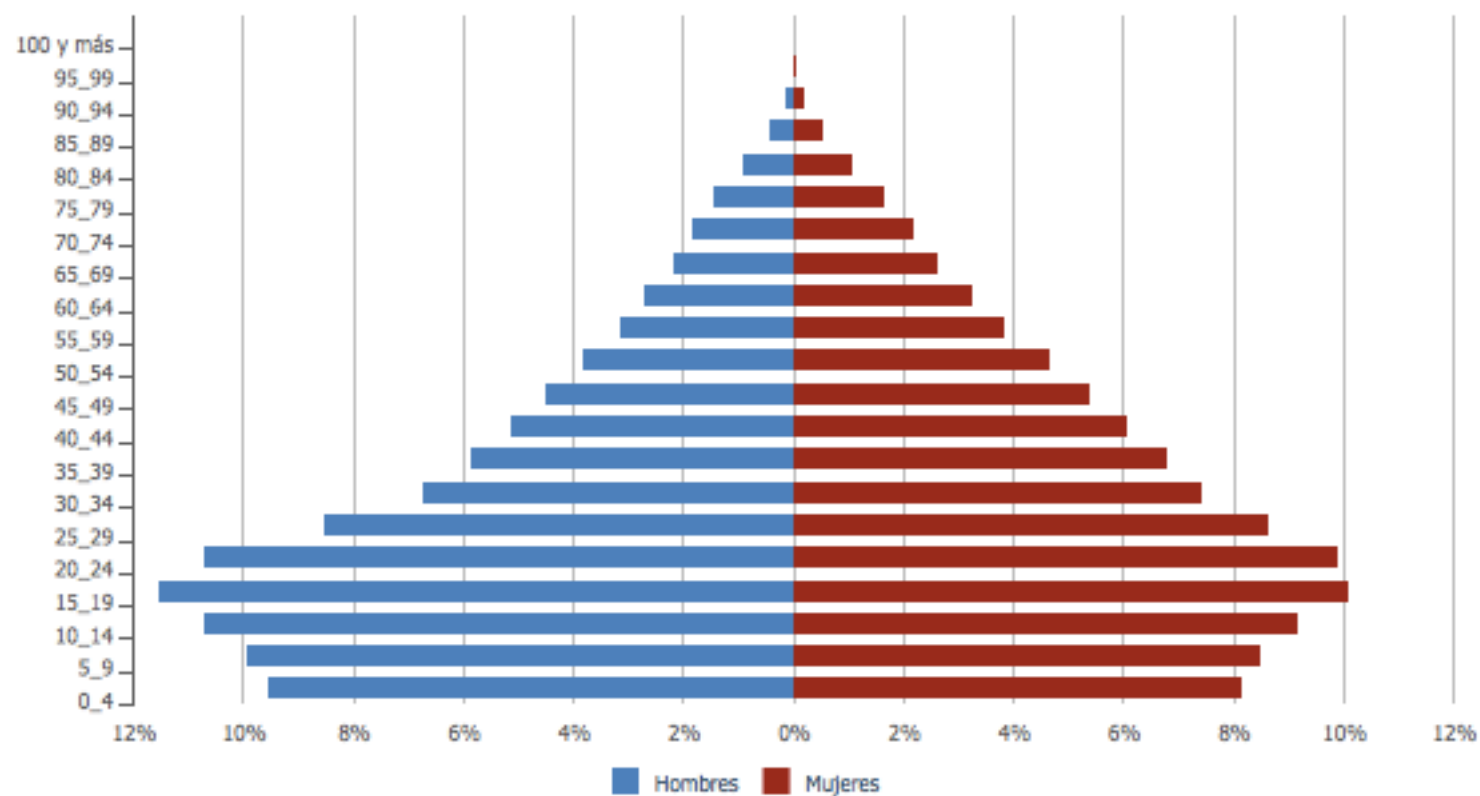


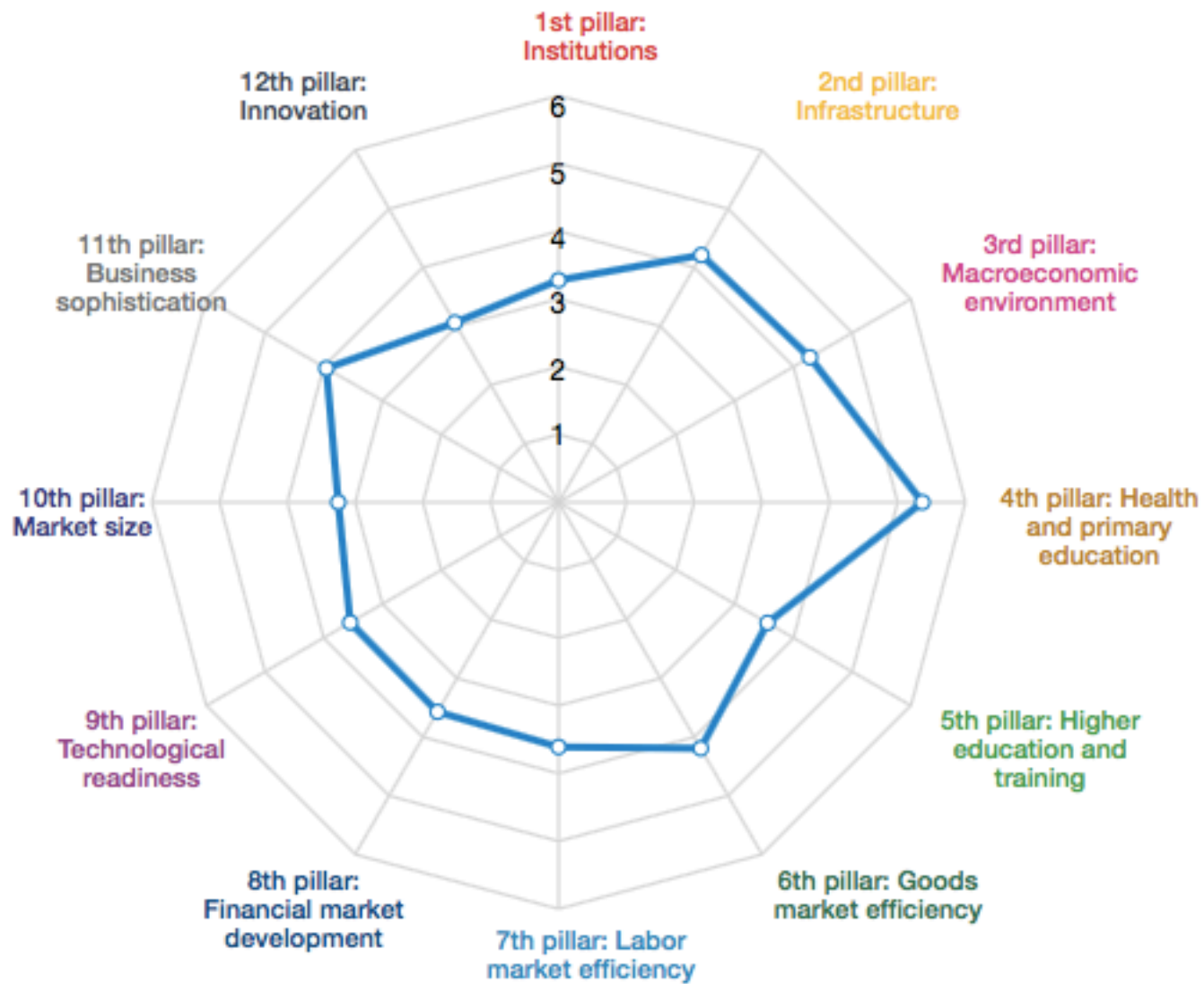
Tasas de variación anual a precios constantes de 2010 PIB total PIB per capita



Distribución de la población por sexo y edad

Año 2015





	Info	Rank / 140	Score	Trend	Distance from best
Global Competitiveness Index 1-7 (best)	①	95	3.9		
Subindex A: Basic requirements 1-7 (best)	①	88	4.3		
1st pillar: Institutions 1-7 (best)	①	117	3.3		
2nd pillar: Infrastructure 1-7 (best)	①	60	4.2		
3rd pillar: Macroeconomic environment 1-7 (best)	①	100	4.3		
4th pillar: Health and primary education 1-7 (best)	①	94	5.4		
Subindex B: Efficiency enhancers 1-7 (best)	①	102	3.6		
5th pillar: Higher education and training 1-7 (best)	①	105	3.6		
6th pillar: Goods market efficiency 1-7 (best)	①	86	4.2		
7th pillar: Labor market efficiency 1-7 (best)	①	124	3.6		
8th pillar: Financial market development 1-7 (best)	①	89	3.6		
9th pillar: Technological readiness 1-7 (best)	①	81	3.5		
10th pillar: Market size 1-7 (best)	①	93	3.2		
Subindex C: Innovation and sophistication factors 1-7 (best)	①	80	3.5		
11th pillar: Business sophistication 1-7 (best)	①	64	4.0		
12th pillar: Innovation 1-7 (best)	①	99	3.1		



Índice de Progreso Social

Necesidades Humanas Básicas

Nutrición y Asistencia Médica Básica

¿La gente tiene acceso a suficiente comida?

¿La gente recibe cuidados médicos básicos?

Agua y Saneamiento

¿Puede la gente tener condiciones básicas de salubridad?

Vivienda

¿La gente tiene acceso a una vivienda adecuada y con condiciones básicas para habitar?

Seguridad Personal

¿La gente se puede sentir segura?

Fundamentos del Bienestar

Acceso a Conocimientos Básicos

¿La gente tiene el nivel educativo básico para mejorar su vida?

Acceso a la Información y las comunicaciones

¿La gente puede libremente informarse y comunicarse con el resto del mundo?

Salud y Bienestar

¿La gente tiene una vida larga y sana?

Sustentabilidad del Ecosistema

¿El país está usando sus recursos de manera sustentable?

Oportunidades

Derechos Personales

¿La gente es libre de restricciones para ejercer sus derechos personales?

Libertad Personal y de Elección

¿La gente es libre de restricciones para ejercer sus decisiones personales?

Tolerancia e Inclusión

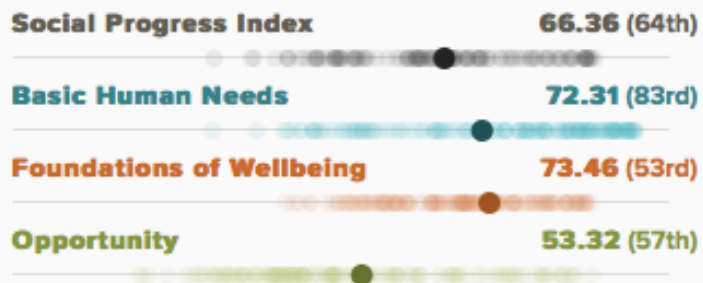
¿Nadie es excluido de la oportunidad de ser un miembro productivo de la sociedad?

Acceso a Educación Superior

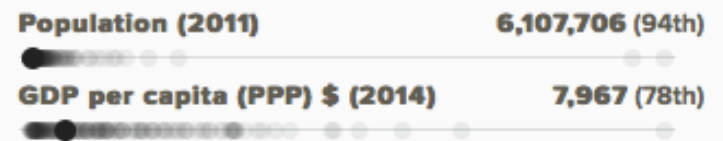
¿La gente tiene la oportunidad de tener estudios de nivel superior?



Performance in Comparison



Other Data

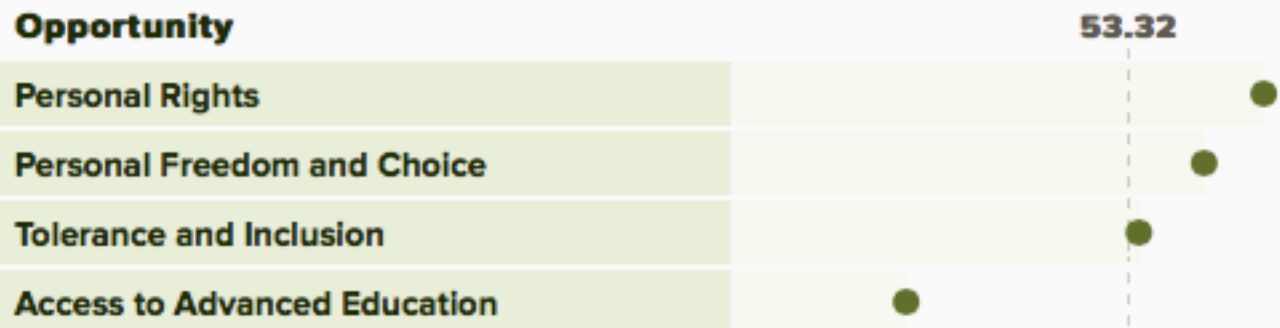
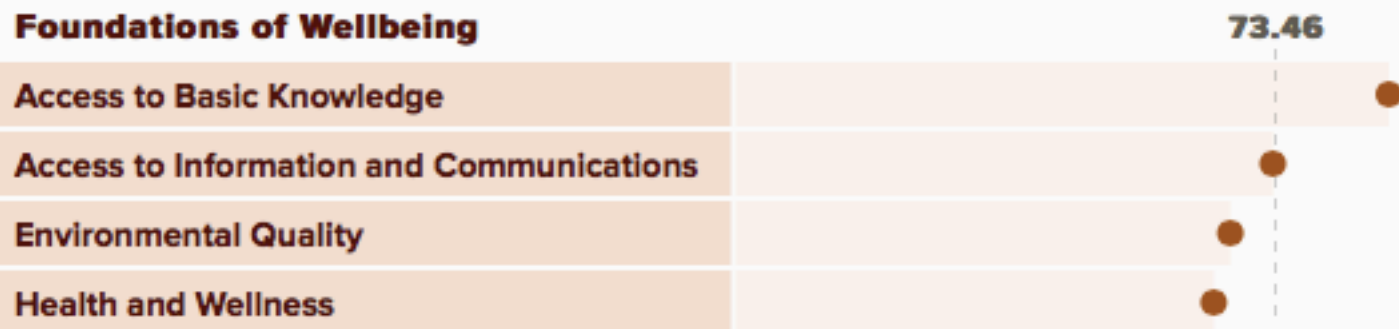
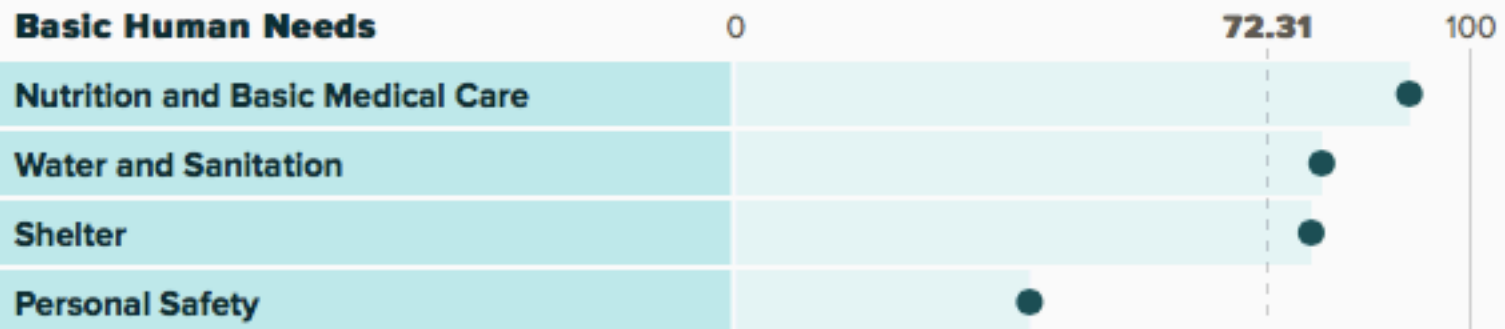


Elements are highlighted where this country possesses a **relative weakness** or a **relative strength** compared to countries of similar GDP per capita: Albania; Armenia; Bolivia; Bosnia and Herzegovina; Congo, Republic of; Georgia; Guatemala; Indonesia; Jamaica; Morocco; Namibia; Paraguay; Philippines; Swaziland; Ukraine

Social Progress Index 66.36

Basic Human Needs 72.31		Foundations of Wellbel... 73.46		Opportunity 53.32	
Nutrition and Basic Me... 91.53		Access to Basic Knowl... 88.76		Personal Rights 71.74	
Undermourishment	○	Adult literacy rate	○	Political rights	○
Depth of food deficit	○	Primary school enrollment	○	Freedom of speech	○
Maternal mortality rate	○	Lower secondary school enrollm...	○	Freedom of assembly/association	●
Child mortality rate	○	Upper secondary school enrollm...	●	Freedom of movement	○
Deaths from infectious diseases	○	Gender parity in secondary enrol...	○	Private property rights	○
Water and Sanitation 79.62		Access to Information ... 72.97		Personal Freedom and ... 63.64	
Access to piped water	○	Mobile telephone subscriptions	○	Freedom over life choices	○
Rural access to improved water s...	○	Internet users	●	Freedom of religion	○
Access to improved sanitation fa...	○	Press Freedom Index	●	Early marriage	●
Shelter 78.19		Health and Wellness 64.94		Satisfied demand for contracepti...	
Availability of affordable housing	○	Life expectancy at 60	●	Corruption	○
Access to electricity	○	Premature deaths from non-com...	○	Tolerance and Inclusion 54.76	
Quality of electricity supply	○	Obesity rate	●	Tolerance for immigrants	●
Household air pollution attributa...	○	Suicide rate	○	Tolerance for homosexuals	○
Personal Safety 39.90		Environmental Quality 67.19		Discrimination and violence agai...	
Homicide rate	●	Outdoor air pollution attributable...	○	Religious tolerance	○
Level of violent crime	●	Wastewater treatment	○	Community safety net	○
Perceived criminality	●	Biodiversity and habitat	○	Access to Advanced Ed... 23.12	
Political terror	○	Greenhouse gas emissions	○	Years of tertiary schooling	○
Traffic deaths	●			Women's average years in school	○
				Inequality in the attainment of ed...	●
				Number of globally ranked unive...	○
				Percent of tertiary students enrol...	○





Basic Human Needs

0

72.31

100

Nutrition and Basic Medical Care

Water and Sanitation

Shelter

Personal Safety

● Social Progress Index

● 2016

● El Salvador

● Chile

[Add country to compare](#)

Group by component

Group by indicator

Foundations of Wellbeing

73.46

Access to Basic Knowledge

Access to Information and Communications

Environmental Quality

Health and Wellness

Opportunity

53.32

Personal Rights

Personal Freedom and Choice

Tolerance and Inclusion

Access to Advanced Education



Basic Human Needs

0

72.31

100

Nutrition and Basic Medical Care

Water and Sanitation

Shelter

Personal Safety

● Social Progress Index

● 2016

● El Salvador

● Costa Rica

[Add country to compare](#)

Group by component

Group by indicator

Foundations of Wellbeing

73.46

Access to Basic Knowledge

Access to Information and Communications

Environmental Quality

Health and Wellness

Opportunity

53.32

Personal Rights

Personal Freedom and Choice

Tolerance and Inclusion

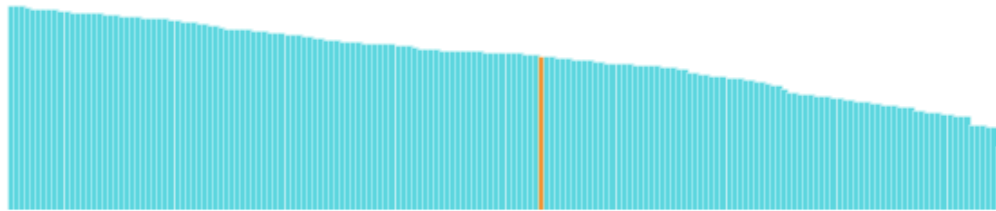
Access to Advanced Education



97

OVERALL RANK
OUT OF 180

ISSUE SCORE
FOR 8 CORE ISSUES



68.07




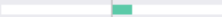














OVERALL SCORE
OUT OF 100



+15.26%

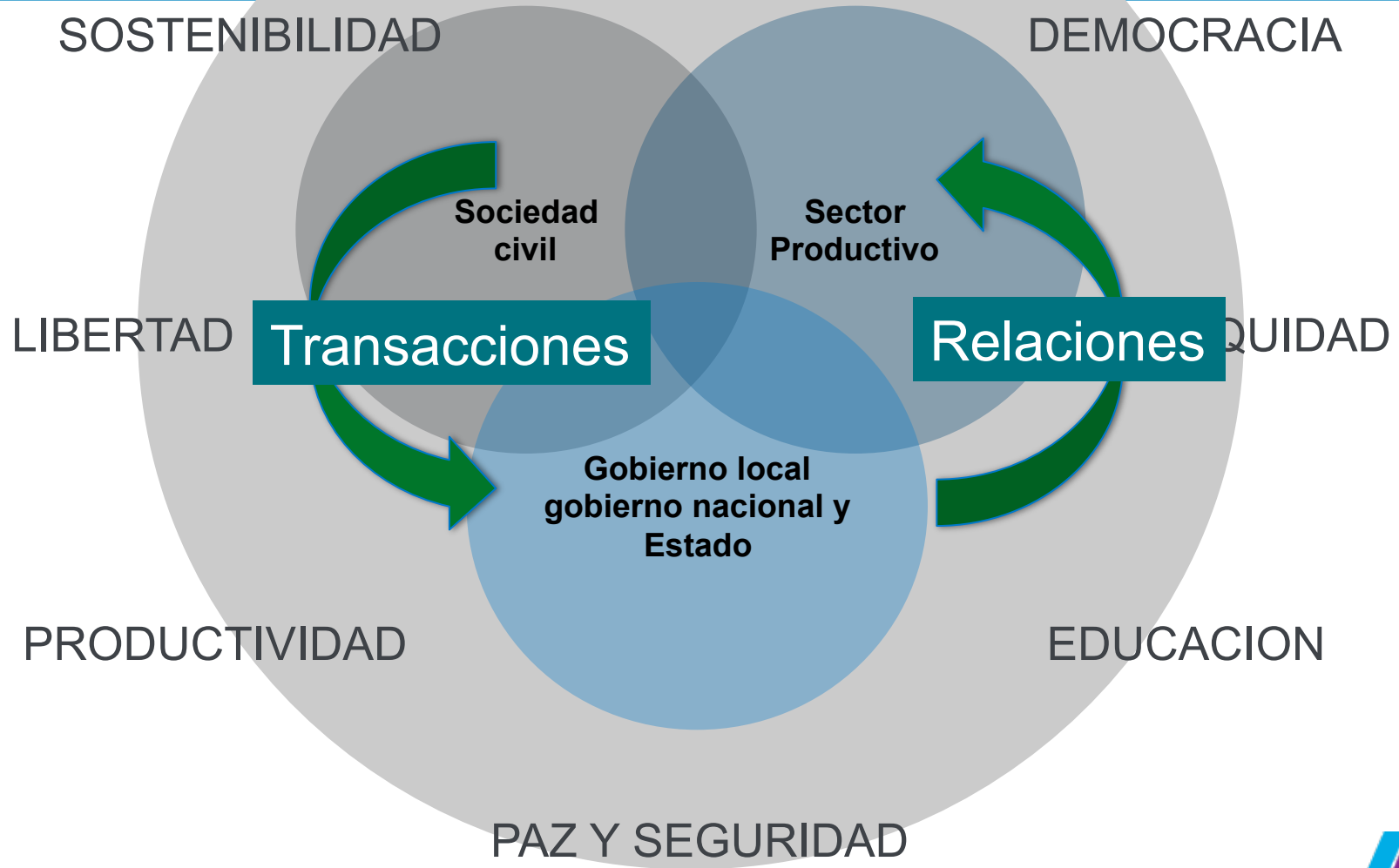
10 YEAR TREND
OUT OF $\pm 100\%$



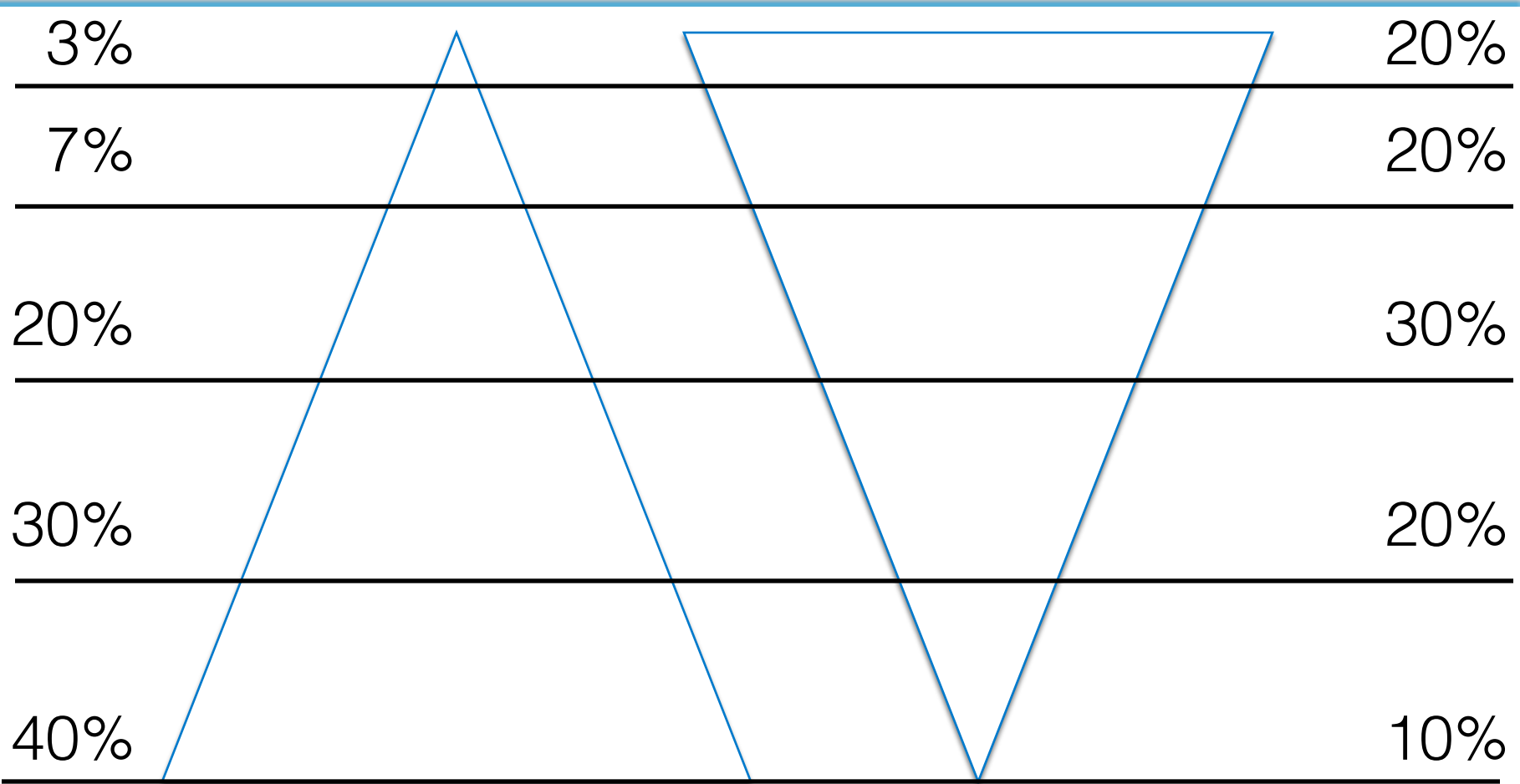
NAME OF INDICATOR	SCORE	RANK	10 YEAR CHANGE	
 Health Impacts	68.16	97		∨
 Air Quality	89.65	45		∨
 Water and Sanitation	73.94	107		∨
 Water Resources	42.21	108		∨
 Agriculture	43.23	147		∨
 Forests	46.01	71		∨
 Fisheries	12.37	135		∨
 Biodiversity and Habitat	76.43	103		∨
 Climate and Energy	78.71	51		∨



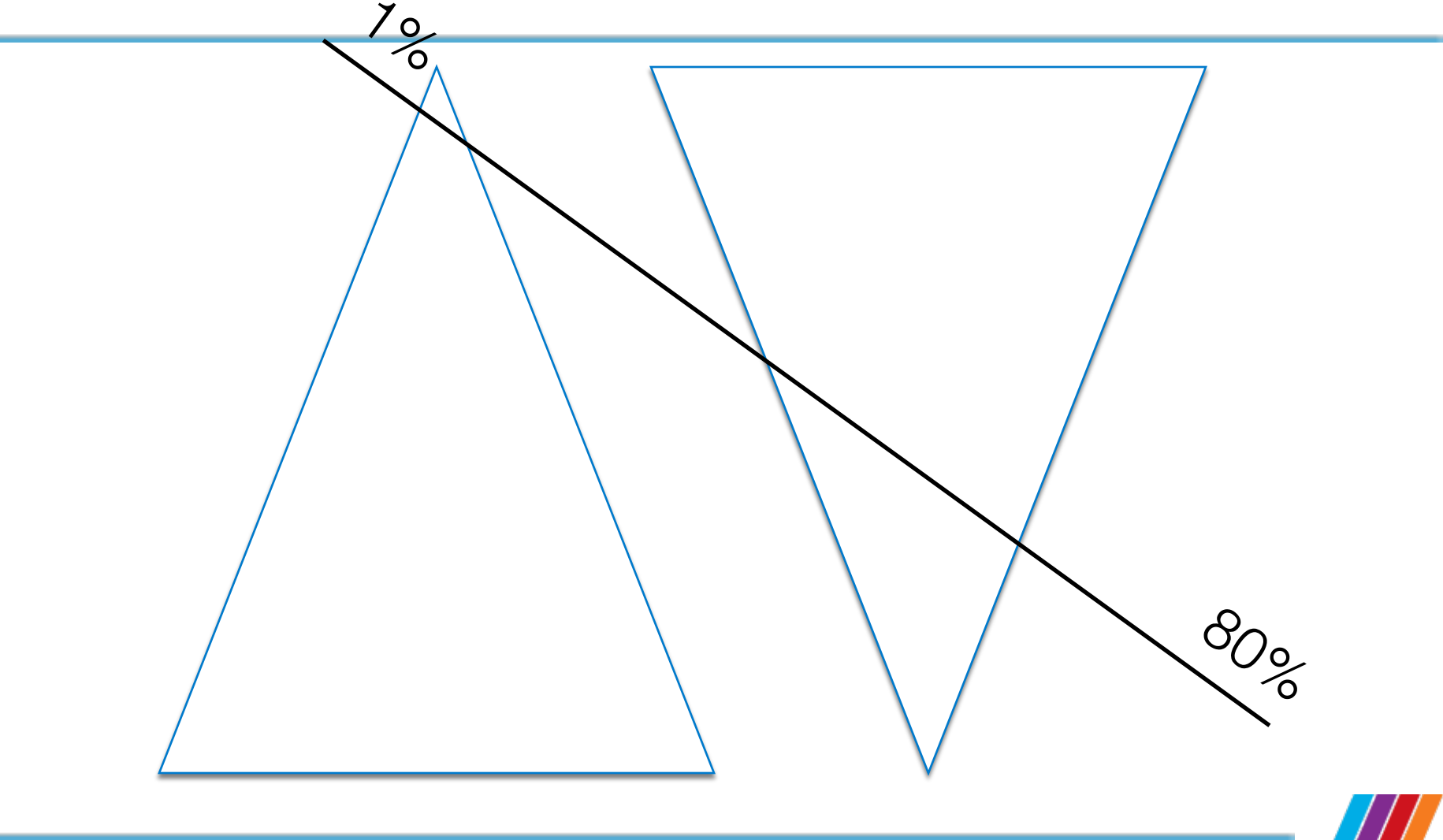
Contrato social



Estructura de nuestro mercado de donantes



Estructura de nuestro mercado de donantes



Características de nuestro mercado de donantes

- “*Thin*” donors market (estrecho)
- Muy basado en relaciones (*who you know more than what you know*)
- Inconstante, oportunista y de “modas”
- Principales filántropos desarrollan sus propios proyectos
- Poco estratégico en sus formas de apoyo
- ...



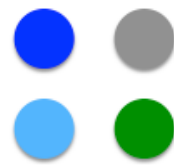
Estructura de nuestro mercado de donantes

- Filántropos individuales y familiares
- Fundaciones nacionales/familiares

- Fundaciones internacionales
- Donantes institucionales (agencias de cooperación y multilaterales)

- Corporaciones y empresas
- ONGs especialistas (apalancamiento estratégico)
- Públicos interesados
- Público en general (segmentado)





Construir el “caso” de recaudación



El caso para recaudación (CpR) de recursos de una organización establece la dirección programática de la organización para el siguiente período estratégico

El CpR define la asignación de recursos para el despliegue de la estrategia y así atrae (o no) a los potenciales donantes, contribuyentes y socios con que se contará



Un buen CpR:

Identifica y documenta con evidencia “un problema por resolver” o “una oportunidad por aprovechar” (puede ser coyuntural o estructural)

Plantea con claridad cómo la organización recaudadora incidirá en la solución o aprovechamiento (elementos de estrategia, propuesta de valor, metodologías, etc.) del problema u oportunidad

Establece por qué ésta es la mejor forma de hacerlo “en este momento y en este lugar” (valores, eficiencia, creación de capacidades, etc.) y qué pasará si el problema no se resuelve (o la oportunidad no se aprovecha)



Un buen CpR se enfoca de tres maneras:

Sabe con precisión a quién(es) está dirigido y puede ser ligeramente adaptado, dentro de los límites de la estrategia, a cada tipo de donante potencial

Hace una conexión racional (impacto, eficiencia, calidad), pero también emocional (relevancia para el donante, conexión con su propia estrategia, conocimiento de preferencias/experiencias de decisores) con cada potencial donante, contribuyente y socio



Un buen CpR se enfoca de tres maneras:

Es claro, preciso, fácil de entender (sin necesidad de interpretar para el potencial donante) y muchas veces gráfico, estadístico o esquemático para facilitar su comprensión



Estructura de un buen CpR:

Narra rápidamente la historia relevante al tema de la organización recaudadora

Establece las bases de su credibilidad y eficacia (recursos, experiencia, especialistas, acceso, donantes ya abordado, etc.)

Establece con claridad qué es lo que se quiere recaudar y cómo afectará la capacidad de la organización para cumplir con su misión o alcanzar X objetivo específico de su estrategia:



Estructura de un buen CpR:

Capital patrimonial (apoyo irrestricto a la misión y estrategia de la organización)

Capital operativo para proyecto o tema X

Capital para infraestructura o tecnología

Capital para facilitar acceso de terceros a un servicio



Estructura de un buen CpR:

Establece un sentido de urgencia y/u oportunidad

Define por qué la organización es “única” en su capacidad de atender el asunto

Se referencia con terceros (desde testimonios de beneficiarios hasta auditores formales) en sus capacidades

Resume la capacidad financiera de la organización



Secciones de un buen CpR

Antecedentes de la organización (¿por qué es única?)

El problema (la oportunidad) y la urgencia de atenderlo

La solución propuesta (métodos, procesos, etc.)

Impacto real (en la sociedad o en...)

Invitación a contribuir y ser parte de la solución (formas claras de contribuir)



¿Qué se debe evitar?

El lenguaje sumamente técnico*

Demasiados datos difíciles de procesar y articular

Centrar el heroísmo en el pasado o en la organización**

Centrar en procesos y metodologías en vez de impacto

Tono “jactansioso”



¿Qué debe leer el potencial donante?

Este “asunto” debe ser atendido con prioridad

Esta organización tiene la capacidad de hacerlo bien y con eficiencia

Ésta es una buena causa relativo a mis otras “oportunidades” de inversión

Yo quiero ser parte de..., yo puedo ser el héroe de esta historia (reconocimiento)



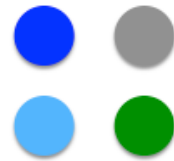
Un buen CpR

Máximo dos-cuatro páginas incluyendo diagramas y cuadros

Luego puede ir una propuesta en detalle si se captura la atención del donante potencial, pero en esas pocas páginas está la mitad del éxito

Contiene un párrafo-resumen al inicio que captura la esencia de la solicitud-donación





Desarrollar el caso en resumen (el párrafo resaltado)



Ejemplo UNICEF

Hemos hecho grandes avances. Pero UNICEF no descansará hasta que ni un solo niño muera por causas que se pueden prevenir. Cualquier número mayor que cero es inaceptable. Con su apoyo podremos seguir avanzando hasta que cada niño del mundo esté seguro.



Ejemplo St. Jude's Hospital

El apoyo de gente como Ud. hará posible que el Hospital de Investigación St. Jude's continúe su misión de encontrar nuevas curas para salvar vidas de niños. Nuestro fundador, Danny Thomas, pensaba que “ningún niño debía morir en los albores de su vida”, y su donación nos acercará un poco más al momento en que cada preciosa vida pueda ser salvada.



Ejemplo Nature Conservancy

Todos dependemos de la naturaleza y nosotros trabajamos para conservarla. Nosotros dependemos de Ud. para tener un impacto positivo en la naturaleza de mas de 30 naciones, 50 estados y en su propia comunidad.



American Heart Association

Cuando dona al American Heart Association Ud. se une a la lucha contra las causas 1 y 3 de muerte en nuestro país: infartos cardíacos y derrames cerebrales. Su donación contribuye a esfuerzos de investigación, educación, cabildeo, y campañas que promueven una vida sana, mejores tratamientos para los afectados, y mayor acceso a poblaciones en riesgo. En resumen, Ud. salvará vidas.

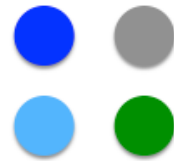


Ejercicio 1:

Desarrolle el “caso en resumen” para su organización (100 palabras o menos)

Recuerde decir qué hace, cómo lo hace, cuál es su impacto esperado y hacer del donante “un héroe” por donar





Propuesta de valor y capacidad de ejecución



Estrategia organizacional

Misión
(razón de ser)

Visión
(aspiración por alcanzar)

Objetivos estratégicos
(metas por alcanzar)

Objetivos habilitadores
(condiciones necesarias)

Valores y límites
(criterios de decisión)

Mercados y segmentos de
“clientes” (beneficiarios)

Productos y servicios por
entregar a clientes

Proyectos

Infraestructura y sistemas

Controles e indicadores

Organización y líderes

Estructura financiera
y fuentes



Propósito estratégico

Una declaración clara del impacto (resultados, escala, alcance, profundidad) y forma (eficiente, calidad, transparente) en qué se alcanzará en el siguiente período estratégico de la organización



Propuesta de valor

Una declaración clara de cómo –por medio de productos,/ servicios, programa y recursos- se creará valor tangible (perceptible) para los clientes y/o beneficiarios de la organización

Idealmente debe señalar cuáles son los beneficios específicos que cada cliente directo o indirecto recibirá y de qué forma se entregarán



Proyectos

Las iniciativas por medio de las cuales la organización crecerá en su impacto, escala, alcance, calidad, eficacia, y/o eficiencia

Cada proyecto es una oportunidad de recaudación en sí, como lo es la totalidad de la estrategia para algunos donantes mayores

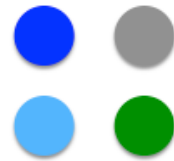


Ejercicio 2:

Con base en la misión y visión, así como en su mejor conocimiento respecto a objetivos, valores y límites de la organización:

Defina los segmentos y mercados relevantes para su organización y su propuesta de valor para cada uno de ellos, defina al menos un proyecto clave para el que necesita recaudar fondos





Mercados y segmentos de enfoque para la RF



Mercados y segmentos para RF

Nos referimos a aquellos grupos sociales u organizaciones a los que nuestras propuestas le crean valor con su trabajo y que deberían estar dispuestas a pagar para que éste sea creado. Normalmente incluyen:

- Filántropos, fundaciones y ONGs relacionadas o activas en el tema
- Gobiernos o instituciones de gobierno que ganan si la organización entrega su valor
- Organismos internacionales con programas activos en el tema de los programas
- Empresas y sectores productivos que ganarán con el valor creado o cercanas a su RSE
- Público y familias beneficiadas directa o indirectamente



Valor directo e indirecto

Hay dos formas básicas de crear valor a la sociedad:

Valor directo: es el que reciben los “clientes” o beneficiarios directos de la gestión de la organización

Valor indirecto: es el que se le crea a terceros que se ven beneficiados aun cuando no son el objeto de los programas y servicios de la organización



Valor directo e indirecto

Los beneficiarios directos de una estrategia de valor social, ambiental, o productivo casi siempre son fáciles de identificar; los indirectos a veces son más difíciles de identificar con claridad, pero son muy importantes porque generalmente tienen mayor capacidad de pago y/o donación que los directos.

En ese sentido, los beneficiarios indirectos pagan por el valor creado a los beneficiarios directos y por el valor que, de manera, indirecta., se les crea a ellos.



Clasificación de los potenciales donantes

Los donantes deben ser clasificados en grupos de acuerdo a su potencial como donantes: A+, A, B, C, D y F

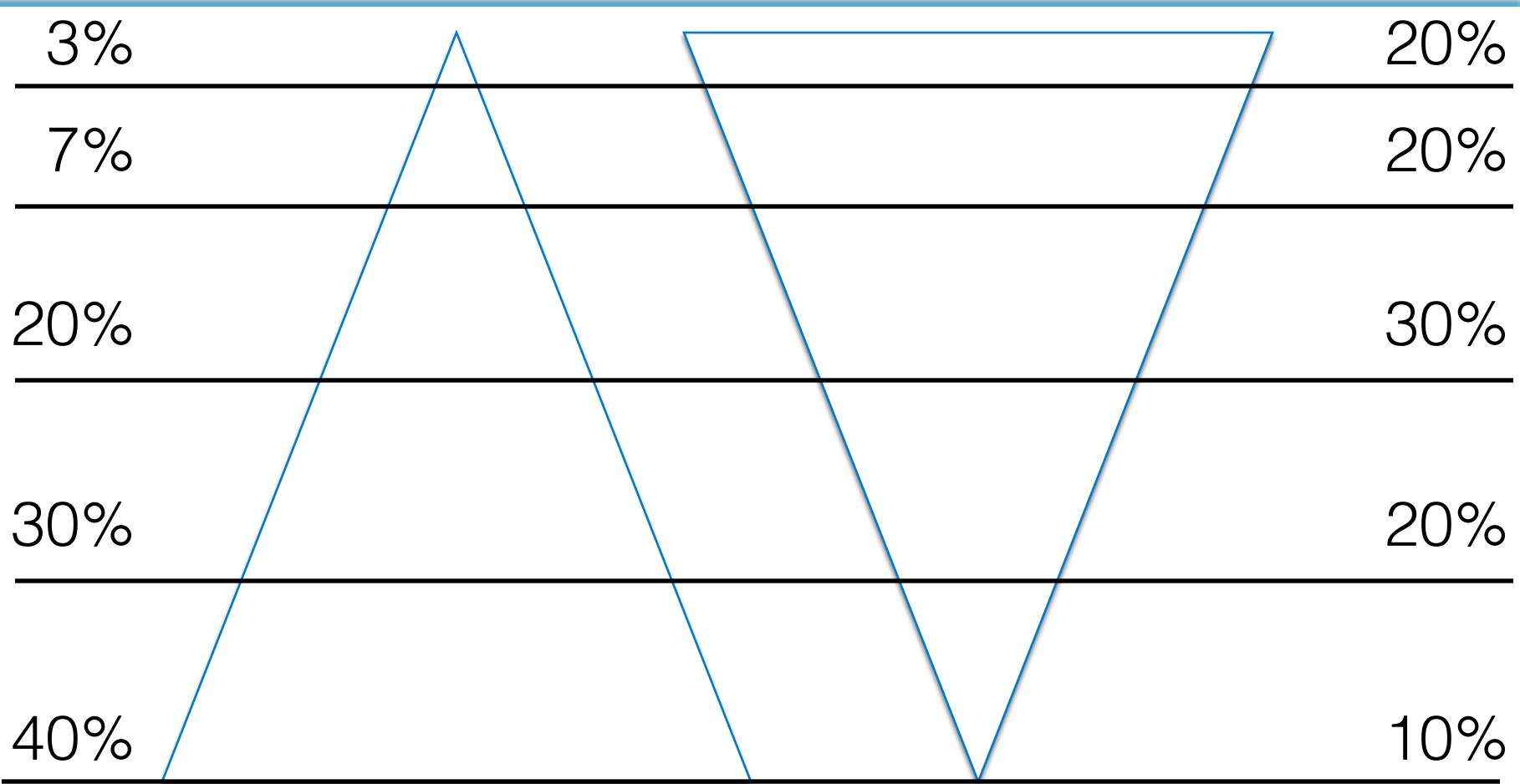
A los donantes por encima de B hay que darles atención personalizada y del mas alto nivel posible

A los donantes C y D hay que crearles mecanismos de acceso convenientes, pero con un bajo costo por transacción

F son aquellos que solo por excepción contribuirán y, aunque se puede dejar la puerta abierta, no son objeto de atención alguna



Estructura de nuestro mercado de donantes



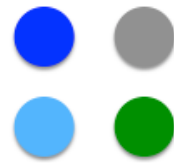
Ejercicio 3

En términos geográficos, políticos y psicosociales, ¿a qué mercados y segmentos de éstos les deben interesar nuestras propuestas de valor de manera directa e indirecta?

Identifique cada uno, así como el punto de contacto entre la propuesta de valor y el segmento escogido para RF: ¿qué valor específico se le crea a cada mercado/segmento con la propuesta de valor presentada?; ¿cómo percibirá este mercado/segmento el valor que se le ha creado? ¿es medible y cuantificable el impacto en el segmento?

Haga la clasificación respectiva según su potencial de contribución





Preparar la organización para cumplir



Preparar la organización para cumplir

Toda organización que recaude fondos debe alcanzar excelencia en una serie de funciones:

- su capacidad de entregar con calidad y puntualidad el valor de diseño de sus productos, servicios y proyectos
- su capacidad de medir impacto (sistema de indicadores)
- su capacidad de demostrar y comunicar, de hacer perceptible para los segmentos contribuyentes, el valor ofrecido



Estrategia organizacional

Misión
(razón de ser)

Visión
(aspiración por alcanzar)

Objetivos estratégicos
(metas por alcanzar)

Objetivos habilitadores
(condiciones necesarias)

Valores y límites
(criterios de decisión)

Mercados y segmentos de
“clientes” (beneficiarios)

Productos y servicios por
entregar a clientes

Proyectos

Infraestructura y sistemas

Controles e indicadores

Organización y líderes

Estructura financiera
y fuentes



Capacidad de ejecución

Recursos humanos

Líderes
Técnicos
Especialistas
Alianzas estratégicas

Recursos tecnológicos

Sistemas
Software (ERP indicadores)
Equipos especiales
Personal capacitado

Infraestructura

Capacidad instalada
Edificaciones
Accesibilidad
Diseños especiales
“Ambiente circundante”

Capital

Patrimonio
Capital de trabajo
Financiamiento de programas
Capacidad de recaudación



Sistema de indicadores

El sistema de indicadores debe ser piramidal y estar diseñado para entregar de manera clara y sencilla la Información que cada “público interesado” requiere: ejecutivos, directores, recaudadores, beneficiarios, y donantes

Los indicadores deben mostrar los impactos en las áreas de creación de valor ofrecidas a cada grupo relevante

Si bien debe haber acceso al sistema, cada “público interesado” debe recibir los indicadores más relevantes para él, ojalá entre 3 y 5 y nunca más de 8



Organización y líderes

Desde una perspectiva de recaudación de fondos, cada organización debe ofrecer a sus donantes A+, A y B acceso a sus mas altos ejecutivos, directores y “líderes técnicos”, quienes a su vez deben ser entrenados para entregar los mensajes adecuados y en la forma correcta

Los directores deben participar activamente de la RF en tres formas: facilitando acceso y contactos; presentando propuestas a los donantes de alto nivel, estando listos para responder a las preguntas complejas



Perfiles

La Junta Directiva debe ser de alto nivel, creíble en el tema y/o fuerte en crear acceso a recursos o aportar capacidades especiales a la estrategia.

No existe tal cosa como “el derecho de estar”, salvo en organizaciones filantrópicas familiares o personales

Los ejecutivos deben ser, en la medida de lo posible, conocedores del tema a fondo, con experiencia que beneficie la organización en términos de su misión y propuestas de valor



Alianzas estratégicas y apalancamiento institucional

Una organización sin fines de lucro, por su naturaleza, debe apalancarse en alianzas para fortalecer sus capacidades sin llegar a hacer uso ineficiente de sus limitados recursos

Esto implica desarrollar capacidades para identificar, negociar y operar en alianza con otras instituciones y a la vez hacerlo sin perder su identidad

Las alianzas deben enfocarse en llenar brechas en el desempeño estratégico



Transparencia y rendición de cuentas

Toda organización que recauda fondos de terceros debe ser altamente transparente, utilizar auditorías y certificaciones y generar y distribuir reportes detallados a los donantes A+, A y B; y reportes generales para todos los demás

Los reportes no deben ser técnicos, ni complejos, sino centrarse en los indicadores relevantes para cada tipo de donante y público interesado, incluyendo las autoridades relevantes



Comunicación y presencia (*top of mind*)

Presencia en línea (indispensable, pero no basta)

Facebook, Twitter, Whatsapp, líderes en redes relevantes

Presencia pública y relación con medios relevantes

Infográficos y otros “instrumentos modernos” de fácil procesamiento y comprensión

Bajo costo, alto acceso, constante

Vídeos cortos, animaciones ilustrativas



Cultura interna de RF

Todos en la organización son recaudadores con nuestra Actitud y conocimiento

Tener mensajes clave siempre listos, acceso a información y actitud de compartirla

Altamente participativa (congresos, entrevistas, etc.)

Instrumentos de presión interna (gráficos de avance de campañas y metas)

Coordinación estrecha de líder de RF



Uso de otros instrumentos para RF

Aparte del diseño específico de campañas hay varias cosas por considerar:

- recaudación en línea (web-site, crowdfunding, AmazonSmile, etc.)
- uso de personalidades atractivas y creíbles para el tema
- uso de youtube (y similares) para difusión de contenidos y reportes

Esto funciona con niveles D y F (algunos C) pero con la Ventaja de hacerlos potencialmente recurrentes



Ejercicio 4 (pueden terminar en casa)

Identifique las principales brechas estratégicas de la organización y lístelas en orden de importancia

¿Qué recursos y procesos no están a la altura de un desempeño excelente y consistente con la misión y propósito estratégico de la organización?

¿Qué alianzas estratégicas tenemos y cuáles nos faltan para alcanzar la capacidad y desempeño deseados?



Muchas gracias

www.vivaidea.org

