

DOSSIER

Manual exprés
de innovación
para fundraisers

A > E ^ F * r

Asociación Española de Fundraising

DOSSIER

Manual exprés
de innovación
para fundraisers

Este estudio ha sido revisado por la Asociación Española de Fundraising

Autores:

Luis López Catalán. Director de Innovación, Integración de Datos y Tecnología. UNICEF España. Profesor Universidad Pablo de Olavide (Sevilla) <http://linkedin.com/in/luislopezcatalan>

Borja Garzón. Innovation Lead en ISDI. <https://www.linkedin.com/in/borjagarzon/>

Todos los derechos de propiedad intelectual asociados con este documento, pertenecen al autor que suscribe el mismo, quien otorga una licencia de uso de carácter indefinido, y geográficamente limitado al territorio español a Asociación Española de Fundraising y sus organizaciones asociadas a los efectos de permitir el cumplimiento de sus obligaciones legales en esta materia.

Los autores someten el contenido y alcance de este informe a cualquier otra opinión mejor fundada en derecho. Queda prohibida su publicación o comunicación a terceros, salvo consentimiento previo y expreso de los autores.

DOSSIER

Manual exprés de innovación para fundraisers

1. La innovación en el ADN de los fundraisers	5
2. Cultura de la innovación: reglas básicas.....	7
2.1 Componentes de un equipo innovador	
2.2 Habilidades para la creatividad	
2.3 Habilidades de pensamiento innovador	
2.4 Diez Fundamentos de la co-creación	
3. Propuesta de taller de innovación para fundraisers en 72 horas	12
4. Una herramienta clave: el lienzo de modelo de captación para fundraisers del tercer sector	21
5. Conclusiones	24
6. Anexo	26

1. La innovación en el ADN de los fundraisers

Como fundraisers coincidimos en una certeza dentro de este complejo mundo y entorno «VUCA» (volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad): necesitamos acelerar la eficiencia y la innovación en la captación de fondos para conseguir cumplir la misión de nuestras organizaciones.

Vivimos en una época en la que el nivel de incertidumbre dificulta predecir y planificar la sostenibilidad de nuestras acciones. No descubriremos, en este manual mínimo y exprés, nada nuevo si comentamos que vivimos en un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. El entorno profesional y personal en el que interactuamos se ha convertido en frágil, no lineal y ciertamente incomprensible. En ocasiones, hace que nos comportemos con cierta ansiedad porque vemos oportunidades, pero no es fácil lograr el éxito.

Captar fondos es una tarea compleja y, quizás, ahora más cuando la velocidad de los cambios se ha incrementado de manera exponencial. El cambio climático, las guerras, los conflictos gubernamentales y geopolíticos, las crisis sanitarias y la inflación se suceden y sacuden nuestros modelos de organización, la situación de los donantes y de las propias organizaciones. Y esto afecta al reto imprescindible de la captación de fondos ya sean individuos, empresas, públicos...

Todo esto, por otra parte, es retador para nuestras organizaciones y para nuestra labor profesional como fundraisers. Es necesario más que nunca, afilar nuestra capacidad de captación de fondos para mejorar nuestros resultados ofreciendo a las distintas audiencias una propuesta de valor más intensa, más relevante y que consiga más compromisos en términos de donación, ya sea regular o puntual.

Para que esto sea posible, necesitamos innovar, adaptar y ampliar las formas en las que nos financiamos y cómo buscamos recursos para poder hacer realidad nuestros propósitos de impacto positivo. Porque, la necesidad de captación de fondos para el cumplimiento de las misiones de nuestras organizaciones ha crecido.

Lejos de arredrarnos, tenemos que recordar que estamos acostumbrados a resolver problemas complicados. Tenemos experiencia y somos capaces de adquirir conocimiento y entrenarnos para dar respuesta a los desafíos actuales. Es cierto que abordamos una situación bastante compleja en un entorno nuevo y cambiante, por lo que nos enfrentamos a retos que nunca antes habíamos vivido. Por eso necesitamos generar una nueva mentalidad, un nuevo mindset, que despeje la incertidumbre que nos rodea y así transitar, a través de la colaboración, hacia la creación de nuevas soluciones mediante la innovación.

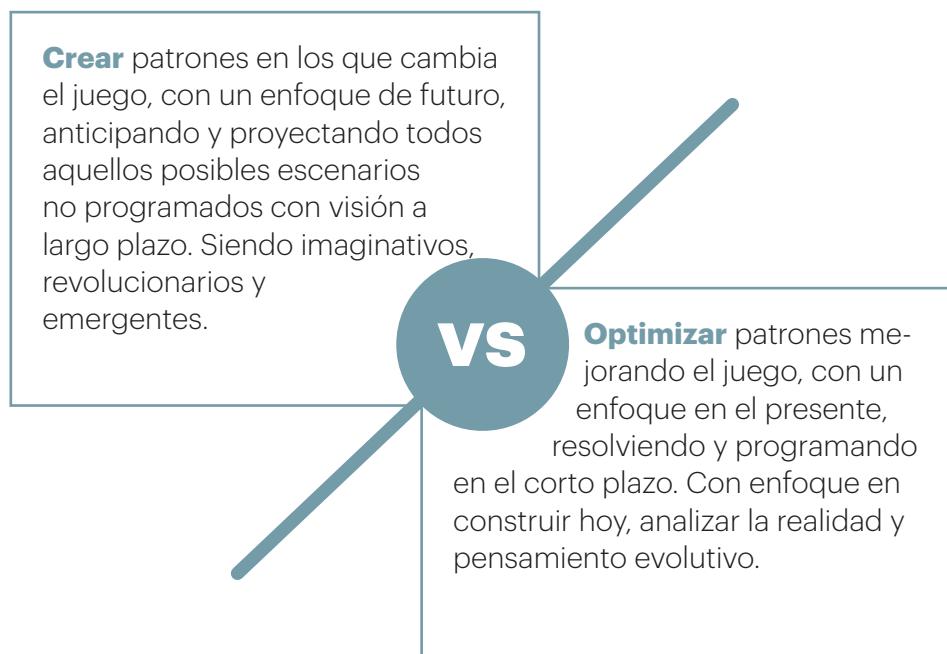
Para colaborar en este objetivo, en estas páginas ofrecemos conocimiento y propuestas de metodologías de innovación abierta, inclusiva y multidisciplinar que ponen en el centro a las personas. Necesitamos de procesos creativos que nos ayuden a diseñar nuevos modelos de financiación con herramientas y metodologías que deben ser ejecutadas con rigor para que el proceso nos guíe hasta conseguir el producto final deseado.

Esperamos que la propuesta de innovación sugerida en este manual express nos aporte:

- Capacidad de adaptación al cambio.
- Visión de conjunto y capacidad de pivotar rápido.
- Creación de propuestas de valor para lograr más captación de fondos.
- Agilidad y visión de eficiencia en la elaboración de propuestas de captación de fondos desde la ventaja competitiva que supone una buena colaboración.
- Y la apuesta decidida por la innovación.

Emergen nuevos patrones, no hay respuestas correctas, desconocemos lo que no sabemos, múltiples ideas conviven, no hay relaciones evidentes de causa-efecto ni hechos evidentes.

Es necesario un nuevo liderazgo en el que, por un lado, convivan personas y procesos capaces de crear y, por otro, optimizar:



Este manual exprés quiere facilitarte, en cierta medida, comodidad ante lo novedoso, lo confuso, aquello que no está enmarcado ni delineado, ante lo inesperado. Y quiere hacerlo fácil, aunque no sea, para nada, sencillo.

2. Cultura de la innovación: reglas básicas

Innovación Abierta es un enfoque de innovación en el que las organizaciones buscan ideas y tecnologías tanto internas como externas a la organización, con el fin de mejorar y desarrollar nuevos productos y servicios. Esto contrasta con la innovación cerrada, en la que las organizaciones sólo se enfocan en desarrollar ideas y tecnologías internas. La idea detrás de la innovación abierta es que la colaboración y la interconexión con otras entidades y personas puede ayudar a una organización a crecer y tener éxito.

¿Qué es la innovación? Resolver un problema a alguien y que esté dispuesto a pagar por ello. La innovación se refiere al proceso de crear algo nuevo o mejorado. Esto puede incluir desarrollar nuevos productos o servicios, nuevas formas de hacer negocios o nuevas maneras de resolver problemas. La innovación puede ser una fuerza importante para impulsar el crecimiento y el éxito de una organización o de una sociedad en general. Puede ser tanto un proceso progresivo, en el que se mejoran las cosas de manera gradual, como un proceso disruptivo, en el que se crean cosas completamente nuevas que cambian radicalmente la forma en que las personas viven y hacen negocios.

En nuestro caso se trata de poder innovar para mejorar y buscar nuevas fórmulas de financiación y así cumplir con el propósito de nuestra organización. Es decir, encontrar fórmulas en las que las personas estén dispuestas a colaborar (económicamente) de manera puntual o regular para hacer posible nuestra misión.

Para lograrlo es necesario que las personas y nuestros equipos cuenten con ciertos componentes y habilidades.

2.1 Componentes de un equipo innovador

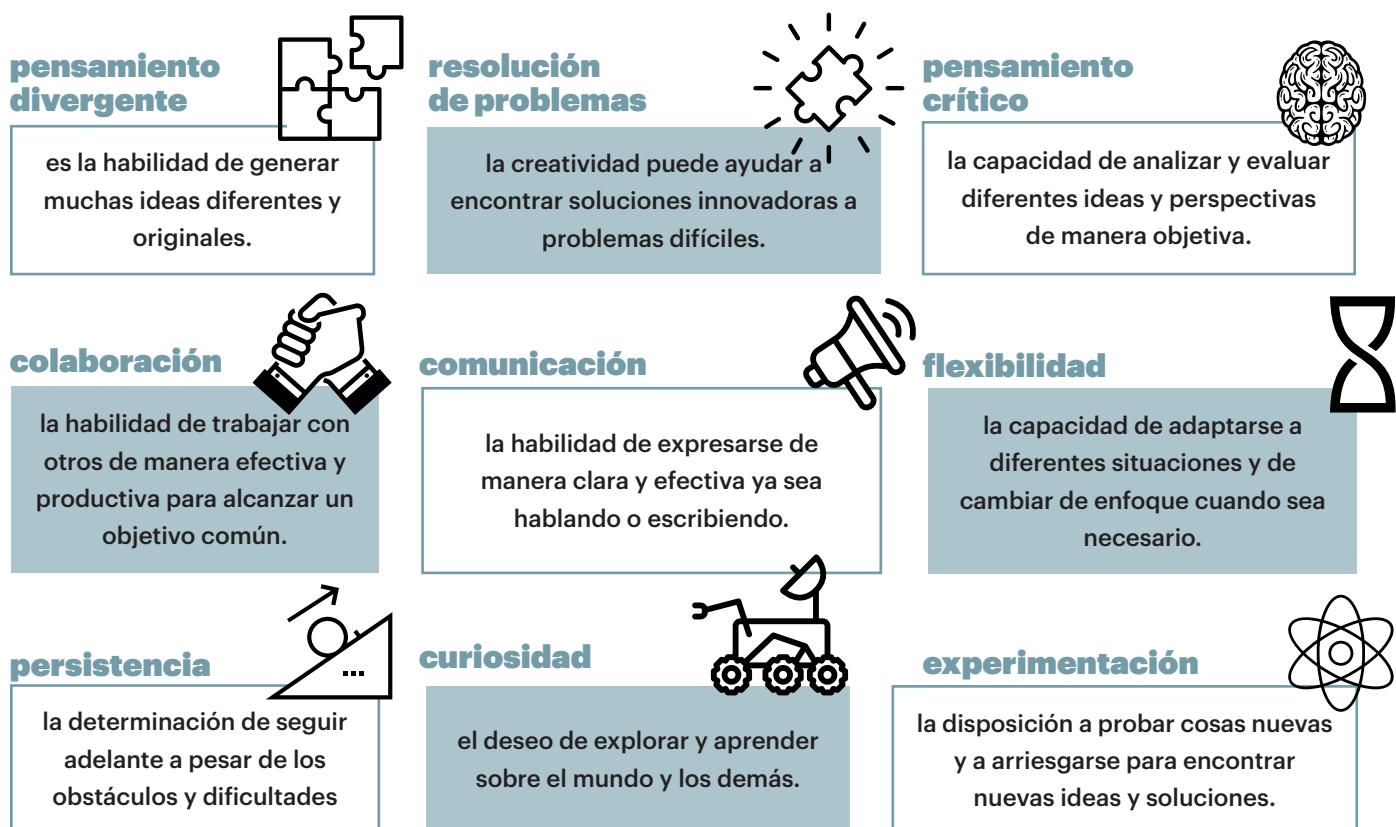
Hay varios componentes que deben formar parte de un equipo innovador. Algunos de ellos incluyen:

<p>Personas con diferentes habilidades y conocimientos: un equipo innovador debe estar formado por personas con diferentes habilidades y conocimientos para poder aprovechar al máximo su potencial creativo.</p>	<p>Diversidad: un equipo innovador debe tener una buena representación de diferentes grupos, como diferentes edades, géneros y culturas. La diversidad puede ayudar a aumentar la creatividad y la innovación en un equipo.</p>	<p>Liderazgo: un líder efectivo puede ayudar a guiar al equipo hacia el éxito y a mantener la motivación y la productividad</p>
<p>Un entorno de trabajo colaborativo: un equipo innovador necesita un entorno de trabajo que fomente la colaboración y la creatividad, y que permita a los miembros del equipo trabajar juntos de manera efectiva.</p>	<p>Comunicación efectiva: es importante que los miembros del equipo puedan comunicarse de manera efectiva y abierta para poder colaborar y tomar decisiones conjuntas.</p>	<p>Un enfoque en la experimentación y el riesgo: un equipo innovador debe estar dispuesto a experimentar y a arriesgarse para poder encontrar nuevas ideas y soluciones.</p>

2.2 Habilidades para la creatividad

La creatividad se refiere a la habilidad de producir ideas o soluciones nuevas y originales. Puede manifestarse de diferentes maneras diferentes: desde la creación de arte o música, hasta la resolución de problemas técnicos o empresariales. La creatividad es una habilidad importante en muchos campos y puede ser una fuerza impulsora para la innovación y el cambio. A menudo se considera que la creatividad es una habilidad innata, pero también puede ser desarrollada a través de la práctica y el entrenamiento.

Las habilidades para la creatividad pueden variar según la persona y la situación, pero algunas que pueden ayudar a fomentarla incluyen:

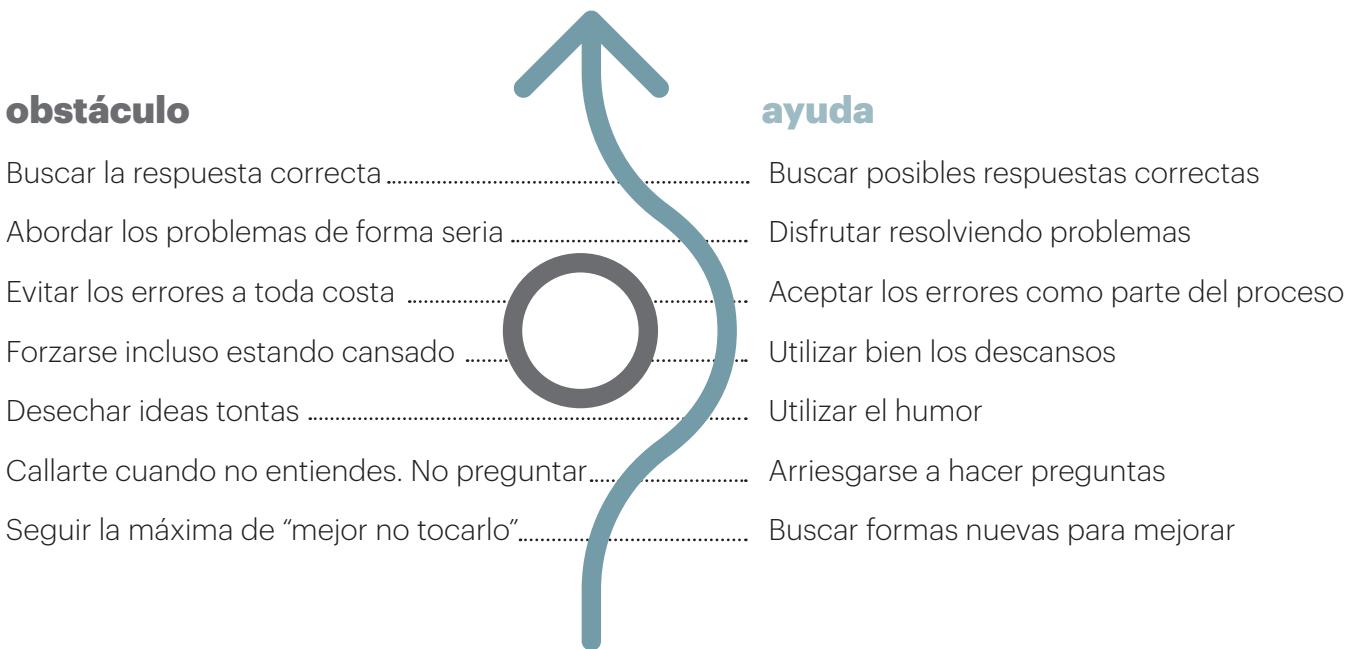


Las habilidades las tienen las personas. Se adquieren y se entrenan.

Las herramientas están a disposición de las personas. Se aprehenden y se utilizan con un objetivo.

Las metodologías se construyen siguiendo un objetivo. Se adaptan y se moldean.

Debemos de salir de los obstáculos de la creatividad y potenciar aquello que nos ayuda:



2.3 Habilidades de pensamiento innovador

Durante todo el proceso de innovación deberás tener la destreza suficiente de diferenciar, posicionarte y utilizar las **tres competencias claves**.

• **Divergencia activa:** es el proceso de generar opciones e ideas sin valoración ni análisis que den respuesta a una situación o problema. No se evalúa la calidad de las ideas ni su validez. Se Trata de un proceso de apertura no lógico en el que debemos ser libres y permitirnos, a nosotros y al resto, fluir proponiendo múltiples ideas desde la curiosidad, el deseo, la imaginación y la creatividad.

• **Posponer las valoraciones:** es aquella acción mediante la cual frenamos y posponemos las valoraciones y los juicios de valor sobre nuestras propias ideas o las ajenas ante la resolución de un problema, permitiendo de que el pensamiento divergente florezca.

• **Convergencia activa:** es el proceso de selección de alternativas a partir de una amplia gama de posibilidades. En este momento del pensamiento crítico es cuando evaluamos las ideas y opciones siguiendo un pensamiento y razonamiento lógico emitiendo nuestros juicios. Es un proceso en el que se busca la calidad de las ideas más que la cantidad y en el que, de forma disciplinada, filtramos y sintetizamos las ideas producto de la divergencia para cerrar el proceso de ideación.



2.4 Decálogo de los fundamentos de la cocreación

Además de lo anteriormente expuesto, es necesario a modo de manifiesto respetar estos fundamentos básicos en el proceso:

- 1. Mantén sólo una conversación a la vez.**
- 2. Usa lenguaje sencillo y descodificado.**
- 3. Diferencia entre contenido (el qué) y proceso (el cómo).**
- 4. Separa divergencia (idear) de convergencia (evaluar).**
- 5. Aplaza el juicio.**
- 6. Aclara en qué punto del proceso estás.**
- 7. Primero cantidad, luego calidad.**
- 8. Construye sobre las ideas de los demás.**
- 9. Promueve ideas alocadas.**
- 10. ¡Relájate y pásalo bien!**

Finalmente, y como únicas 8 reglas fundamentales de la innovación que proponemos en este manual, tenemos:

- **Construir en equipo.** Nuestras ideas y las del resto de personas se apoyan y moldean añadiendo las del resto de participantes.
- **Escucha activa.** No sólo mantendremos los oídos abiertos, si no que nos esforzamos por entender lo que el resto de personas está tratando de comunicar. Esto lo haremos preguntando y asegurándonos de que entendemos los mensajes, y reformulando con nuestras palabras y en lenguaje legible aquello que otra persona expone.
- **Frases completas.** Cuando anotemos en papel el contenido de valor para el proceso de innovación, ya sea una idea, un argumento, una revelación, lo haremos con frases con sujeto, verbo y predicado, de tal forma que cuando retomemos el trabajo posteriormente podamos recordar el sentido de las ideas.
- **No te enamores.** Todos tendemos a pensar que nuestras ideas son las mejores y exitosas.

Sin embargo, todas las ideas son imperfectas y se hacen grandes cuando se comparten y se prestan a la modificación y transformación.

- **No frases matadoras.** Frenan la ideación.
- **Documentar.** Es necesario recopilar las ideas de todo el proceso de creación, tanto las ideas que han sido seleccionadas como las que no, de manera que más adelante podamos retomar el trabajo o que otras personas puedan utilizarlo.
- **Limitar el tiempo.** El tiempo es un recurso finito, y planificarlo, así como acotarlo nos empuja a respetar los procesos de innovación, sus fases y estados de la creatividad.
- **Aplazar el juicio.** Es muy importante diferenciar en qué parte del proceso innovador estamos y no emitir juicios de valor sobre las ideas de los demás ni propias fuera de los espacios y tiempos destinados específicamente para ello.

3. Propuesta de taller de innovación en 72 horas

Presentamos una de las metodologías del pensamiento crítico más utilizadas para la innovación: **design thinking**. En este ejemplo proponemos el diseño de una sesión práctica en equipo con la que obtener un plan de acción para implementar las soluciones del proceso de ideación anterior.

Design thinking es un enfoque para resolver problemas de manera creativa e innovadora. Se enfoca en entender las necesidades y deseos de las personas que usarán un producto o servicio, y en desarrollar soluciones que sean útiles, deseables y factibles. Las fases de este proceso suelen incluir:

- **Comprensión del problema:** en esta fase, se trata de comprender de qué se trata el problema y por qué es importante resolverlo.
- **Investigación del usuario:** en esta fase, se lleva a cabo una investigación exhaustiva para entender las necesidades, deseos y comportamientos de las personas que usarán la solución.
- **Ideación:** en esta fase, se generan muchas ideas y se exploran diferentes soluciones posibles.
- **Prototipado:** en esta fase, se construyen prototipos de las soluciones para poder probarlas y evaluarlas.
- **Evaluación:** en esta fase, se evalúa la solución final para determinar si cumple con las necesidades y deseos de las personas que la usarán.

El *design thinking* puede ayudar a desarrollar soluciones innovadoras, útiles y deseables para las personas que las usarán. Es un enfoque iterativo que permite probar y mejorar las soluciones a medida que se avanza en el proceso.

Bajo este marco general de la innovación, disciplina de la cual beben diversas metodologías veremos un ejemplo de una propuesta con formato Sprint de 72 horas:

En el entorno social actual la captación de fondos debe desarrollarse en un contexto de incertidumbre. La desigualdad está creciendo y las causas sociales necesitan una mayor financiación cuyas fuentes de ingresos son cada día más complejas. Por ello, la innovación nos puede ayudar a encontrar nuevas formas de captar fondos.

En este contexto proponemos llevar a cabo un Sprint de 72 horas que quedaría organizado de la siguiente manera:

	Jornada 1	Jornada 2	Jornada 3	Jornada 4	GO!
Acción	Comprensión del problema	Investigación del usuario	Ideación	Plan de acción	
Dedicación Síncrona en equipo	4 horas de contexto y organización para el diseño de entrevista/investigación.	4 horas realización de la investigación / entrevistas de usuario. 4 horas de análisis de información obtenida en las entrevistas.	1 hora de divergencia y exploración de la situación actual 1 hora convergencia y definición del reto 1 hora SCAMPER 3 horas de ideación ¿Cómo podríamos...? 2 horas de convergencia.	- 4 horas análisis de viabilidad - 4 horas	
		Validación parcial “Owner-Responsable”		Validación final	

1. Comprensión del problema:

comprender de qué se trata el problema y por qué es importante resolverlo.

Jornada 1



Duración síncrona: 4 horas de diseño de entrevista.

Esta primera fase es crucial para el buen resultado final del proceso de innovación.

Se conoce como la fase de la empatía, donde pondremos en juego nuestra capacidad cognitiva para percibir lo que nuestros usuarios están sintiendo. Sólo cuando sientes lo que otra persona siente es cuando puedes modelar sus expresiones, opiniones y deseos, entendiendo de forma profunda los retos y problemáticas a las que se enfrenta.

Para trabajar la empatía seguiremos estas máximas:

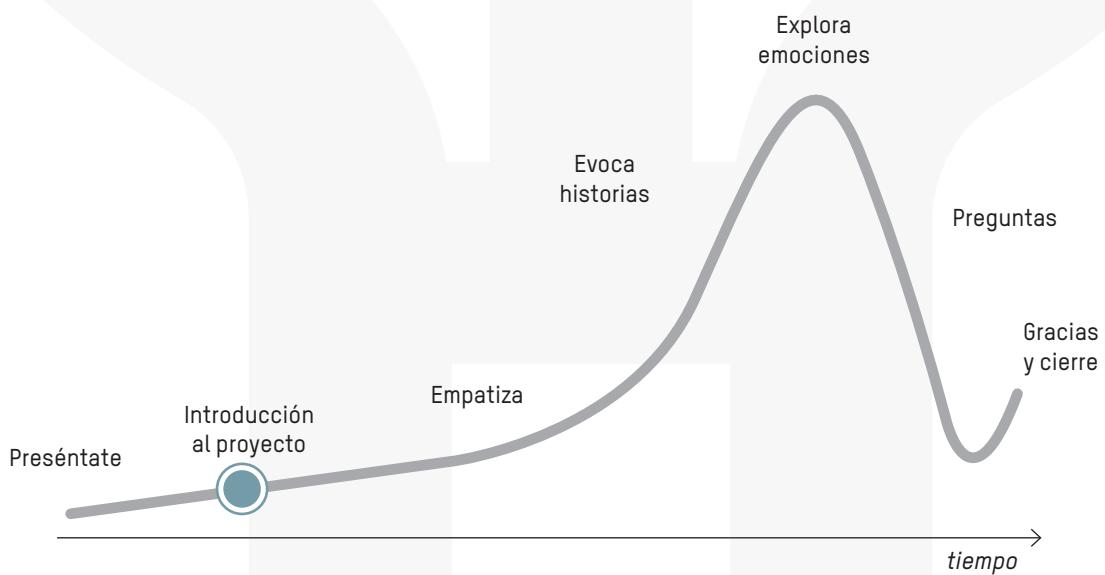
- Sin juzgar
- Punto de vista de principiante
- Con curiosidad
- De manera optimista
- Con respeto

Esta fase la conocemos con el término en inglés: reframing (escanear).

En este manual proponemos aplicar las entrevistas en profundidad a una muestra significativa de potenciales usuarios.

En definitiva, es la fase de investigación de buscar el problema y las oportunidades de mejora donde de forma creativa se da la innovación. Para poder identificar desde el prisma del principiante aquellas problemáticas susceptibles de ser resueltas, es necesario conocer cuál es nuestro punto de partida, a nuestro cliente y usuario además de cuáles son nuestras necesidades. También será imprescindible eliminar nuestros propios sesgos y experiencia previa y partir de la mayor de las curiosidades.

Pese a ser conocedores del punto de partida, conocer a nuestro cliente y usuario, así como de las necesidades y problemáticas a las que queremos dar solución; es necesario partir desde la mayor de las curiosidades y eliminar nuestros propios sesgos y experiencia previa para poder identificar, desde el prisma del principiante, aquellas problemáticas susceptibles de ser solucionadas.



Algunos consejos para diseñar una buena entrevista:

- Pregunta por qué a todo lo que respondan.
- Promueve historias. Intenta que el usuario construya un relato de su experiencia.
- No temas los silencios. El silencio es una buena herramienta para obtener información del encuestado ya que lo intentará cubrir de contenido.
- No sugieras respuestas.
- Haz preguntas de manera neutral. Tratando de no validar tus ideas preconcebidas o posibles soluciones influenciando en la respuesta.
- Máximo 10 palabras por pregunta. Preguntas sencillas y concretas.
- Una única pregunta al mismo tiempo.
- Fíjate en las inconsistencias en el relato de tu usuario.
- Observa comunicación no verbal.

2. Investigación del usuario:

en esta fase, se lleva a cabo una investigación exhaustiva para entender las necesidades, deseos y comportamientos de las personas que usarán la solución.

Jornada 2



Duración síncrona: 4 horas de investigación y análisis de información.

En la línea de la Jornada 1, llevaremos a cabo la investigación haciendo uso de la entrevista diseñada.

El resultado esperado debe contestar a la pregunta: ¿Qué necesita nuestro cliente / usuario?

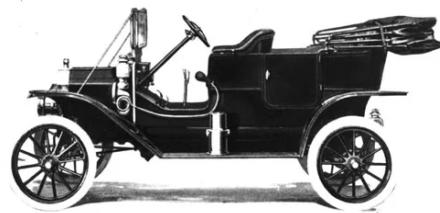
Entre toda la información obtenida necesitamos encontrar necesidades físicas y emocionales que capturen el objetivo y motivación de nuestro cliente.

Esta información la cristalizamos en necesidades, problemas, retos, oportunidades concretas definidas en frases en las que predominen los verbos más que los sustantivos. Esto se debe a que formular estas situaciones con verbos nos llamarán a la acción en la siguiente fase de esta manera no nos quedaremos en lo descriptivo y teórico.

Como conclusión, obtenemos oportunidades y, nunca en esta fase, soluciones. En definitiva, se trata de descubrir aquellas revelaciones que no conocíamos acerca de nuestra propuesta de valor.

"Si hubiera preguntado a las personas qué querían, me hubieran dicho que caballos más rápidos"

Henry Ford



3. Ideación:

en esta fase, se generan muchas ideas y se exploran diferentes soluciones posibles.

Jornada 3



Duración síncrona: 8 horas de definición e ideación.

Fase de exploración de la situación actual para idear opciones que permitan al cliente avanzar hacia un futuro mejor.

La creación de múltiples ideas nos permite:

- Ir más allá de las soluciones obvias
- Flexibilizar el cerebro y aprovechar las distintas visiones
- Descubrir áreas de acción inesperadas

La forma en la que proponemos esta fase es una primera etapa de divergencia sobre cómo solucionar uno de los retos obtenidos de la fase anterior.

A modo de sprint vamos a apuntar todas las ideas y problemas que puedan limitar, ayudar, potenciar o tengan relación con el reto que tenemos.

Esto lo haremos en equipos multidisciplinares y diversos donde todos apuntarán sus ideas siguiendo la formulación: sujeto, verbo y predicado.

Limitaremos el tiempo para la divergencia a 30 min y posteriormente haremos un receso para aplazar el juicio sobre estas ideas.

A continuación, en una fase de 1 hora de duración con el mismo grupo de participantes, haremos una convergencia de todas las ideas fruto de la divergencia anterior con la metodología “card sorting”, que tiene por objetivo agrupar bajo una temática común todas las ideas identificadas. A estas agrupaciones les daremos un título significativo y desafiante.

Finalmente, terminamos la convergencia haciendo uso del consenso y votando y aquella agrupación que consideramos más importante, clave o retadora para darle solución.

Recuerda seguir las siguientes pautas:

PAUTAS DE DIVERGENCIA

- Relaja tu mente y piensa libremente. Olvídate del lado lógico y analítico de tu cerebro... ¡De momento!
- No te preocupa tener razón. Deja que tus pensamientos fluyan sin juzgarlos de manera inmediata.
- La cantidad es totalmente importante.
- Lucha por alcanzar muchas opciones.
- No evites opciones radicales y disparatadas.
- Escoge lo que te guste de las opciones radicales y disparatadas y trabaja a partir de ello.
- No te detengas cuando haya cosas que parezcan semejantes... Evita agrupar categorías. Los pequeños tesoros se encuentran en lo obvio.
- Sé deliberado a la hora de transformar las opciones cuando te bloques.
- Fuerza las conexiones.
- Piensa visualmente. Dibuja tus ideas
- Usa los sentidos: huele, siente, oye, saborea y visualiza tus opciones.
- Cierra los ojos e imagínate en un escenario diferente.
- Tómate un tiempo para reflexionar antes de empezar a converger.

PAUTAS DE CONVERGENCIA

- Ya es hora de utilizar el lado sintético-analítico de tu cerebro. ¡Sé riguroso y reflexivo!
- Genera criterios relevantes para juzgar. No rechaces prematuramente opciones centrándose en criterios típicos (coste, esfuerzo, facilidad). Considera qué es más importante y amplía tu mente para ver más allá de las razones obvias por las que algo no va a funcionar.
- Selecciona las opciones entre un set más amplio y debate a fin de comprender mejor su significado.
- La riqueza de las conversaciones iluminará lo que es más relevante.
- Aléjate de ideas o prejuicios preconcebidos sobre las opciones y trátlas de la misma manera que las demás en la lista.
- Considera seriamente opciones mejores, aunque sean arriesgadas. No las descartes prematuramente.
- Modifica y perfecciona las opciones incompletas, pero potencialmente buenas.
- Pon en primer lugar las buenas opciones.
- No esperes conseguir la respuesta perfecta.

Ahora que tenemos un reto y un contexto, es momento de aterrizar para favorecer esta ideación. Para ello usaremos la metodología S.C.A.M.P.E.R., que es un proceso que permite expandir y mejorar las ideas cuestionando y probándose desde distintos ángulos. En cada letra de esta regla mnemotécnica, hazte una pregunta relacionada sobre tu proyecto o el problema en cuestión:

- Sustituir. P. ej.: ¿Qué sucedería con el proyecto si sustituyéramos X por Y?
- Combinar. P. ej.: ¿Qué sucedería con el proyecto si combinamos X e Y?
- Adaptar. P. ej.: ¿Qué cambios deberían llevarse a cabo para adaptar este proyecto a un contexto diferente?
- Modificar. P. ej.: ¿Qué podríamos modificar para incrementar el valor de este proyecto?
- Pensar en otros usos. P. ej.: ¿Qué otros usos o aplicaciones podrían tener este proyecto?
- Eliminar. P. ej.: ¿Qué podríamos eliminar del proyecto para simplificarlo?
- Revertir. P. ej.: ¿De qué manera podríamos reorganizar el proyecto para que sea más eficaz?

Este método te obliga a pensar en un enfoque insospechado con respecto a tu proyecto o problema. Cada pregunta te impulsa a investigar la cuestión un poco más a fondo y a considerar nuevas posibilidades. En esta etapa nos reservaremos 1 hora de trabajo en equipo.

Ahora que tenemos el reto reformulado y una problemática bien acotada es momento de la ideación y para ello usaremos la fórmula:

¿Cómo podríamos... [Introduce aquí el reto]?

En esta fase ocuparemos 3 horas de ideación en equipo alternando entre divergencias y convergencias autogestionadas por el propio equipo siguiendo las pautas anteriormente descritas.

Esta acción consiste en que cada participante debe aportar ideas que den solución a dicha pregunta por cada reto:

Las ideas deben ser tan creativas e innovadoras como sea posible, sin importar lo prácticas o viables que puedan parecer en un primer momento. El objetivo es generar la mayor cantidad posible de ideas para luego seleccionar las más prometedoras y desarrollarlas aún más en el proceso de Design Thinking.

Esta actividad es útil para fomentar la creatividad y el pensamiento divergente, y también puede ayudar a los participantes a pensar en soluciones que tal vez no se les hubieran ocurrido de otra manera.

El proceso sería:

1. Establecer un límite de tiempo, idealmente entre 10 y 20 minutos por cada reto, para que los participantes generen tantas ideas como sea posible en respuesta a la pregunta.
2. Proporcionar un espacio donde los participantes puedan trabajar individualmente o en grupos pequeños para generar ideas. También, se pueden utilizar herramientas como pizarras y post-its, o herramientas de colaboración en línea.
3. Una vez finalizado el tiempo, reunir a los participantes y pedirles que compartan sus ideas en voz alta. Anotar todas las ideas en un lugar visible para que todos puedan verlas.
4. Analizar las ideas y seleccionar las más prometedoras. Esto se puede hacer mediante votación, discusión en grupo, o utilizando criterios previamente definidos.
5. Desarrollar aún más las ideas seleccionadas en el proceso de *Design Thinking*, utilizando técnicas como prototipado, pruebas de usuario y refinamiento iterativo.

4. Plan de acción:

en esta fase, se evalúa la viabilidad de las ideas obtenidas de la fase anterior y se utiliza el juicio de valor. Es decir, es el momento de converger y analizar la viabilidad económica y operativa de forma realista, así como de analizar si cumple con las necesidades y deseos de las personas que la usarán..

Jornada 4

Duración: 8horas.

Para esta fase, partimos de las soluciones obtenidas de la ideación anterior siendo conscientes de que no están del todo desarrolladas, pero son mínimamente viables para dar el inicio a proyectos de implementación y diseño de soluciones.

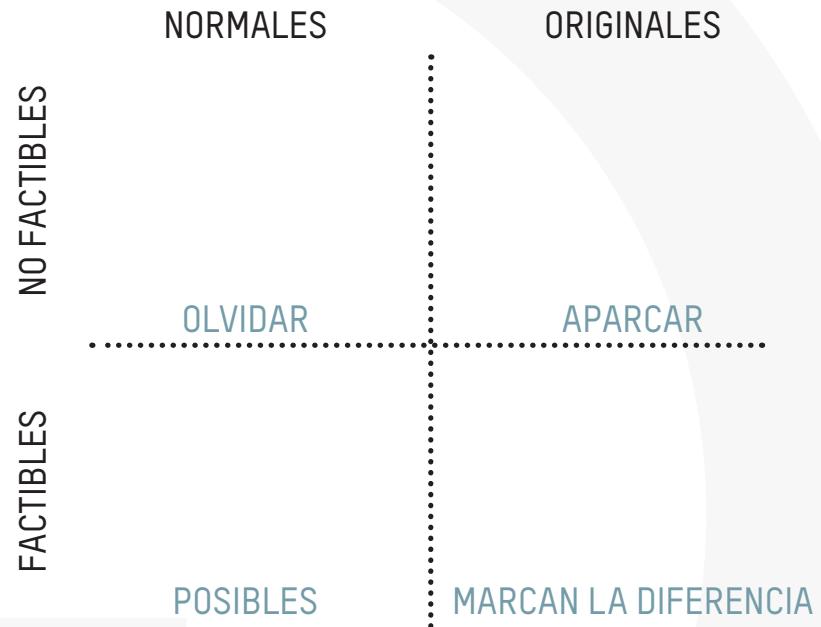
Para ello, teniendo cada idea definida de forma separada y desarrollada de forma completa, las trasladamos a una matriz en la que decidimos qué ideas son normales / originales y factibles /no factibles.

De esta forma podemos categorizar y priorizar qué ideas son susceptibles de:

- Olvidar. Aquellas ideas que son normales, no demasiado innovadoras o novedosas y que al mismo tiempo no son factibles.
- Aparcar. Aquellas ideas que aun siendo originales a día de hoy no son factibles por diversos motivos.

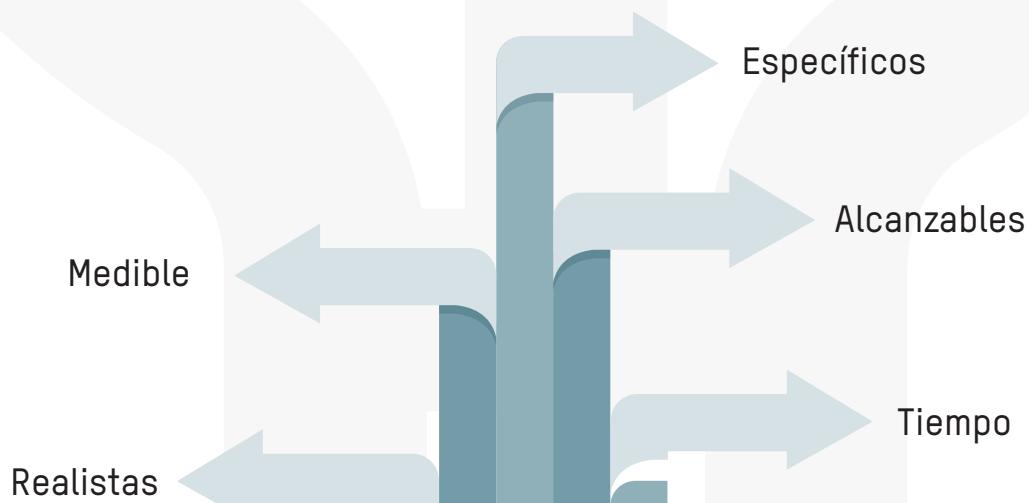
vos y, por tanto, las aparcamos para retomarlas cuando se despejen los bloqueos que hacen que hoy no se puedan desarrollar.

- Posibles. Aquellas ideas que son normales o factibles son las que cabe la posibilidad de preguntarnos: ¿por qué no las estamos implementando ya mismo? Serían las ideas que deberíamos implementar primero y de forma inmediata.
- Marcan la diferencia. Aquellas ideas que son originales y factibles. Estas ideas son las realmente innovadoras y que serán percibidas por nuestros usuarios como novedosas las cuales deberíamos empezar a implementar.



A continuación de cada idea es recomendable definir objetivos SMART y líneas básicas de implementación.

Y completar la propuesta del Lienzo que exponemos a continuación. Tras la cual pasaremos a la validación final.

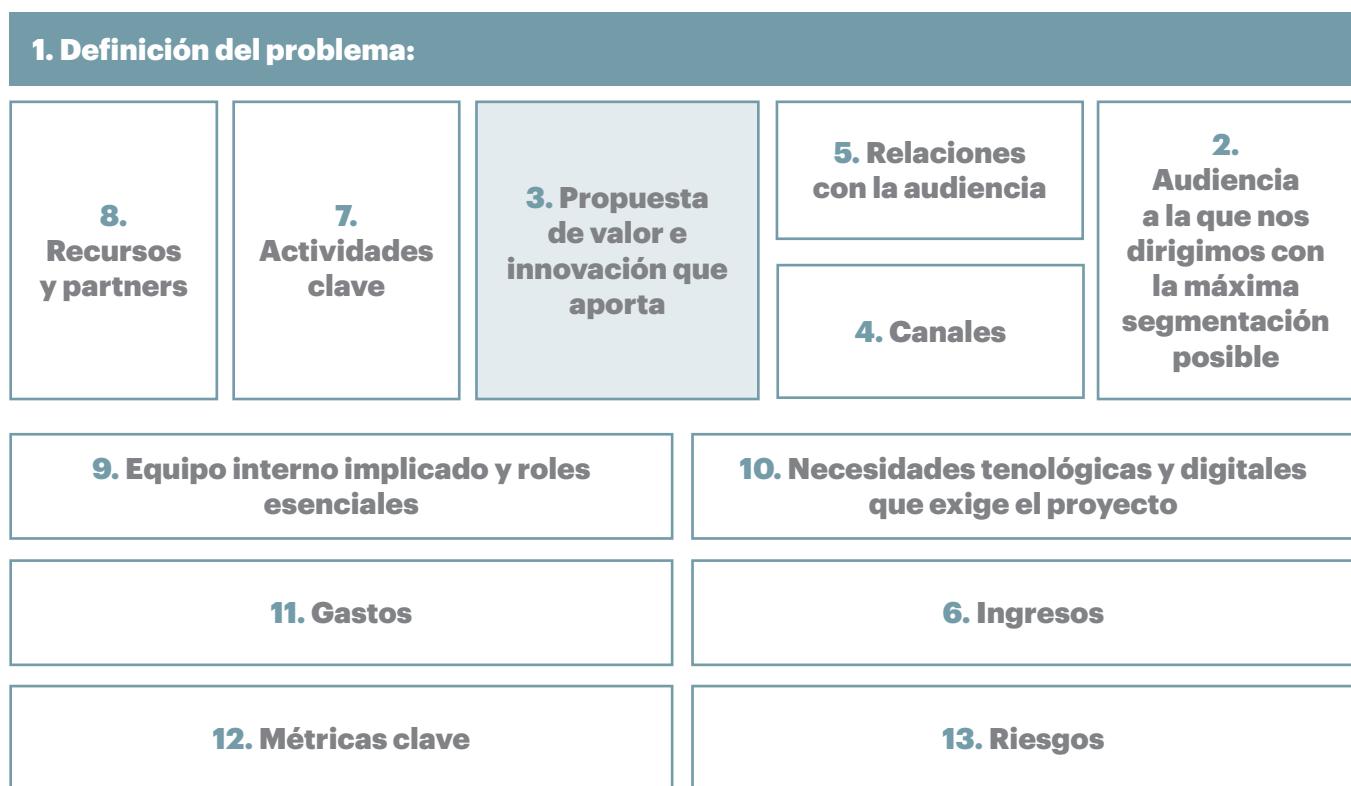


4. Lienzo de modelo de proyectos de captación para fundraisers del tercer sector

El Lienzo de Modelo de Negocio para Fundraisers del Tercer Sector es una herramienta que tiene como objetivo de ofrecer y obtener, en una sola página, las preguntas y respuestas imprescindibles para valorar si una iniciativa es inicialmente viable. También, si puede obtener el ROI que esperamos incorporando, además, una visión desde la Transformación Digital y la Innovación de las organizaciones que se explica en la inclusión pedagógica de algunos módulos y bloques que ofrecen una propuesta adaptada del tradicional Social Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur.

Puesto que en estas páginas se trata tan sólo de un Manual Exprés, ofrecemos el lienzo, de elaboración propia, y una información básica sobre los doce bloques que lo forman.

Título del proyecto: **Versión:** **Responsable:** **Sponsor:** **Fecha:**



En la parte superior se propone incluir una Identificación Básica en la que constaría: el Nombre del Proyecto; quién es el responsable; quién es el Sponsor; la versión del documento y la fecha de elaboración.

A continuación, se establecen doce bloques en los que se analiza: cuál es el problema que se quiere resolver; a quién nos dirigimos; cuál es la propuesta de valor y la innovación que se pretende; qué canales y cómo va a ser la relación con nuestra/s audiencia/s destinataria/s; mediante qué actividades y con qué recursos; cuánto pensamos ingresar y cómo se financia; los gastos que tendremos y, finalmente, las métricas claves y los riesgos.

Definimos brevemente el contenido de cada uno de ellos:

Bloque 1. Definición del problema que pretende solucionar la propuesta atendiendo el punto de vista del colaborador ya sea individual u organización (empresa o institución pública). Es clave adoptar una visión de usuario en el centro propia de la metodología del Pensamiento de Diseño. La redacción de este bloque es crítica y supone un cambio de mentalidad de las ENL por cuanto, frecuentemente, la perspectiva usada para el desarrollo de los proyectos tiende a poner a la entidad en el centro, no al destinatario del proyecto. En este espacio podemos incluir, además, si existe alguna restricción adicional que debamos tener en cuenta a la hora de elaborar la propuesta. Por ejemplo: limitaciones, de inversión, tiempo máximo de ejecución, restricciones tecnológicas o de recursos humanos, etc. Ya que serán "claves" a la hora de elaborar la propuesta.

Bloque 2. Audiencia a la que se dirige la propuesta con el mayor nivel de concreción posible. ¿Quién es el destinatario de esta propuesta? Para entendernos, nos referimos a los "clientes". Si bien consideramos que el término que define, a nuestro juicio, mejor la relación de las ENL con su base social es colaboradores.

Bloque 3. Propuesta de valor e Innovación que aporta. No se trata sólo del "producto" que ofrecemos. Es más, se trata del valor que ofrecemos para el colaborador, la diferencia respecto otras opciones del mercado. ¿Por qué va a adoptarla? La formulación debe responder con contundencia y claridad al problema detectado. Además, debería incluir la "diferencia innovadora" que propone respecto otras opciones y otras experiencias "anteriores" que se han podido desarrollar en la propia organización y por supuesto en el "sector".

Bloque 4. Canales: incluimos aquí los medios para comunicar la propuesta de valor a la audiencia donde prime la sencillez, la agilidad... Se contemplan aquí desde las redes sociales (concretando cuáles), los medios de comunicación (on y

off), si es un emailing o un sms, un envío postal, etc. y, lógicamente, con una visión integrada.

Bloque 5. Relaciones con la audiencia: determina el tipo de relación que se desea establecer, cómo va a ser la participación y debe estar en coherencia con la imagen de marca, los valores de la organización y, lógicamente, la propuesta que desarrollamos. Esta relación debe ser integrada con el resto de modelo de negocio.

Bloque 6. Ingresos: refiere aquí, claramente, cuáles son los mecanismos de monetización. Cómo vamos a conseguir los fondos. Aquí no sólo incluimos lo que "te donan o pagan" por tu propuesta. Dada la especificidad de las ENL también incluimos si existe una aportación de fondos propios; fondos privados o fondos públicos (subvenciones).

Bloque 7. Actividades Clave: aunque para el desarrollo del proyecto habrá que realizar bastantes actividades, aquí sólo hacemos referencia e incluimos aquellas que son las más importantes. Las que son esenciales y sin las que no es posible desarrollar el proyecto. Normalmente tendrán una trazabilidad directa con el bloque de gastos.

Bloque 8. Recursos y Partners: para lograr el objetivo deseado vamos a necesitar apoyos, en este caso externos, ya sean personas, proveedores o aliados. Este es el espacio en el que hemos de incluirlos de manera específica. No a todos... sólo a aquellos sin cuyo concurso no podremos salir al mercado con éxito.

Bloque 9. Equipo interno implicado y Roles: la novedad de incorporación de este bloque está directamente relacionada con la centralidad de las personas internas implicadas en el proyecto como condición sin la cual no es posible realizarlo. Señalamos quién es el equipo principal que va a desarrollar el proyecto con visión interdisciplinar ya que, normalmente, serán varios departamentos los implicados.

Bloque 10. Necesidades internas tecnológicas y digitales básicas: en continuidad con el anterior, y desde la consideración no obvia para muchas organizaciones, de la necesidad de la implicación desde el primer momento de la tecnología, la estrategia digital, la ciberseguridad y el cumplimiento de la Protección de Datos en la definición de los proyectos hemos incluido este bloque.

Bloque 11. Gastos: describe todos los costes que implica la puesta en marcha de la propuesta. Han de incluirse todos: los costes directos y los indirectos (vinculados a las operaciones internas y los recursos empleados).

Bloque 12. Métricas claves: para tener claro si la propuesta está siendo o no eficiente y está

cumpliendo los objetivos, se considera imprescindible incluir en este bloque los indicadores, al menos en visión inicial, respecto a visión de la rentabilidad de la inversión (Return On Investment, ROI); el coste de adquisición de los colaboradores (Cost Per Adquisition, CPA); y el promedio de colaboración del colaborador, especialmente, si ésta es económica (Average Revenue Per User, ARPU). U otras métricas.

Bloque 13. Riesgos más importantes (internos y externos): finalmente, el último bloque propone la inclusión de aquellos tres/cuatro riesgos que son advertidos tanto a nivel interno como externo como los más relevantes y que pueden impactar en el desarrollo de la propuesta.

5. Conclusiones

Para captar más fondos, adoptar un enfoque de innovación abierta, inclusiva y multidisciplinar poniendo en el centro a las personas, es clave para poder adaptarnos y responder a los retos actuales.

A lo largo de estas páginas y de una manera exprés hemos visto que:

- La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno en el que nos encontramos hace necesaria la innovación en la captación de fondos para las organizaciones. Los modelos de organización globalizados se han visto sacudidos por cambios climáticos, conflictos gubernamentales, crisis sanitarias y otras fuerzas.
- En este contexto, es necesario que las organizaciones sean capaces de adaptarse y ampliar sus formas de financiamiento y búsqueda de recursos para poder cumplir con su propósito de impacto positivo en los retos de la Agenda 2030.
- Los problemas a los que nos enfrentamos son complejos, ya que son nuevos y cambiantes, y requieren la generación de conocimiento nuevo para despejar la incertidumbre y crear soluciones innovadoras a través de la colaboración.
- Para abordar estos problemas complejos, se necesitan procesos creativos que pongan a las personas en el centro y metodologías de innovación abierta, inclusiva y multidisciplinar.
- La innovación puede aportar beneficios como la adaptación al cambio, la capacidad de pivotar rápido, la capacidad de continuar solucionando los problemas de las personas a las que se ayuda, la ventaja competitiva desde la colaboración, y la creación de patrones nuevos y optimizados.
- Hemos compartido algunas de las reglas básicas de la cultura de innovación relacionadas con los componentes de un equipo innovador; habilidades para la creatividad; habilidades del pensamiento creativo y una propuesta de los diez fundamentos de la co-creación.
- Hemos sugerido cómo desarrollar en apenas 72 horas un Taller de Innovación, mínimo viable, para Fundraisers con la finalidad de abordar un reto y tener una primera visión para abordarlo.
- Finalmente, hemos adaptado la propuesta clásica de Lienzo a un Modelo de Captación para Fundraisers pensando en las necesidades del Tercer Sector.

Consideramos que ésta no se puede hacer sólo desde el departamento o la dirección de Captación de fondos, aunque pueda estar liderada, por él. Es necesario contar con un equipo multidisciplinar que pueda aportar diferentes perspectivas y enfoques a la hora de abordar los retos y oportunidades, eso sí, con visión y foco en la generación de ingresos.

También es necesario contar con herramientas y metodologías adecuadas para poder llevar a cabo los procesos creativos de innovación. En estas páginas hemos optado por algunos de ellos, pero también hay otras opciones. Sean las que sean lo que se ha de mantener es la rigurosidad en el proceso de implementación y ejecución.

No es fácil dedicarle tiempo a la innovación porque el día a día es intenso y la exigencia en el cumplimiento de los objetivos de captación más aún. Por eso, para ayudar a que el ADN de los fundraisers crezca en innovación, consideramos útil la creación de un equipo la organización, que tenga como objetivo principal la búsqueda y creación de nuevas formas de financiación y la mejora de las existentes como una vía, entre otras, adecuada para poder desarrollar de manera ordinaria las propuestas que hemos compartido en estas páginas u otras de igual o más valor. Este equipo podría estar compuesto por personas con diferentes perfiles y habilidades, como pueden ser expertos en finanzas, comunicación, marketing, diseño, tecnología, entre otros.

El equipo de innovación debería trabajar de manera colaborativa y multidisciplinar, utilizando las metodologías y herramientas sugeridas a fin de generar conocimiento nuevo y soluciones innovadoras a los retos y oportunidades que tenga la organización con los objetivos que se marquen. Además, es importante que se tenga una mentalidad abierta a la experimentación y al aprendizaje desde el fracaso, ya que esto permitirá aprender y mejorar continuamente.

**por supuesto, si quieres contar con nosotros
para implementar, acompañarte o asesorarte en
tus procesos de innovación estamos abiertos y
disponibles para ti.**

Formato de impresión Lienzo de 'Proyectos de captación para fundrainers'

Título del proyecto:	Versión:	Responsable:	Sponsor:	Fecha:
1. Definición del problema:				
2. Recursos y partners	3. Propuesta de valor e innovación que aporta	4. Canales	5. Relaciones con la audiencia	6. Ingresos
7. Actividades clave	8. Riesgos y partners	9. Equipo interno implicado y roles esenciales	10. Necesidades tecnológicas y digitales que exige el proyecto	11. Gastos
				12. Métricas clave
				13. Riesgos

