

# Clase magistral de liderazgo y procuración de fondos

Foro Anual Entidades sin Fines de Lucro  
de Base Comunitaria del Colegio de CPA

May 12, 2021

Liderazgo y Procuración y Planeación Estratégica y Estrategias

La Juego de Fondeo

Orientación y ejercicios sobre el desarrollo del liderazgo

Orientación y ejercicios sobre procuración

Ken Phillips, NGO Futures LLC



# Working Together for a Better World

Ken Phillips, NGO Futures LLC  
author ~ strategist  
consultant ~ mentor  
[www.NGOFutures.com](http://www.NGOFutures.com)  
for tools and guidance

*Through Strategy, Teamwork, and Leadership*

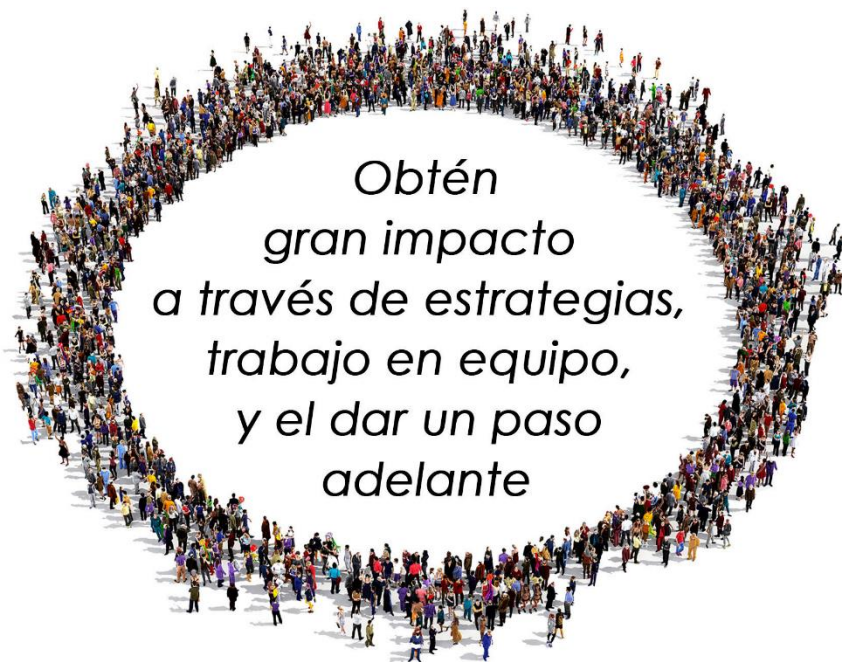
*I'll take you on a journey to new places*

# Liderazgo

— Libro Uno de la Serie Sociedad Civil —

# HAZ UN MUNDO MEJOR

Una guía práctica para el liderazgo y el éxito en la procuración de fondos



*Obtén  
gran impacto  
a través de estrategias,  
trabajo en equipo,  
y el dar un paso  
adelante*

## KEN PHILLIPS

Traducción por Rosa Morales y Alí Espinosa Vargas  
Revisión por Blanca del Valle Perochena  
YZ PROYECTOS DE DESARROLLO A.C.

BUSINESS & ECONOMICS / Nonprofit Organizations & Charities / Management & Leadership / Fundraising & Grants

## Tus Retos y Oportunidades

Tú necesitas procurar más fondos para lograr el impacto que deseas. La buena noticia es: hay una oportunidad ilimitada de levantarte y dar un paso adelante, si sabes cómo hacerlo. Como director ejecutivo, procurador de fondos, miembro del personal o voluntario, tú puedes aprender a dirigir y guiar a tu organización para procurar más fondos, incluso si no eres “el jefe.”

**¡Comienza ahora, con esta guía de liderazgo para el éxito en la procuración de fondos!**

Esta guía práctica te ayudará a desarrollar tus capacidades de liderazgo personal y a obtener más apoyo interno para la procuración de fondos.

**Asesoramiento en el mundo real, basado en 55 años de experiencia.**

En esta guía innovadora, Ken Phillips comparte estrategias de sentido común para lograr el éxito en la procuración de fondos. Respaldadas por décadas de experiencia global, las estrategias de Ken son claras, prácticas y probadas. ¡Y sus historias personales te inspirarán!

**Obten estas ideas poderosas:**

- El poder de soñar para hacer de este un mundo mejor.
- Liderazgo cuando no eres “el jefe” y cómo comenzar a “liderar desde ahora”
- Los 7 principios fundamentales de la procuración de fondos que necesitas compartir a lo interno
- Las 15 “reglas de hierro” de la procuración de fondos que necesitas dominar
- Las 4 principales razones por las cuales las ONG no están procurando más dinero
- Un concepto innovador: “Total Organization Fundraising”™
- 10 pasos de desarrollo personal para tu propio éxito
- 8 páginas guía, para desarrollar tu visión de liderazgo y tu plan de acción

**Procurador de fondos: ¡Éste es tu recurso de referencia! Director ejecutivo: ¡Esto también es para ti!**

Recurrirás a esta guía una y otra vez para obtener consejos y estímulos experimentados. ¡Este libro te permitirá liderar tu organización, sea cual sea tu posición, para hacerla más atractiva para los donantes, procurar más fondos y hacer de este un mundo mejor!



El autor, estratega y mentor **Ken Phillips**, llamado el Maestro de la Procuración y del Desarrollo Organizacional, es reconocido internacionalmente por su experiencia en estrategia, trabajo en equipo y liderazgo, para organizaciones sin fines de lucro y asociaciones comunitarias.

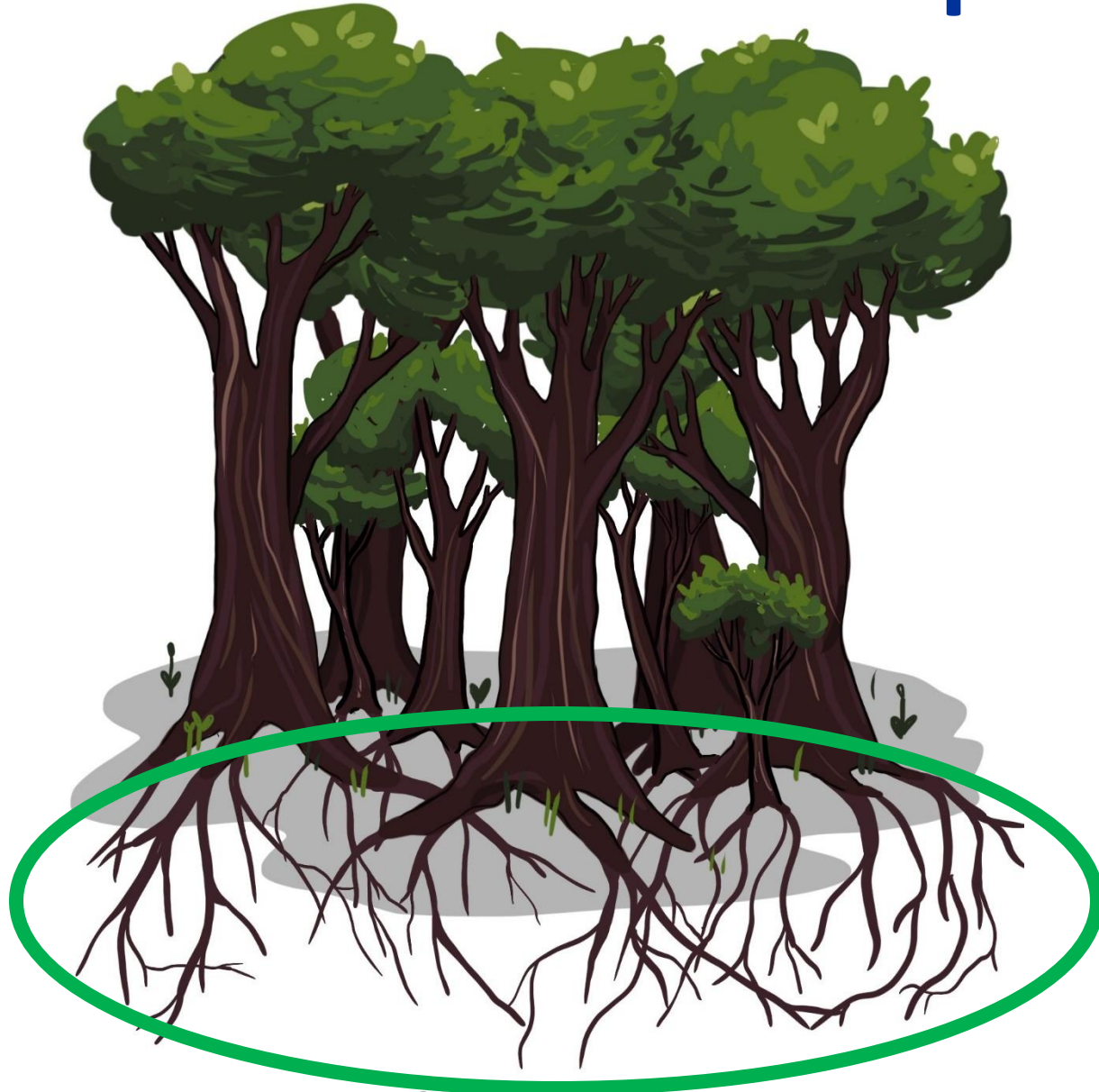


NGO Futures, LLC  
[www.NGOFutures.com](http://www.NGOFutures.com)

# ¿Cual es la diferencia aquí?



# ¿Cual es la diferencia aquí?



**¿Qué pasó en el Titanic?**



# ¿QUIÉN ES RESPONSABLE?

Yo soy responsable.

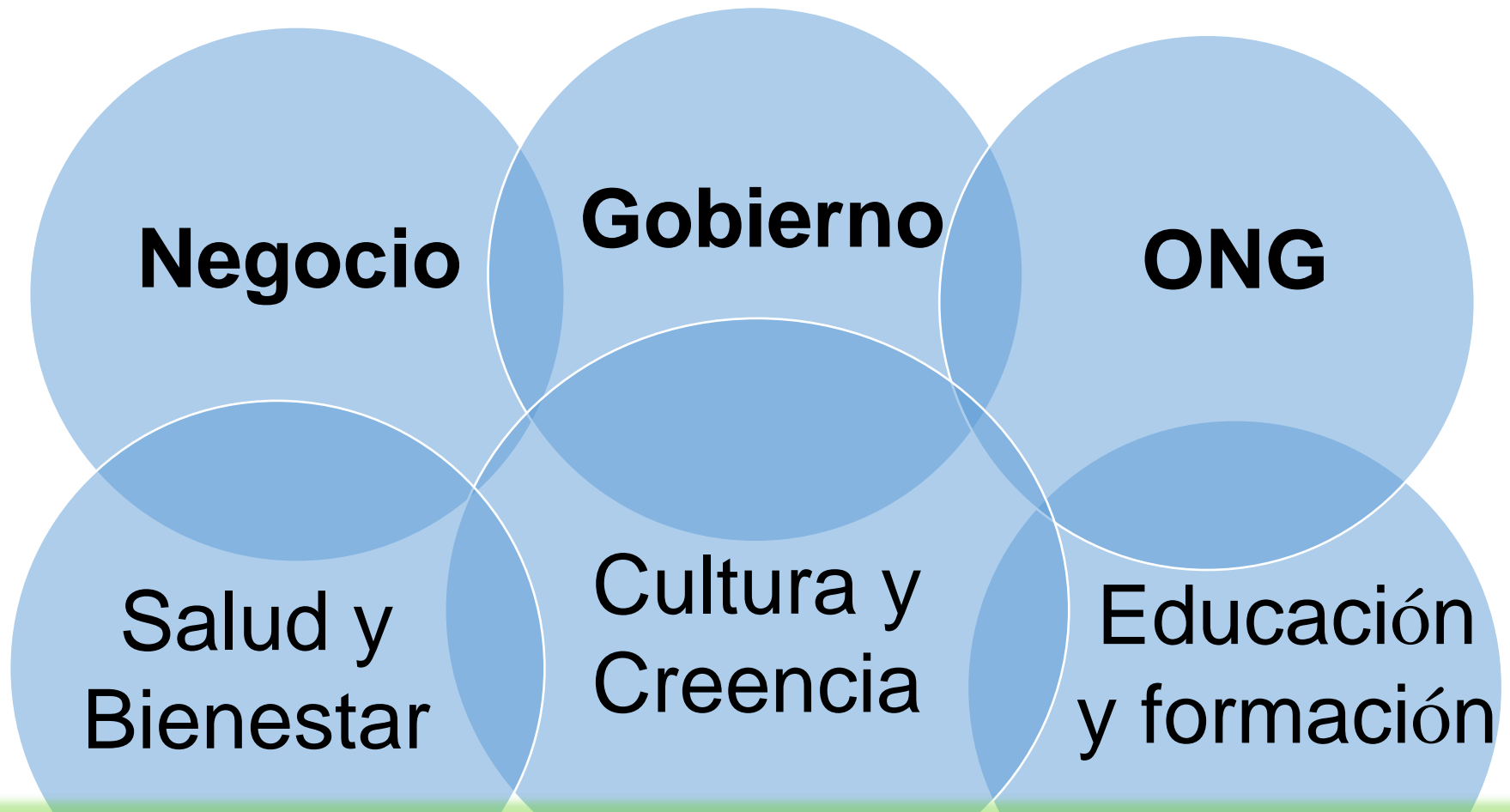
¡YO!

¡YO y YO MISMO!

Como persona, Yo soy responsable.

Como empleado,  
Yo soy responsable de todo.

# Sociedad civil trabajando junta



**Personas y comunidades**



# El desafío de las ONG para avanzar



**1** FIN DE LA POBREZA



**2** HAMBRE CERO



**3** SALUD Y BIENESTAR



**4** EDUCACIÓN DE CALIDAD



**5** IGUALDAD DE GÉNERO



**6** AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



**7** ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



**8** TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



**9** INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



**10** REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



**11** CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



**12** PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



**13** ACCIÓN POR EL CLIMA



**14** VIDA SUBMARINA



**15** VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



**16** PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



**17** ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



**El Poder de los Sueños  
Emprendedores Sociales  
alrededor del Mundo  
están haciendo  
un Mundo Mejor**



**Working Together  
for a Better World**

---

*Through Strategy, Teamwork, and Leadership*

**D  
O  
N  
A  
N  
T  
E  
S**

# **Modelo de Negocio de una ONG**

**CONECTA DONANTES CON BENEFICIARIOS**

**Visión + Misión + Valores + Resultados**

**Programa + Administración + Procuración**

**Estrategía + Planes + Actividades +**

**Evaluación**

**Cultura + Confianza + Aprendizaje**

**S  
O  
C  
I  
E  
D  
A  
D**

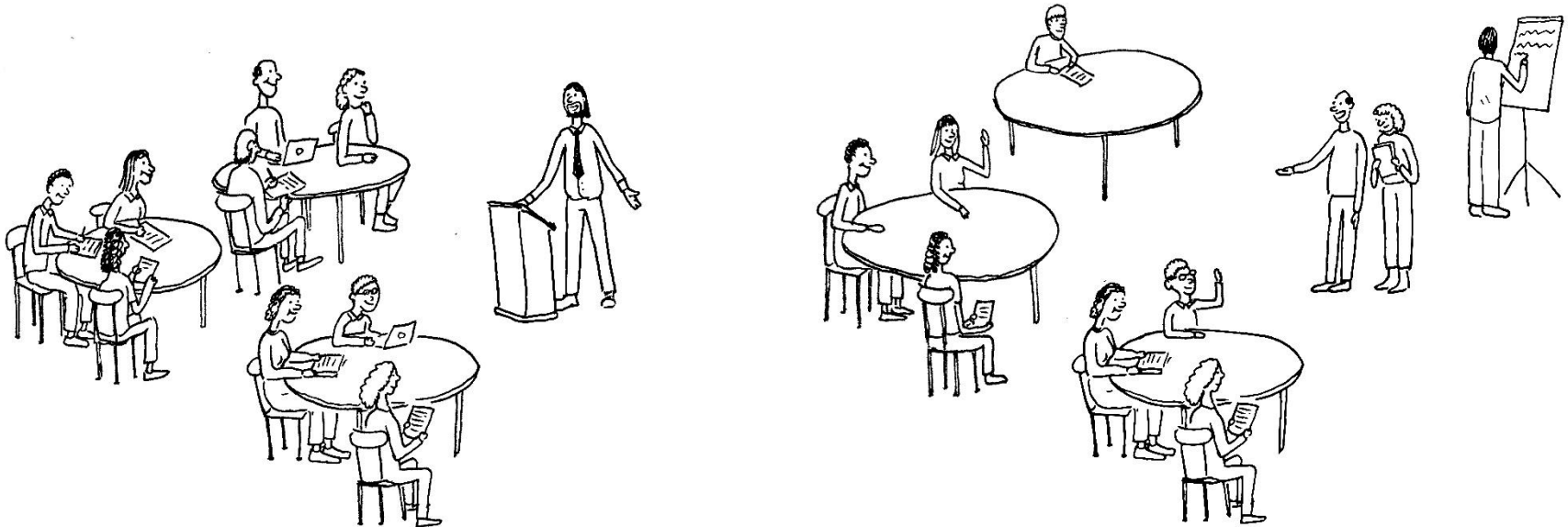


Director Ejecutivo

Director de  
Procuración de  
Fondos

Director de  
Administración

Director de  
Programa



“¿No hay Procuración de Fondos?”

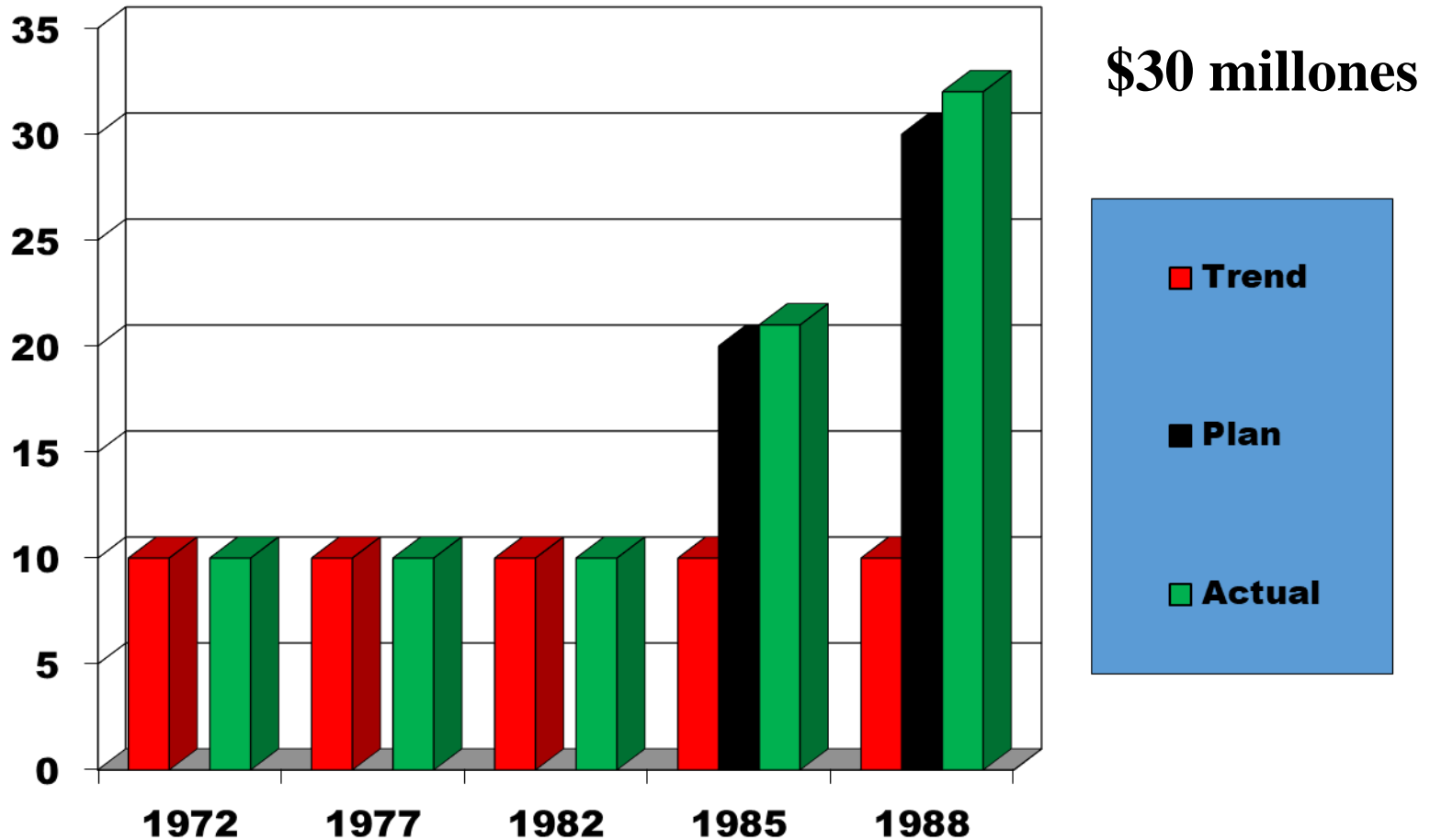
Ahí se va mi trabajo.”

No hay dinero = No hay Programa

“La Procuración de Fondos  
es mi trabajo!”

# Crecimiento del PLAN US = US\$ millon

El PLAN USA triplicó sus ingresos y donantes en 8 años



# West Broadway Neighborhood Association @ <https://www.wbna.org/>

Año	1992	1993
Cultura	Negativa	Positiva
Planeación	ad hoc	3 años de planeación estratégica
Participación	Limitada	Abierta / amplia
Actividades	No satisfechas	Muchas / orientada a resultados
Influencia	Poca	Relevante
Miembros	25	200
Ingresos	\$3,000	\$200,000

¡Ahora está cambiando la ciudad de Providence con millones de dólares!

# Seis simples pasos para el liderazgo

## 1. Conectar con otros

- Entonces tienes socios y aliados potenciales.

## 2. Entender lo qué hay que hacer

- Entonces te enfocas en asuntos importantes.

## 3. Aprovechar la oportunidad

- Entonces puedes tomar ventaja de las circunstancias.

## 4. Dar un paso cuando dudes

- Entonces podrás liderar en nuevas formas.

## 5. Perseverar a pesar de los obstáculos

- Entonces lograras los resultados que la Sociedad necesita.

## 6. Dirigir reuniones correctamente

- Entonces tendrás también otros para ayudar.

**¡Pasos  
realistas que  
todos  
pueden  
tomar para  
liderar!**

**Siempre  
basado en  
valores  
positivos!!**



# Atributos del liderazgo

1. Mostrar visión
2. Fomentar el cambio
3. Establecer metas altas
4. Motivar a otros
5. Comunicar
6. Apoyar

Mostrando  
buen juicio

Basado en valores y  
buen carácter





**Nutrir a otros**



**Encontrando  
Sinergias**



**Ser abierto**

# Potencial de liderazgo

{a todo nivel}

## Clave entre capacidades de liderazgo

1. Desarrolla auto conciencia
2. Incrementa auto confianza
3. Ten perspectiva amplia, sistémica
4. Piensa creativamente
5. Aprende de la experiencia

Centro para Liderazgo Creativo

# Pensando en soluciones

	<u>Piensa el problema</u>	<u>Piensa la solución</u>
Habla sobre	Causas, culpa, problemas similares	Resultados, opciones para lograrlos
Enfoca en	El pasado	El futuro
Respuestas	¡No va a funcionar!, si, pero...	Más opciones, lluvia de ideas
Sentimientos	Negativo, frustrado	Alta energía
Resultados	Ninguno	Haciendo algo positivo, cambio

Muevete a pensar soluciones 

Fuente: Senge +

# Importante / No Urgente      Importante / Y Urgente

## Invierte más tiempo aquí

- Planificación y monitoreo
- Mentoreo y apoyo al personal
- Desarrollo de junta
- Construir cultura organizacional
- Construir relaciones
- Alcanzar nuevos actores
- Prevención

## Invierte el resto de tiempo aquí

- Resolver cualquier crisis real
- Comunicar la visión
- Alineación y contruir equipo
- Reuniones de decisión
- Delegar
- Preparación
- Proyectos guiados por fecha límite

## No Urgente / No Importante

### NO inviertas tiempo aquí

- La mayoría de interrupciones
- Muchas llamadas y mails
- Muchos reportes largos
- Reuniones de rutina
- Rumores de oficina
- Muchas actividades populares

## Urgente / No Importante

### NO inviertas tiempo aquí

- Muchos “temas de presión”
- Pequeños problemas presión
- Llamadas telefónicas largas
- Trivia
- Trabajo ocupado Busy work
- Escapa activities

# El experimento Ashoka [\[www.ashoka.org\]](http://www.ashoka.org)

## 1. ¿Una nueva idea?

- ¿Está esta una persona realmente poseída por una nueva idea para resolver una necesidad pública?

## 2. ¿Creatividad?

- ¿Es la persona creativa tanto, definiendo objetivos como resolviendo problemas?

## 3. ¿Emprendedora?

- ¿La persona puede descanzar hasta que su visión es el nuevo patrón transversal en la sociedad?

## 4. ¿ Impacto social?

- ¿ Cuanta gente será afectada y qué tan beneficioso será el efecto?

## 5. ¿ Fibra ética?

- ¿Es esto totalmente honesto y confiable? ¿Instintivamente te sentirías seguro y confiarías en esto si estuvieras en peligro?

Emprendedores sociales- líderes de ONG- 1,000 personas de 35 países desde 1980

# Actividad: Visión Personal

1. Identifica dos líderes inspiradores y anota 1 o 2 cosas sobre ellos que te inspira
  2. Compartelo con alguien más en la habitación
  3. Comparte lo que han hecho anteriormente
  4. Habla de lo que deseas mejorar en ti mismo
- 
1. Escribe una experiencia de liderazgo exitosa
  2. Identifica las características que la hicieron exitosa
  3. Discutan de 1 en 1 [2-3 minutos cada uno]
  4. Así que ... ¿qué debes hacer a continuación?





# MITOS sobre el Liderazgo

- 1. Los líderes nacen.**
- 2. No todos pueden ser líderes.**
- 3. Las personas en la cima de una organización son los líderes.**
- 4. Lideran por su poder y fuerza de personalidad.**
- 5. Los líderes entregan resultados.**
- 6. Los valores no importan para el éxito del liderazgo.**
- 7. Los hombres son mejores líderes que las mujeres.**
- 8. ¿Qué más hacen los buenos líderes?**

# Verdades ~~MITOS~~ sobre el Liderazgo

- 1. Las personas se convierten en líderes a través de la experiencia.**
- 2. Todos pueden ser líderes si dan un paso adelante.**
- 3. Se necesita liderazgo en todos los niveles de una organización.**
- 4. Buenos líderes se guían por la inspiración y la motivación.**
- 5. Los líderes crean condiciones para que los gerentes puedan obtener resultados.**
- 6. El buen liderazgo se basa en valores y carácter.**
- 7. Las mujeres son tan buenas líderes como los hombres y, a menudo, mejores.**
- 8. Los buenos líderes son buenos mentores y desarrollan a otros.**

**Liderando desde ahora  
y  
Aprovechando la oportunidad  
abierta**

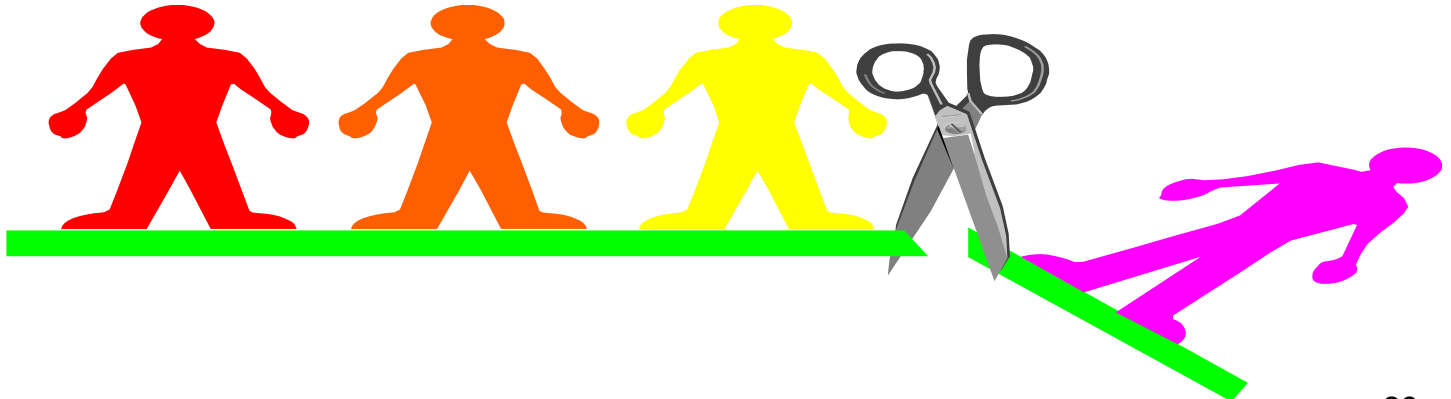
<https://nyc-kidsproject.squarespace.com/>



# El Cambio

- El cambio está ocurriendo sea que lo queramos o no. La única opción que tenemos moldearlo activamente o soportarlo pasivamente.
- Si optamos por ser pasivos, el futuro nos va a castigar.

- Alex Krauer, Chairman, Novartis



# Status Quo y Cambio

Qué cambiar y qué mantener

<b>El mejor status quo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener y expandir</li></ul>	<b>El mejor cambio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adoptar y expandir</li></ul>
<b>El peor status quo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambiar</li></ul>	<b>Lo peor del cambio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evitarlo</li></ul>

# Qué conservar y qué dejar (Evaluación participativa)

¿Qué queremos <u>conservar</u> ?	¿Qué necesita ser <u>nuevo</u> ?	¿De qué no estamos <u>seguros</u> ?	¿Qué habilidades <u>conservar</u> ?	¿Se necesitan nuevas <u>habilidades</u> ?

# Estrategias clave para 'liderar y gestionar' el cambio

1. Articular una visión que motive
2. Incorporar la visión en la planificación estratégica real
3. Desarrolla una estrategia que te haga destacar
4. Desarrolle un enfoque de aprendizaje en su ONG
5. Transmita por qué es importante (una y otra vez)
6. Establecer la responsabilidad individual para lograr los objetivos.
7. Céntrese en los resultados, no cambie
8. Liderar la visión y gestionar los resultados



# Desafio de liderazgo

**“Demencia” se define como hacer las cosas de la misma manera y esperar resultados diferentes.**

- Albert Einstein
- Emanuel Kant
- Friedrich Neitzsche
- John Dryden
- Viejo proverbio chino

# **Bloques de Construcción para un Mundo Mejor**

## **TÚ**

**Valores Empatía Carácter**

**Integridad Liderazgo Excelencia**

**Autoconciencia Soluciones Empoderamiento**

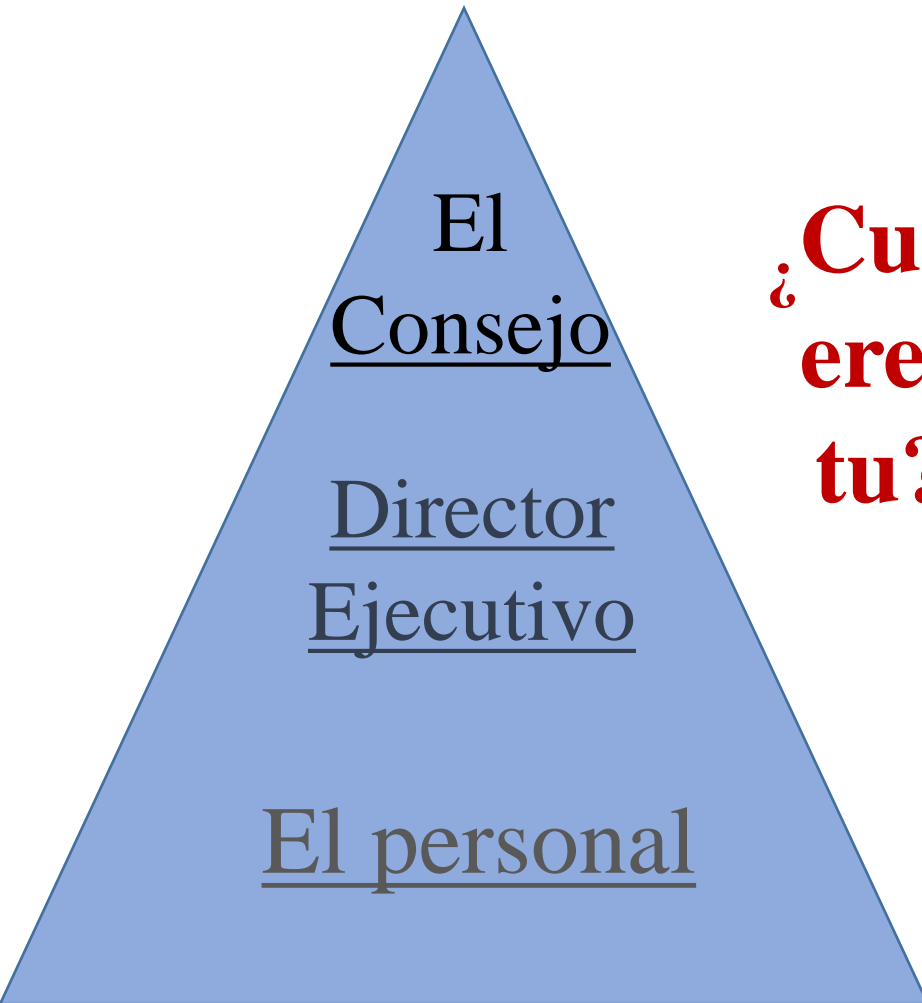
**Participación Diversidad Sustentabilidad**

# Cerca de los grupos de interés

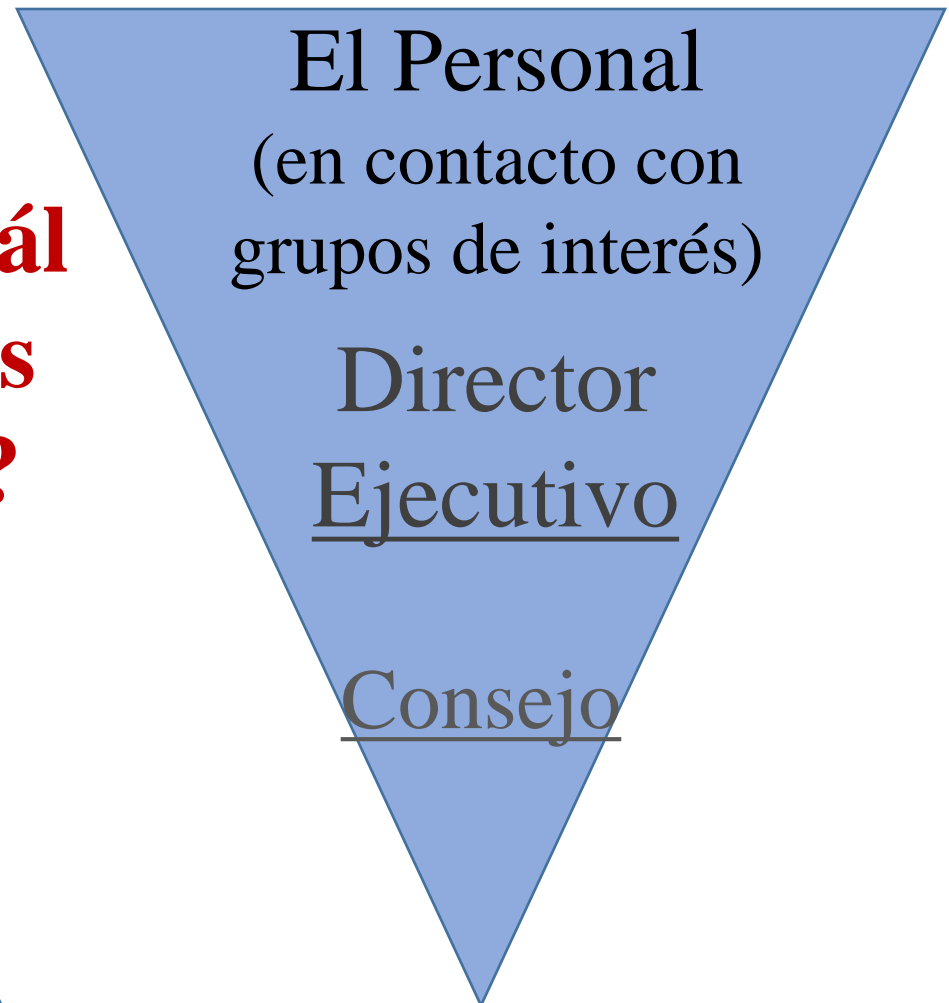
## ¿Dónde florece el Liderazgo?

TRADICIONAL

INTERESADOS



**¿Cuál  
eres  
tu?**



# Perseverancia

- La Perseverancia es el factor de éxito número uno para el liderazgo.
  - Profesor Rosabeth Moss Kanter
  
- Y USTED, ¿Tiene control total sobre su nivel de perseverancia?
  - Consultor y Mentor Ken Phillips

# ¿Y tu propia evolución?

**"No es el más fuerte de la especie  
el que sobrevive,  
ni el más inteligente,  
sino el más sensible y responsivo  
al cambio."**

Charles Darwin

# **¡Piensa Positivo !**

- **Cuando una puerta se cierra, cientos se abren.**
  - **Proverbio castellano**
- **Cuando ves una cascabel lista para atacar, ataca primero.**
  - **Proverbio Nativo Americano**
- **Debes hacer la cosas que piensas que no puedes hacer**
  - **Eleanor Roosevelt**
- **El optimismo es un tónico. El pesimismo un veneno.**
  - **B.C. Forbes**
- **El más pequeño obstáculo puede voltear el más grande carruaje.**
  - **Proverbio Rumano**



**Una Buena pesca, no es una coincidencia.**

**Carácter**  
**Valores**  
**Cariño**  
**Juicio**



# **AIESEC VALORES, son la piedra angular del Modelo de Liderazgo de AIESEC.**

**AIESEC proporciona a los miembros una base de valores fundamentales como líderes responsables.**

**Los exalumnos llevan estos valores para tomar decisiones responsables para un mundo mejor.**

## **Activar el liderazgo**

Lideramos con el ejemplo e inspiramos el liderazgo a través de la acción y los resultados, asumiendo toda la responsabilidad para desarrollar a otros.

## **Demostrar Integridad**

Somos coherentes y transparentes en nuestras decisiones y acciones. Cumplimos con nuestros compromisos y nos comportamos de una manera muy apegada a nuestra visión.

## **Viviendo la Diversidad**

Buscamos aprender de diferentes formas de vida y opiniones representadas en nuestro entorno multicultural. Respetamos y fomentamos activamente la contribución de cada individuo.

## **Disfrutando al Participar**

Creamos ambientes dinámicos y acogedores que estimulan la actividad y entusiasta participación de nuestros miembros.

## **Buscando la Excelencia**

Nuestro objetivo es entregar el desempeño de la más alta calidad en todo lo que hacemos. A través de la creatividad y la innovación, buscamos mejora continua

## **Actuando Sustentablemente**

Actuamos de una manera que sea sostenible para nuestra organización y sociedad. Nuestras decisiones tienen en cuenta las necesidades de las generaciones futuras.

# Ejercicio Personal de Desarrollo de Liderazgo

- Identifica qué habilidades de liderazgo tienes que deseas desarrollar aún más
  - Di o escribe cómo vas a desarrollarlas
- Identifica qué habilidades de liderazgo que te faltan deseas desarrollar aún más
  - Di o escribe cómo vas a desarrollarlas
- Pide a tu líder o compañero que te ayude profundizando más en cómo lo vas a hacer
  - ¿Cómo vas a hacer eso? ¿Y cómo vas a hacer eso?  
¿Cómo vas a hacer eso?



## Working Together for a Better World

Ken Phillips, NGO Futures LLC  
author ~ strategist  
consultant ~ mentor  
[www.NGOFutures.com](http://www.NGOFutures.com)  
for tools and guidance

*Through Strategy, Teamwork, and Leadership*

*I'll take you on a journey to new places*

# Procuración

# Orígenes de la procuración de fondos

#1

Organizaciones  
y Voluntariado

Proveyendo  
Servicios

Promoviendo  
su Visión

Abogando  
por su  
Visión

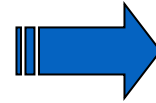
**Seis  
Atributos  
Clave de  
las ONGs**

Educando  
en la Visión

Manteniendo su  
Independencia

# #2 Esenciales para una organización

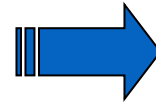
## 1. Misión



Valor

- ¿Qué importante es para la sociedad?

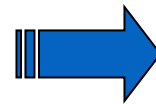
## 2. Efectividad



Calidad

- ¿Qué tan grande es el resultado?

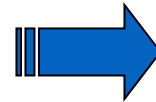
## 3. Eficiencia



Precio

- ¿Cuál es el costo de los resultados?

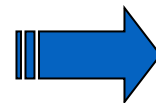
## 4. Confiabilidad



Ética

- ¿Qué tan bien se comporta?

## 5. Transparencia



Rendición de cuentas

¿Qué tan involucrados y empoderados están los constituyentes

#3



# #4 La Pirámide del Dar

**1. Desarrollar relaciones con donantes a largo plazo**

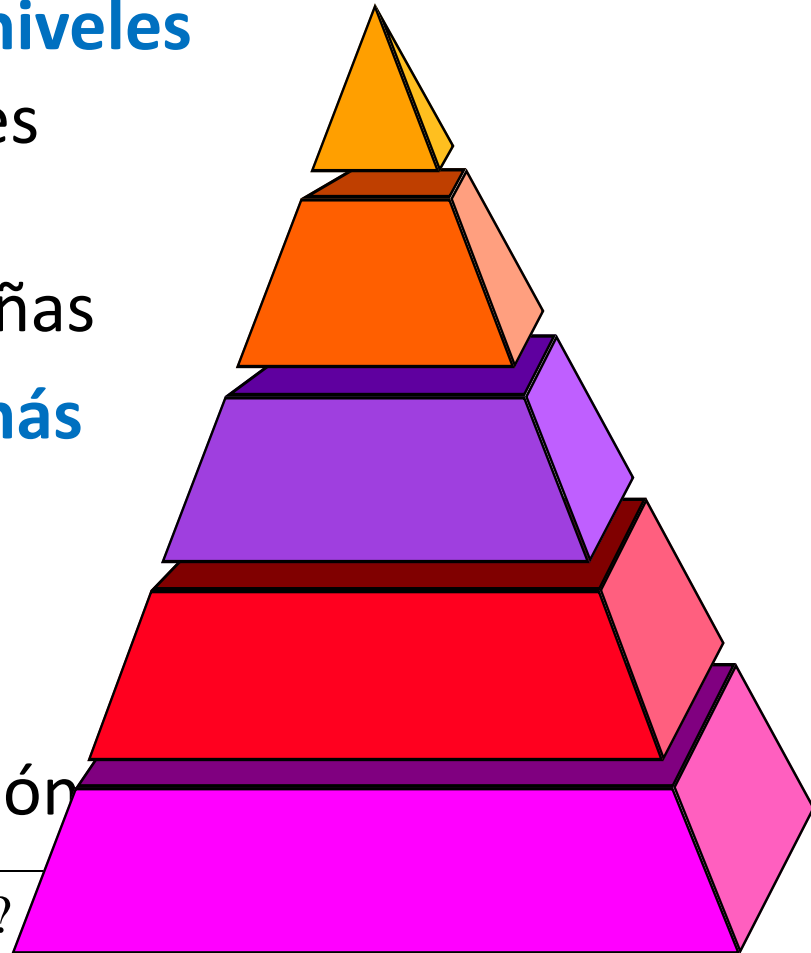
**2. Buscar donaciones de todos niveles**

- Algunas donaciones grandes
- Muchos donantes mayores
- Muchas donaciones pequeñas

**3. Mover a los donantes a dar más**

- Donaciones más grandes
- Donaciones regulares
- Donaciones mensuales
- Nuevas opciones de donación

¿Recientes? ¿Qué tan frecuentes? ¿De cuánto?





# #5 Jerarquía de Valores Humanos

**Ayudando  
a otros a  
hacer un  
mundo mejor**

**Cuidando  
a otros en necesidad  
y a nuestro planeta**

**Cuidando de nuestras  
familia y de los más cercanos**

**Cuidándonos a nosotros mismos**

Jerarquía de Valores  
Humanos de Ken,  
basados en cuidar y  
ayudar

(con las ideas de Maslow)

Con base en todas mis  
interacciones con  
personas, grupos,  
organizaciones,  
gobiernos y compañías,  
por años. ¿Qué son  
realmente los valores de  
la humanidad?

¡Todo es cuidarnos!  
¡Ser civil-izados!

#6

Conoce a tus  
Donantes

**Haz posible  
que los  
sueños se  
realicen**

Excede sus  
expectativas

Satisface sus  
necesidades

Se atractivo a  
los donantes

Disponte  
a ser líder

#7

# ¡Cada uno es Responsable!



# ¿Por qué las organizaciones no están procurando más dinero?

- 1. Cuestionamientos de confianza y fiabilidad**
- 2. Resultados no probados a los participantes**
- 3. Valor débil para Donantes**
- 4. Falta de procuración de fondos organizacionales totales**

Hallazgos de un estudio realizado por Futuros ONG para la Fundación Sasakawa para La Paz

# #1 Los Donantes quieren Saber



**Los Donantes  
quieren  
Responsabilidad**

**Responsabilidad** – Asegurando Integridad

**Programa** – Asegurando el impacto en los participantes

**Donantes** – Asegurando valor para los donantes

**Procuración** – Asegurando suficientes esfuerzos de procuración

#2

Los Donantes  
nos dan su  
dinero

**Lo que  
Importa  
son los  
Resultados**

Tu ONG  
genera  
actividades

Los efectos  
crean impacto

Los resultados  
logran efectos

Las actividades  
producen  
resultados



# Resultados

Dinero

Valor Agregado

Beneficiarios

Donante

Organizacional

Su vida cambia

Actividades

Insumos



Procesos



Productos



Objetivos



Resultados



indicadores

Fuente USAID

#3

Responsabilidad  
cívica

Sueños para  
un Mundo  
Mejor

Compasión  
religiosa

Devolver

**Valor para  
los donantes**

Obligación  
moral

Inversión  
en el futuro

**y su  
motivación**

Compromisos  
personales

Influencia de  
los “pares” o  
compañeros

Apreciación

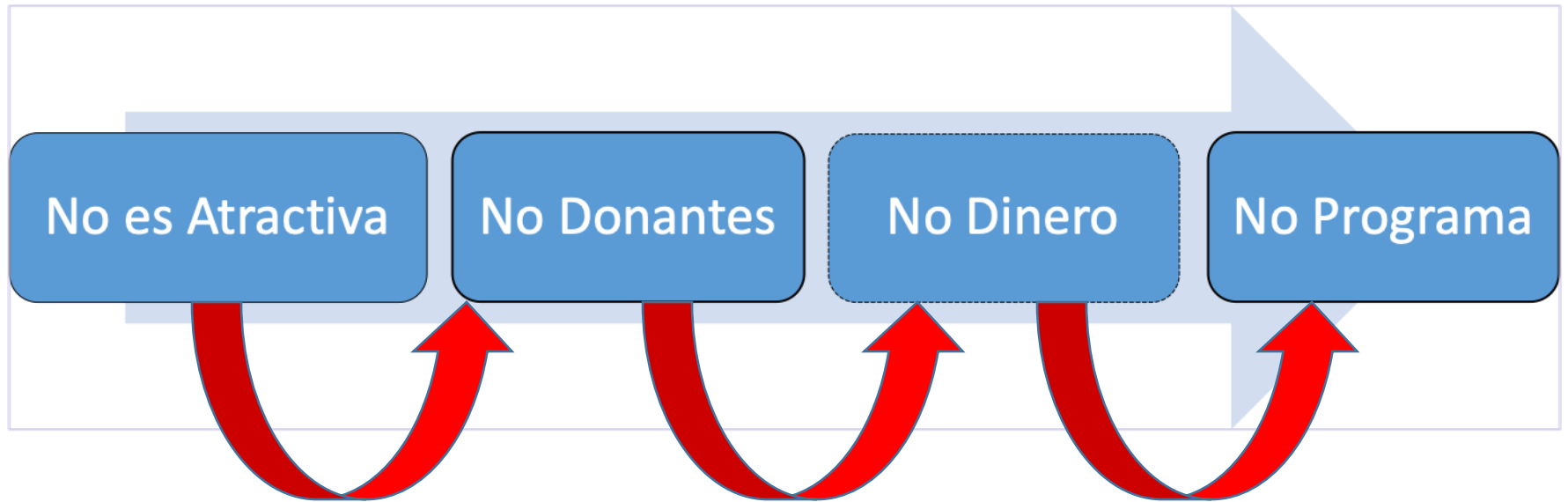
Mejor imagen



#4



# No hay Dinero = No hay Programa



**¿Cómo convertirse en una ONG  
que atraiga a Donantes?**

**¡Se requiere de tu liderazgo para el cambio!**

# Evaluación de donates

Quién	Qué queremos de ellos	Qué quieres de nosotros	Cómo les satisfacemos	Cómo sabemos que lo hacemos

# Permitir a las/los donantes hacer sus sueños realidad

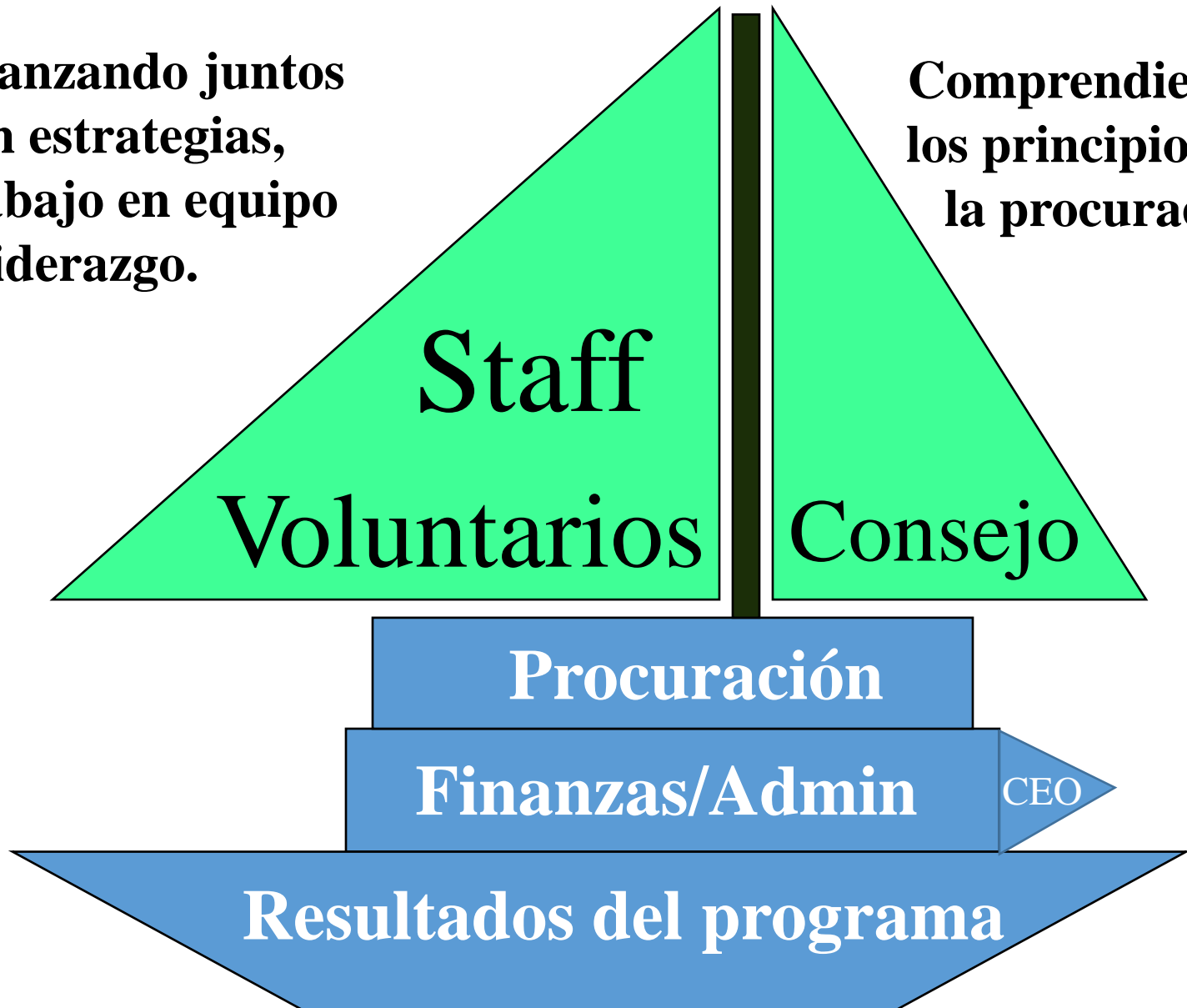
1. Encuentra donantes que compartan tus sueños.
2. Conócelos mejor.
3. Conozca más sobre lo que sueñan con hacer.
4. Permítales alcanzar sus sueños.
5. Supere sus expectativas.



**Conocer y**  
~~**Alcanzar**~~ **Exceder**  
**las Expectativas de**  
**Donantes y**  
**Participantes**

**Avanzando juntos  
con estrategias,  
trabajo en equipo  
y liderazgo.**

**Comprendiendo  
los principios de  
la procuración**



**Haz un Mundo Mejor**



## Working Together for a Better World

Ken Phillips, NGO Futures LLC  
author ~ strategist  
consultant ~ mentor  
[www.NGOFutures.com](http://www.NGOFutures.com)  
for tools and guidance

*Through Strategy, Teamwork, and Leadership*

*I'll take you on a journey to new places*

# Estrategias

# Peter Drucker

- 1.¿Cuál es tu negocio?**
- 2.¿Quién es tu cliente?**
- 3.¿ A qué considera tu cliente valor?**
- 4.Los no clientes son tan importantes como los clientes.**
- 5.El cliente nunca compra lo que el proveedor vende.**
- 6.Una gerencia que no innova no va a durar.**



# Gestión Estratégica



# Planificación estratégica

de procuración de fondos (3-5 años)

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| 1. Visión                    | Por qué recaudamos      |
| 2. Actores                   | A quién servimos        |
| 3. Misión                    | Qué hacemos             |
| 4. Resultados a largo plazo  | Lo que podemos lograr   |
| 5. Posicion estratégica      | Qué nos hace especiales |
| 6. Valores y cultura         | Cómo nos comportamos    |
| 7. Evaluación de situación   | Dónde estamos ahora     |
| 8. Temas críticos            | Qué debemos resolver    |
| 9. Objetivos clave/Metas     | Dónde queremos llegar   |
| 10. Estrategias              | Cómo avanzamos          |
| 11. Beneficio a los donantes | Por qué nos apoyan      |

# Temas críticos (Qué debemos resolver)

1. Los temas mayores, con grandes impactos, para los siguientes años
2. Fluyen directamente de nuestro análisis FODA/ AI
3. Cada uno impacta significativamente en nuestra habilidad de ejecutar
4. Tenemos alguna influencia sobre ello
5. Los temas con más necesidad de ser atendidos para hacer un buen trabajo y sobrevivir
6. Serios problemas si fallamos en enfrentarlos

# Metas de procuración de fondos (Dónde queremos estar)

- Destinos generales de nuestra misión
  - Financiamiento de programas necesitado en 5 años
  - Fuentes de financiamiento en 5 años
- Respuestas a los temas críticos
  - Cambio realista pero significativo
  - Concuerda con la misión general
  - Responde a las expectativas de los actores
- Enfoque único, resultados únicos clave para cada uno
  - Especifica sólo el qué (no el cómo ni el por qué)
  - Escritos como acciones completadas

# El cultivo puede ser arena o aceite en su motor.

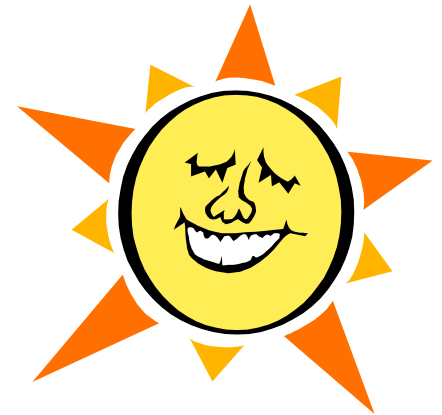


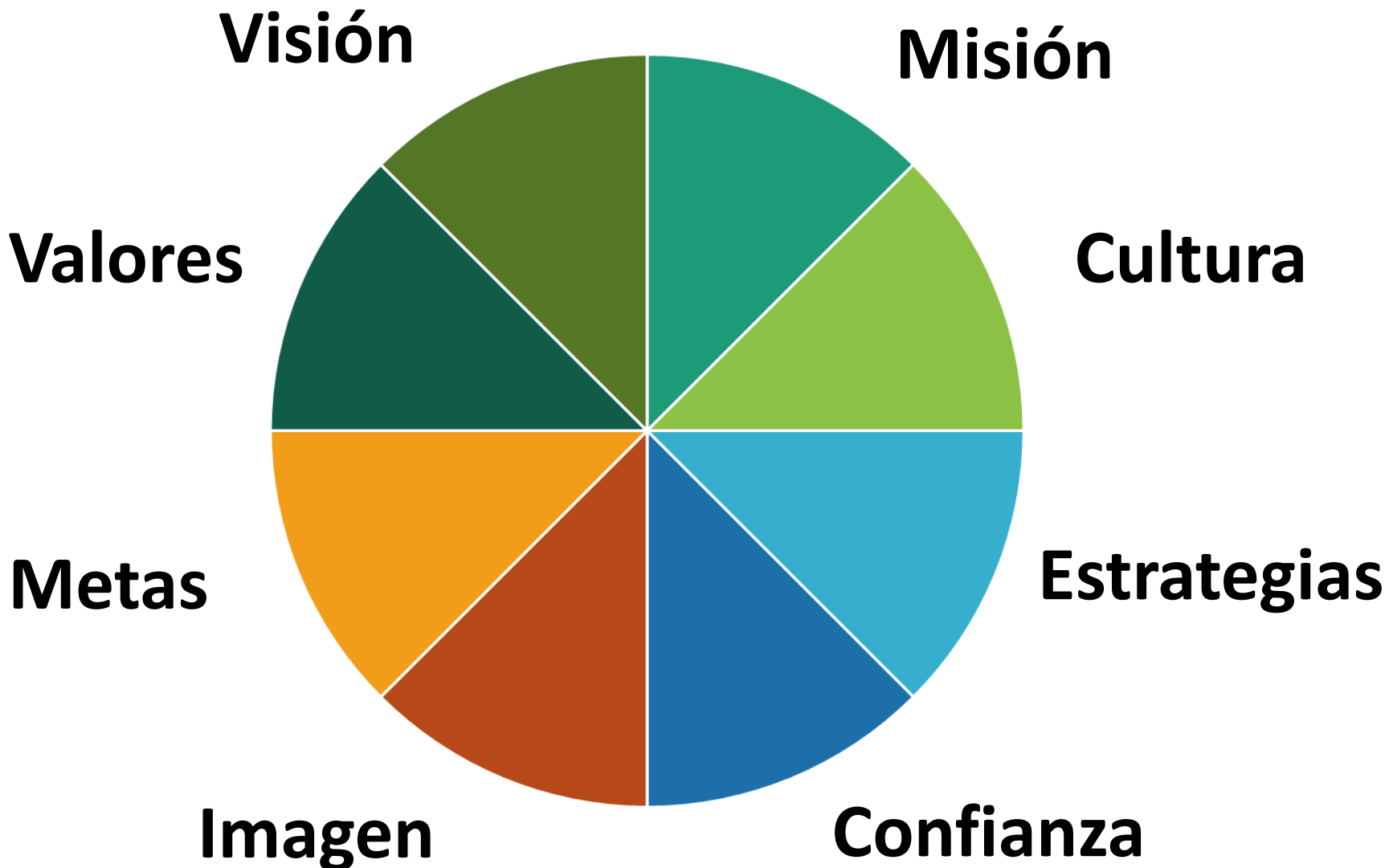
# Cultura organizacional

- La cultura es el pegamento que une a todo un grupo
- Una cultura organizacional bien afinada
  - Da al personal forma similar de comportamiento
  - Los une en su trabajo
  - Facilita la persecución de objetivos comunes
  - Provee el lubricante para realiza planes
  - Evita que debilitamiento de los planes de liderazgo
- Cultura = tu comportamiento central
- Estrategia = cómo haces las cosas

# Cultura de Childreach

- Identificar y crear una cultura de “se puede hacer”
  - Pasión por la misión
  - Obsesión con el crecimiento
  - Compromiso de servicio al cliente
  - Que todos brillen
- Buenos resultados
  - de 30,000 a 100,000 donantes
  - Ingresos de \$10 a \$30 millones
  - de 100 personas a 75





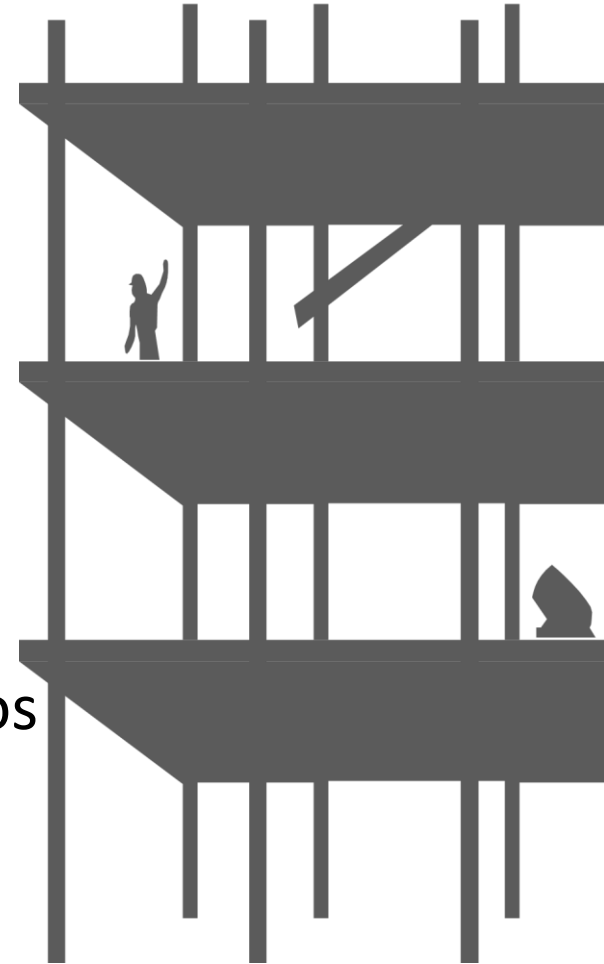


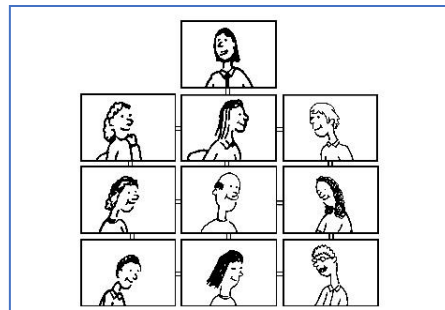
# Planificación operativa de procuración de fondos (12 meses)

- |                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. Objetivos           | Exactamente dónde queremos estar |
| 2. Actividades         | Qué haremos día a día            |
| 3. Responsabilidades   | Quién hace la actividad          |
| 4. Plazos              | Cuándo estara completado         |
| 5. Indicador progreso  | Pasos para indicar progreso      |
| 6. Apoyo/Presupuesto   | Recursos necesarios              |
| 7. Administración      | Monitoreo, ayuda & corrección    |
| 8. Proyección Ingresos | Dinero, tiempo y materiales      |
| 9. Organigrama         | Responsabilidades de fondeo      |
| 10. Próximos pasos     | Acciones p mejorar e implementar |

# Gestión por Objetivo (MBO)

- Establece el objetivo con los responsables
- Determina las actividades llegar ahí
- Establece responsabilidades y plazos
- Desarrolla indicadores de progreso
- Determina costo en tiempo y dinero
- Revisa el plan a medida que avanza
  - Eleva el nivel de los resultados
  - Reduce los costos
  - Haz otros cambios para lograr resultados
- Comunica, monitorea y ajusta



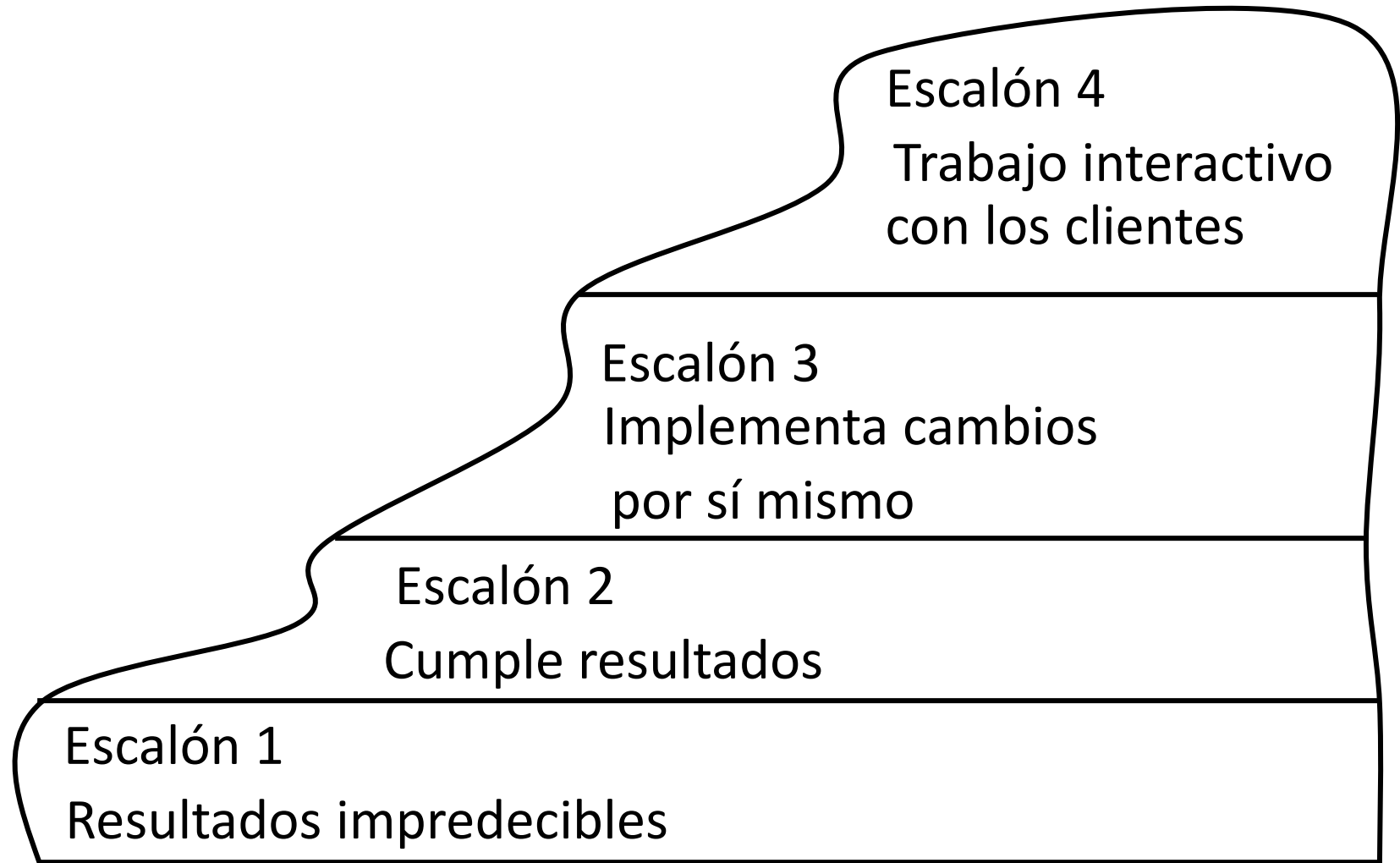


# Trepando la montaña

- Objetivo: Llegar a la cima de la montaña
- Estrategia: Caminar
- Objetivos: Trepar 20% cada día
- Actividades: Lograr patrocinios financieros  
Seleccionar equipo  
Entrenar excursionistas  
Identificar senderos,  
6 campamentos
- Monitor: ¿Cómo lo estamos haciendo?  
Se presenta una ventisca
- Gestión: Cambiar el camino, consigue una...



# Escalera del desarrollo (1)



# Pasos en el desarrollo de ONG

EL DESAFIO OD

◆ Paso 4 ONG escala (+paso 3)

Sucursales/servicios de cobertura nacional  
Advocacy Nacional e internacional  
Apoyo regional e Internacional

Paso 3 ONG toma control (+paso 2)

Visión y pensamiento estratégico para suplir necesidades  
Gobernanza efectiva para asegurar confiabilidad  
Pertinencia de la ONG de su planificación estratégica  
Imagen pública positiva y fondeo nacional diversificado

Paso 2 NGO Provee buenos programas (+paso 1)

Buenas propuestas y planes de programas – para donantes extranjeros  
Administración financiera confiable  
Buenos programas y reportes – pero los programas no son sostenibles

Paso 1 ONG es nueva o debil

Alcanza las condiciones básicas para ser reconocida como una ONG

# Creando valor como estrategia central (2)

- En los negocios, la ganancia es la recompensa por la creación de valor.
- En las ONG, ¿cuál es la recompensa por la creación de valor?
  - Resolver o aliviar un problema social significativo
  - La entrega de valor a los participantes y beneficiarios
  - La entrega de valor a los donantes y voluntarios
  - Hacer un mejor uso de los recursos para obtener mejores resultados
  - La construcción de una organización para ayudar más
  - El sentirse bien al final de la día

# Valor a los donantes como estrategia (3)

- Las ONG como los negocios son competitivas
- Estrategias exitosas básicas para competir
  - **Mejor calidad**
  - **Costos bajos**
  - **Nuevo y singular**
- Los donantes y los clientes quieren ver el “valor agregado” de tu uso de sus fondos
- Especialmente ahora en “tiempos duros”



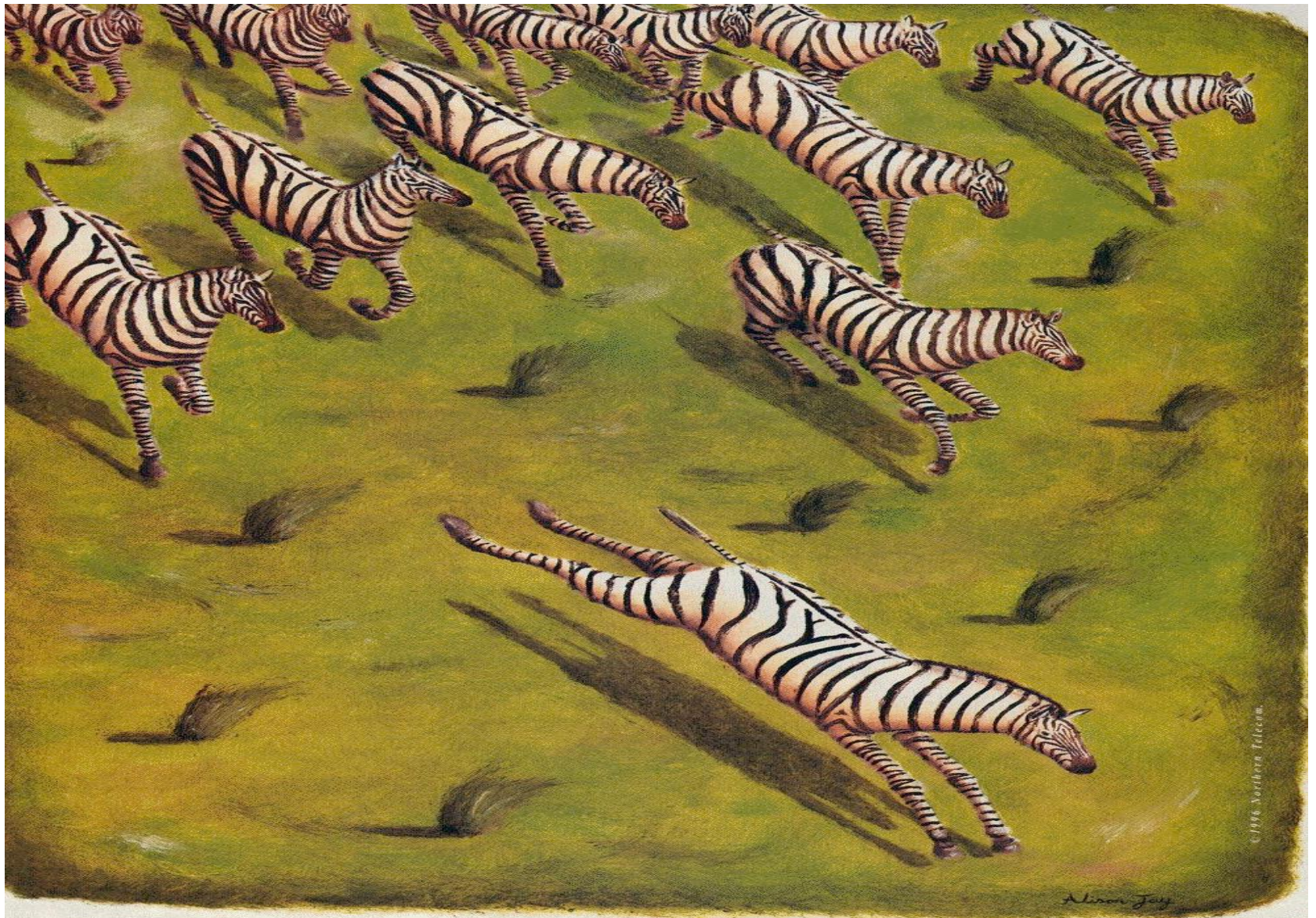
# Abordajes para la sostenibilidad ☺

## (4)

- Todo es sobre desarrollo organizacional
  - Fortalecer las capacidades organizacionales
  - Posicionamiento estratégico en el mercado
  - Contratos con gobiernos locales
  - Asocios con corporaciones
  - Nuevos tipos de rendición de cuentas
  - Alcance comunitario
  - Procuración de fondos diversificada
  - Reclutamiento de voluntarios
  - Advocacy cooperativo
  - Pensamiento externo

# Michael Porter en estrategia

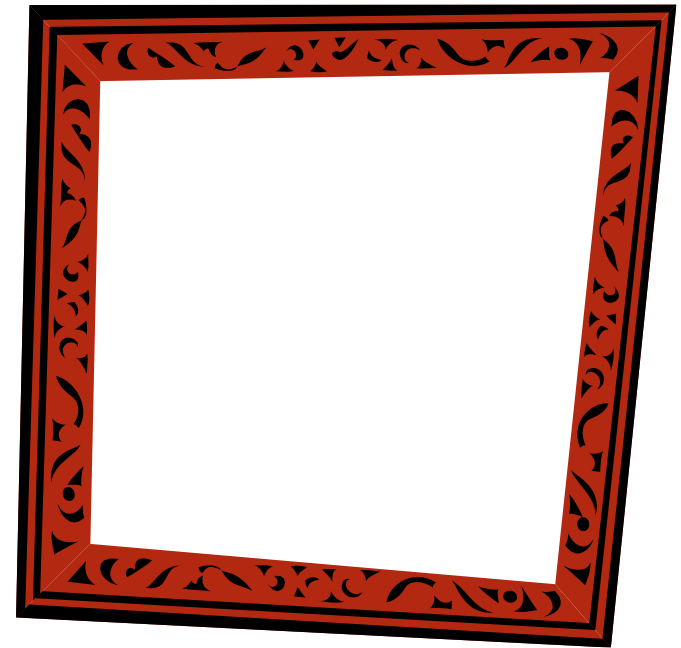
1. La estrategia competitiva es ser diferente.
2. Significa escoger deliberadamente un set diferente de actividades para entregar una mezcla singular de valores.
3. Un competidor enfocado apunta a las necesidades especiales de un sub set de clientes y diseña sus actividades de acuerdo a ello.



Para permanecer vivo tienes que permanecer adelante

# Imagen nacional como estrategia (5)

- Nombre
- Misión
- Identidad particular
- Beneficios para donantes
- Leyenda (slogan)



# Posicionamiento estratégico

- Se basa en la declaración de programa de la misión
  - ¿Qué hacemos en el programa?
- Incluye el atractivo esencial para el donante
  - ¿Qué valoran en nosotros?
- Incluye nuestro singular “valor gregado”
  - ¿Qué nos hace sobresalir?
- Incluye conclusiones del análisis diferencial
  - ¿Qué hacemos mejor?
- Considera las barreras de entrada o expansión
  - ¿Qué nos detendría?

# ¿Por qué tener estándares? (6)

- Valores compartidos y dirección común
  - Responsabilidad pública
  - Confianza de los donantes
  - Prevención
  - Mejora
  - Defensa
- ¡Todo necesita ser verificado!



# Lo que los donantes quieren

- 70% dice que es difícil saber si una ONG pidiendo apoyo es o no legal
- 72% dice que es difícil elegir
- 79% quiere información financiera básica
- 75% quiere un informe anual a disposición del público
- 73% quiere materiales claros y específicos de procuración de fondos
- 70% quiere la confirmación de programas eficaces

Encuesta BBB Wise Giving Alliance, 2001

# Declaración de credibilidad

- ¿Por qué la gente debe confiar en ti?
- ¿Qué produces para mostrar evidencia de fiabilidad
- Un párrafo - menos de una página
- Usado en propuestas, folletos y ascensores
- Describe puntos clave ahora

***Trustworthy & Accountable*** as core strategy to gain respect & support.

1. Clear code of behavior / code of ethics
2. Regular monitoring to confirm you comply
3. Standards of accountability
  - a. Accurate communications and Honest marketing
  - b. Zero tolerance for abuse and Accountable for results
  - c. Trust officer





# La singularidad como estrategia central (8)

- ¿Por qué la particularidad es importante?
- ¿Qué hace to oferta especial? ¿Mejor?
- ¿Por qué debería darte a ti en vez de a \_\_\_\_?
- ¿Qué valor agregas??
  - Singularidad de producto
  - Singularidad de clientes
  - Singularidad de resultados
  - Singularidad de donantes



# Construye ventaja estratégica y competitiva

1. Fluye de identificar recursos y competencias clave
2. Identifica obstáculos y opciones para vencerlos
3. Identifica y explota las debilidades de los rivales
4. Lleva a un “valor agregado” singular
5. Desarrolla recursos y competencias
6. Inicia cambios en tu sector para tu ventaja
7. Captura recursos escasos (ideas, gente...)
8. Se anticipa y responde a los cambios
  - Pregunta: ¿Por qué nuestro desempeño está como está? ¿A dónde nos llevará si continua? ¿Cómo podemos diseñar una nueva estrategia?
  - **London Business School**

# Competencia 😊

- Las ONG como los negocios compiten por fondos.
- Las estratégicas básicas de éxito son competir por
  - Mejor calidad
  - Menor costo
  - Un abordaje unico e innovativo.
- Triunfa por innovar una estrategia, dominar dominar un flujo de ingresos y / o tener un mayor impacto
- Los donantes- y los clientes – quieren ver un “valor agregado” del uso de sus fondos por las ONG.
- Estrategias operativas (Copiar, Innovar, Liderar, Exceder, Crecer)

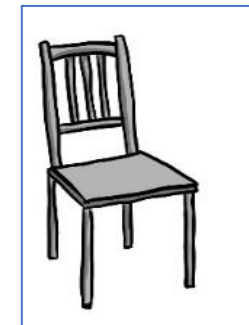
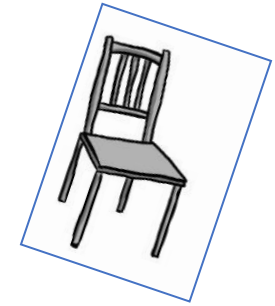
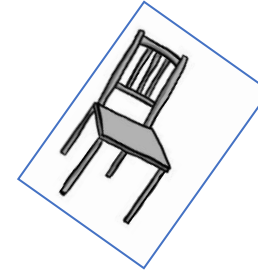
# Evaluación de competidores

Quien	Lo que hacen mejor	Lo que no hacen bien	Cómo copiar lo mejor que tienen	Cómo podemos liderar a otros



# Diversificación como estrategia (10)

- Subvenciones de socios
- Contratos de gobierno
- Patrocinio corporativo y subvenciones
- Actividades con fines de lucro
- Tarifas por servicios
- Eventos
- Individuos
- Movilización de recursos



# Nuevos mercados como estrategia

## (11)

### 1. Penetración de Mercado (RFP)

- Satisfacer la demanda de donantes
- Comparte el pastel (juego de suma 0)
- Competidores: Otras ONG  
Obten el dinero en lugar de otras ONG

### 2. El desarrollo del mercado (Nuevas fuentes)

- Crear demanda de donantes
- Aumentar el pastel (++ juego de suma)
- Competidores: otros usos de ingreso disponible
- Obten el dinero en lugar de otros usos
  - Perfil de cliente
  - Regla 80/20
  - Mercadeo competidor

# Valor agregado de ONG (14)

- La competencia produce mejores resultados
  - Innovación, trabajo más duro, menores costos, mejores servicios
- Organizaciones y más ingresos
  - 50% gobierno, 25% tarifas, 25% donaciones, 25% voluntarios = 125%
- Tienen expertise
  - Guiadas por la misión, altamente motivadas, profesionales, especializadas, juntas independientes para control
- Proveen extras importantes
  - Educación pública, participación ciudadana, advocacy, voluntariados



# Partnership Strategy (22)

1. Partners work together for their mutual benefit
2. They gain from synergy, collaboration, and scale
3. They share knowledge and research with each other
4. They learn from success and failure of each other
5. Expertise in each partner is shared with others
6. Specialized functions in one help the others
7. They can have greater lobby power together
8. They can mount joint campaigns and events
9. They get more purchasing power as a group
10. They keep up with the big NGOs by sharing

# ¿Cual es la diferencia aquí?





Hola amigos, creo que esto es lo que necesitan hacer.

# Total Organización Procuración<sup>TM</sup> (25)



# Strategic Fundraiser = Ambassador

1. Investiga lo que les gusta y no a los donantes acerca de la organización y su trabajo.
2. Desarrolla nuevas formas de dar valor a donantes
3. Aboga por una cultura de procuración de fondos y compromiso organizacional
4. Planea estratégicamente con análisis y evaluación de los grupos objetivo desde la perspectiva de fondeo
5. Determina el valor agregado y el posicionamiento en el mercado
6. Monitorea la confianza y el código de ética por parte del público y de los donantes
7. Demanda resultados con evaluaciones y lecciones aprendidas para mostrar como evidencia a los donantes

# Transmite el mensaje

- Reunión de personal (2 minutos)
- Discurso elevador (30 segundos)
- Discurso recepción (7 segundos)
  - ¿Cuál es tu visión?
  - ¿Cómo obtienes resultados?
  - ¿Por qué debería confiar en ti?
  - ¿Por qué debería ayudar?
    - Las necesidades son grandes, nosotros hacemos la diferencia, bajo costo
    - Te preocupas; eres bueno; deberías; puedes



# Director ejecutivo comprometido para procuración de fondos

- Tiempo significativo asignado para procurar fondos (50% o más)
- Actividades personales con donantes principales
- Fondeo prioridad en agendas
- Procuración de fondos alto en las agen
- Asegura éxito en fondeo
- Delega más la gestión



# Consejo comprometido para la procuración de fondos

- Contactos y prestigio
- Apoyo presupuestario
- Comite activo de procuración de fondos
- Miembros del Consejo en actividades de procuración de fondos individuales
- Procuración de fondos prioridad en la agenda





# Cómo gerenciar tu Consejo

1. Educar a tu Consejo sobre sus responsabilidades
2. Da tu Consejo Trabajo real como la procuración de fondos
3. Establece Políticas y Prácticas para el trabajo del Consejo
4. Involucrar a los miembros del Consejo en la Procuración de Fondos
5. Consigue la gente adecuada para el Consejo
6. Cambia tu Consejo para lograr la visión

# Latvian Children's Fund

Fundraising Rules for Success. 10 corporations gave \$25,000 each based on these rules.

1. Work hard for fundraising
2. Maintain good contacts with donors
3. Have concrete projects
4. Produce good results
5. Maintain low costs
6. Account carefully for funds
7. Send good reports to the donors

— Libro Uno de la Serie Sociedad Civil —

# HAZ UN MUNDO MEJOR

Una guía práctica para el liderazgo y el éxito en la procuración de fondos



**KEN PHILLIPS**

Traducción por Rosa Morales y Alí Espinosa Vargas  
Revisión por Blanca del Valle Perochena  
YZ PROYECTOS DE DESARROLLO A.C.

— Book Two in the Civil Society Series —

# Strategic Planning and Culture for Nonprofits

Clear and doable steps to create motivating plans and the supporting culture you need for success



**KEN PHILLIPS**

— Book Three in the Civil Society Series —

# 25 Proven Strategies for Fundraising Success

How to win the love and support of donors



**KEN PHILLIPS**

— Book Four in the Civil Society Series —

# Ethics and Learning for Trustworthiness

Two essential priorities to gain the trust of donors



**KEN PHILLIPS**

— Book Five in the Civil Society Series —

# Governance, Management, and Teams

Everyone working together for effectiveness

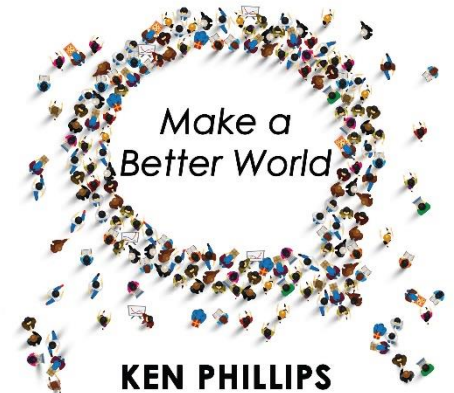


**KEN PHILLIPS**

— Book Six in the Civil Society Series —

# Advocating for Civil Society and Philanthropy

Mobilizing a social movement



**KEN PHILLIPS**

# NGO Futures LLC / Futuros de ONG

Consultoría para ayudar a las ONG a asegurar su futuro:

- Planeación Estratégica
- Sostenibilidad de Procuración de Fondos
- Desarrollo Organizacional
- Gestión y Desarrollo de la Junta
  - Ken Phillips
  - [NGOFutures@gmail.com](mailto:NGOFutures@gmail.com)
  - [www.NGOFutures.com](http://www.NGOFutures.com)

