

EL A, B, C PARA PRESENTAR UN PROYECTO SOCIAL



1 PRIMEROS PASOS...
¡APRENDIENDO A GATEAR!

PÁGINA 05

2 AHORA EMPIEZA
LO BUENO

PÁGINA 11

3 MANOS
A LA OBRA

PÁGINA 21

4 ¿CUANTO VALE
PROYECTO?

PÁGINA 35

5 ¿Y AHORA QUÉ?

PÁGINA 39

6 DALE VOZ

PÁGINA 51

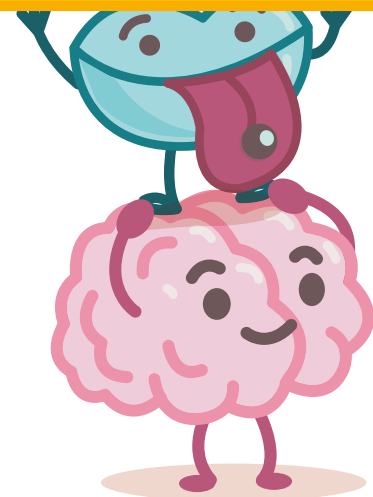
7 ¡NUESTRA PRIMERA
VUELTA AL SOL!

PÁGINA 57

8 CACAREANDO
LO QUE HACEMOS

PÁGINA 61

El “A, B, C para presentar un proyecto social”, surge como resultado del proceso de fortalecimiento para organizaciones de sociedad civil inscritas en CONASIDA, que se llevó a cabo durante los meses de abril a junio de 2018, en el marco del proyecto país “Costa Rica: un modelo sostenible de prevención combinada y atención a la población de hombres que tienen sexo con otros hombres y mujeres trans”.



CRÉDITOS

- Elaborado por: Ailhyn Bolaños y José Víquez, con el apoyo de Luis Monge.
- Diagramación: Andrés Brenes.
- Ilustraciones: Evelyn Brenes.
- Colaboración especial de los facilitadores del proceso:
 - » Carolina Barboza.
 - » Daniel Murillo.
 - » Daniel Zuchar.
 - » Luis Monge.
 - » Silvia Baltonado.
 - » Jorge Rivera.
 - » Verónica Araya.

Agradecimiento especial a las organizaciones participantes:

- Asociación Diversidad de Género Manos a la Obra de Puntarenas.
- Care With Love.
- Hogar de la Esperanza San José.
- HSH Costa Rica.
- Humánitas Costa Rica.
- Asociación Cuenta Conmigo para Personas con VIH de Puntarenas.
- Asociación Pro-Sexología Científica y Vivencial.
- CIPAC.
- ILCO.
- ASSYMUE.
- ICW.

Quienes con su experiencia y aportes contribuyeron a delinear los ejemplos y acciones que se plasman en este manual, así como dibujar la ruta para viabilizar la comprensión de los diferentes aspectos estudiados en el proceso.

Finalmente a Hivos, y todo el equipo de trabajo del Proyecto País, quienes con su respaldo nos permitieron aportar en el desarrollo de capacidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Asamblea Legislativa de Costa Rica. Ley N°218 de 08 de agosto de 1939: Ley de Asociaciones de la República de Costa Rica.

Innorbita. Social Lean Canvas. Modeliza tu idea de emprendimiento. Recuperado el 08 de mayo de 2017 a través del enlace <http://innorbita.com/2017/03/01/modeliza-tu-idea-de-emprendimiento-social-con-social-lean-canvas/>

Junta de Protección Social de San José. (2017). Guía orientativa para presentar propuestas de proyectos ante la Junta de Protección Social en materia de atención y prevención del VIH y SIDA.

1 PRIMEROS PASOS... ¡APRENDIENDO A GATEAR!



Dado que siempre me ha gustado trabajar con las personas, y viendo la problemática que viven cada día las personas con diagnóstico de VIH; vi la oportunidad de apoyar las acciones que se llevan a cabo en pro de la sociedad y las personas que lo viven.

Lo primero que pensé fue en desarrollar un proyecto que me ayudara a pedir fondos tanto a empresa privada como pública, para así poder contar con recursos para llevar a cabo la idea.

A la hora de tocar puertas en diferentes empresas e instituciones, me di cuenta que uno de los requisitos fundamentales era tener una figura legal que respaldara los fondos que estaba solicitando, ya que en muchos casos hablamos de fondos públicos que **se rigen por una serie de leyes y lineamientos que no podemos omitir.**

Entonces inicié por buscar apoyo legal con una amiga abogada, para que me explicara qué significaba eso y qué tenía que hacer al respecto. Lo primero que me explicó, es que todas las personas tenemos derecho a organizarnos, que actualmente nuestra Constitución Política en su artículo 25 establece que todas las personas, sin distinción alguna, tenemos derecho a asociarnos. Me comentó que las personas nos organizamos por diferentes motivos, entre ellos:

- Para crear espacios donde nos encontremos personas que queremos lograr un proyecto u objetivo común.
- Para proteger y defender nuestros derechos y/o hacer visibles situaciones de discriminación.
- Para participar en toma de decisiones en nuestro país.

Y entonces me surgió la duda:

¿PARA QUÉ ES IMPORTANTE FORMALIZAR UNA ORGANIZACIÓN?

Ella me decía que lo primero que debía entender es que cuando hablamos de formalizar una organización, nos referimos a crear una “persona jurídica”, y que esta sería diferente a las personas que conforman la organización. Y claro que eso tiene muchas ventajas, por ejemplo:

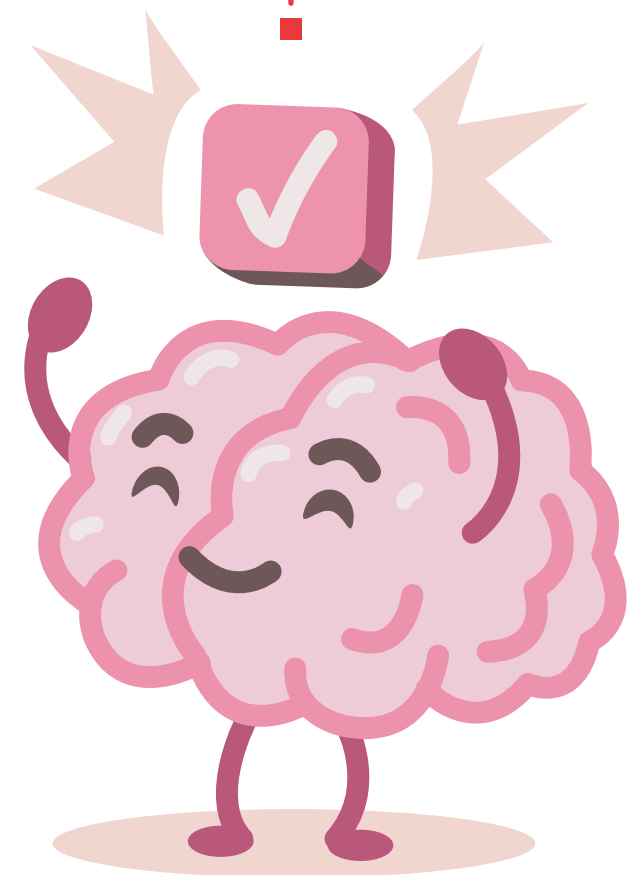
- Refuerza la responsabilidad de las personas que la conforman.
- Legitima, o da mayor credibilidad, a la ya importante labor que realiza la organización frente a instituciones u otras organizaciones.
- Da posibilidad a la organización de solicitar y recibir fondos, buscar financiamiento.
- Las personas que conforman la organización se apoderan del espacio y el objetivo, lo hacen suyo.

Y por si todavía me quedaban dudas, con tinuó contándome que **la formalización mejora la calidad de la organización y por ende la calidad de vida de las personas que la conforman**. Reconoce que nuestras acciones son importantes y que gracias a ellas y a nuestros esfuerzos aportamos a las vidas de otras personas y sus procesos. También que esto ayuda a tomar mejores decisiones para la organización, que afecten positivamente, reconociendo el valor de lo que hacemos y que este sea retribuido de diferentes maneras.

Finalmente me explicó que en Costa Rica existen cuatro diferentes figuras legales; entre las cuales podía elegir formar una Asociación, una Fundación, una Sociedad Anónima (S.A.) o una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), según fuera mi interés.

Después de evaluar las características de cada una de estas figuras (**ver anexo 1**), opté por formar una Asociación, ya que el fin de esta puede ser diverso, sin pretender exclusivamente lucrar.

Comprendí que ocupaba un mínimo de 10 personas mayores de edad para establecerla, lo cual me iba a permitir también involucrar a otras personas que querían al igual que yo, trabajar en pro de la causa.



Así entonces, fui cumpliendo con cada uno de los pasos requeridos:

A. LA ASAMBLEA GENERAL,

para conformar la Asociación debía contemplar un mínimo de 10 personas interesadas en ser parte de la organización y estas personas serían la máxima autoridad u órgano, al ser la representación absoluta de la Asociación.

B.CONFORMACIÓN DEL ORGANISMO DIRECTIVO:

Este debía estar formado por al menos 3 personas , cuyo plazo en el puesto sería de un año:

- La persona en la Presidencia será la que represente judicial y extrajudicialmente a la Asociación y tendrá facultades de apoderado generalísimo, a menos que se le limiten.
- La persona de la Tesorería custodiará los fondos de la Asociación.
- La persona de la Secretaría será la que lleve los libros sociales y deberá firmar las actas, junto con la Presidencia.

C.DEFINIR EL FISCAL:

Adicional al organismo directivo, debíamos elegir a la persona que fiscalizará y velará porque los órganos de la Asociación cumplieran lo establecido por los estatutos y la Ley. Esta persona debía ser mayor de edad y la vigencia de su puesto sería igualmente de un año

Para que quedara formalmente inscrita, la Asociación debía constituirse en Escritura Pública o a través del acta de constitución con las firmas autenticadas de las personas que conformaban la Junta Directiva. Según una serie de requisitos generales que mi amiga me comentó y que se encuentran en detalle en el Anexo 2.

Además, había que pagar los timbres y derechos de Registro, los cuales fueron de aproximadamente 3.000 colones al año 2018.

Una vez que tuvimos todos los requisitos, el paso siguiente era llevar a cabo el trámite ante el Registro Nacional de Costa Rica, para lo cual presentamos el documento de constitución de la Persona Jurídica.

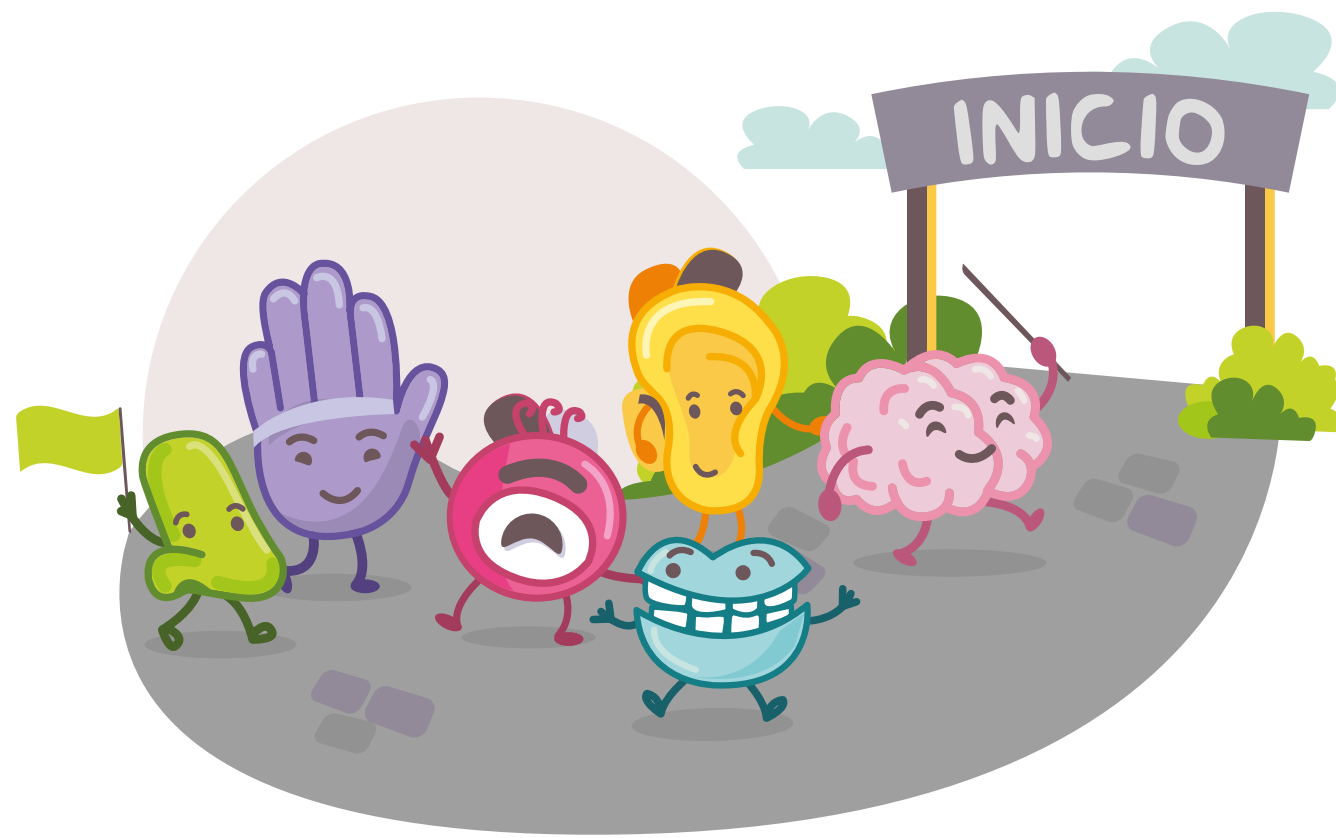
Nos indicaron que el o la registradora del Registro Nacional revisaría el documento en un plazo aproximado de 8 días hábiles, y si había algún defecto nos lo devolvería para su corrección. Si no hubiera algún defecto, se procedería a realizar un edicto.

Este edicto, debía presentarse ante la Imprenta Nacional para que indicara cuál era el costo, el cuál debíamos pagar, y se procedía a publicarlo en el Diario Oficial La Gaceta, esto con el fin que terceras personas tuvieran 15 días hábiles para presentar algún reclamo contra la constitución de esa Persona Jurídica. Si no se realizaba ninguna oposición, se procedía a inscribir la Persona Jurídica entre los próximos 8 a 10 días hábiles.

Y así paso a paso logramos tener conformada legalmente la Asociación, pero y ahora ¿qué seguía?

Mi amiga me explicó entonces que las organizaciones pueden estar en constante cambio, principalmente porque está constituido por personas, quienes aportan desde su propia experiencia y vivencias, aspectos que se ven influenciados por lo que sucede en la sociedad. Además, de que en las asociaciones regularmente se crean afectos y vínculos a lo interno que potencian las acciones que se planifiquen.

2 AHORA EMPIEZA LO BUENO



Todo estaba listo, propusimos nuestra primer fecha de reunión y todas las personas involucradas llegaron entusiasmadas y con muchísimas ideas sobre lo que podíamos hacer... Y entonces vimos que teníamos que empezar por ordenar las ideas, para poder priorizar y con esto salir adelante, ya que no contábamos con todos los recursos que requeríamos para hacer todas las cosas que teníamos en mente.

Uno de nuestros compañeros preguntó ¿para qué estamos acá exactamente?!; ¿qué es lo que queremos hacer con esta Asociación? ¿dónde nos vemos en 5 años? Y nos aclaró que lo preguntaba ya que le parecía oportuno empezar por definir cuál sería la misión y visión de la Asociación.

Al ver nuestra cara de desconcierto, entonces procedió a explicarnos que la misión es la razón de ser de la organización, describe el propósito y el día a día de la organización:

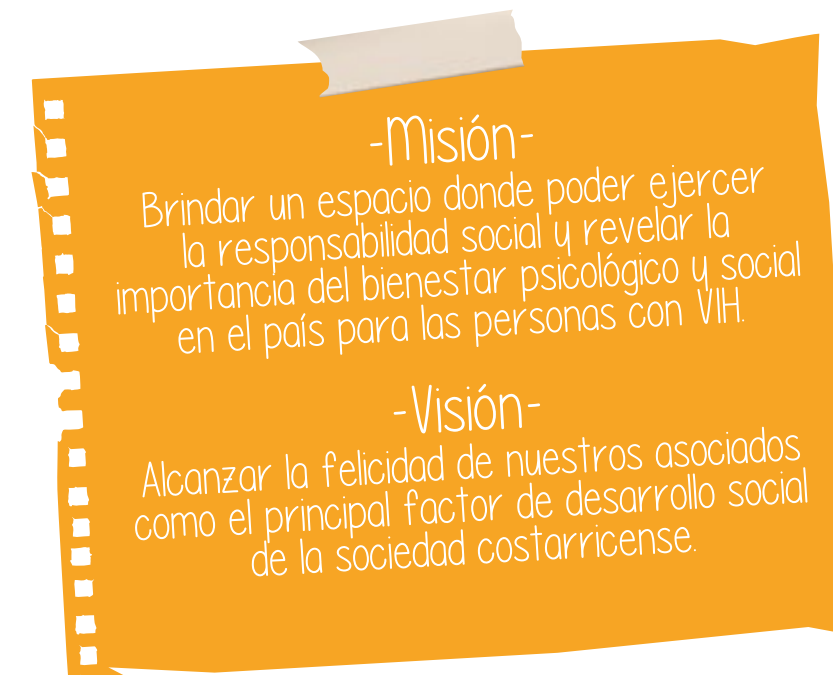
También nos aclaró que la visión describe las aspiraciones de la organización para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo:

**“EN SÍ, INDICA EL ¿QUIÉNES SOMOS?
¿QUE HACEMOS?
Y ¿POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ?”**

También nos aclaró que la visión describe las aspiraciones de la organización para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo:

¿Qué queremos llegar a ser?
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
¿Cómo seremos en el futuro?
¿Qué haremos en el futuro?
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Hicimos una lluvia de ideas y empezamos a darle forma. Todos y todas aportamos, teníamos ideas de lo que debía ser nuestra misión y nuestra visión, y tratando de no dejar nada por fuera, terminamos con lo siguiente:



-Misión-

Brindar un espacio donde poder ejercer la responsabilidad social y revelar la importancia del bienestar psicológico y social en el país para las personas con VIH.

-Visión-

Alcanzar la felicidad de nuestros asociados como el principal factor de desarrollo social de la sociedad costarricense.

Estábamos muy emocionados, le mostré el resultado a una amiga que conoce del tema para que nos la revisara, y para nuestra sorpresa, lo que habíamos escrito tenía el espíritu de lo que queríamos lograr, pero la manera en la que la redactamos no dejaba comprender con claridad ni quiénes erámos, ni hacía dónde nos dirigíamos. ¡Y yo me desinflen todo!

Entonces nos facilitó algunos tips a tomar en cuenta a la hora de redactar la misión y visión, tips que quiero compartir con ustedes:

- **La Misión:**

- » Debe ser clara y servir para unificar los esfuerzos de la organización.
- » Significa reto para la organización, pero es factible.
- » Debe ser vigorosa y atractiva para que llegue al interior de las personas.
- » Requiere de poca o ninguna explicación
- » Debe ser redactada con un verbo en infinitivo (verbos terminados en ar, er, ir.
- » En pocas palabras: ¿Cuál es nuestro día a día? La definición de lo que hacemos, nuestras metas principales y la filosofía de la Asociación.

- **La Visión:**

- » Se formula con la colaboración de las personas miembros de la organización.
- » Queda explícita la dimensión temporal.
- » Es integradora, amplia y detallada.
- » Positiva y alentadora.
- » Realista y posible.
- » Consciente.
- » Difundida interna y externamente.

En resumen, podríamos decir que las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

Incluso me facilitó algunos elementos que eran indispensables que tomáramos en cuenta para poder definir la misión y visión:

1. **Clientes:** ¿Quiénes son los usuarios de la Asociación?
2. **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la Asociación?
3. **Mercado(s):** En términos geográficos, ¿en dónde compete la Asociación?
4. **Tecnología:** Desde el punto de vista tecnológico, ¿la Asociación está al día?
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿La Asociación está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la Asociación?
7. **Autoconcepto:** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la Asociación?
8. **Preocupación por la imagen pública:** ¿La Asociación responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados:** ¿Los colaboradores son un activo valioso para la Asociación?

Yo sentía que era un mar de información, sin embargo y ya con estos puntos claros, procedimos a mejorar las propuestas que habíamos hecho, y después de varias versiones, la versión que decidimos definitiva fue esta:

Misión:

Contribuir al bienestar psicológico de la comunidad diagnosticada con VIH, facilitando la generación de consultas clínicas gratuitas para ellas y ellos así como para su núcleo familiar, en zonas vulnerables de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

Visión:

Ser reconocidos en el 2023 como una organización que brinda apoyo y atención psicológica a las personas diagnosticadas con VIH y su entorno familiar, que habitan en comunidades de menores recursos y riesgo social de Costa Rica.

Una vez tuvimos nuestra misión y visión listas y afinadas, nos dimos a la tarea de poner sobre el papel cuáles eran aquellos valores que nos unían, y que se convertirían en los valores de la Asociación. Así cuando por algún motivo y dado que somos personas distintas trabajando por un mismo fin, perdiéramos el rumbo, estos valores nos ayudarían a recordar por qué estamos aquí.

Los valores de una organización son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su equipo persigue cuando su visión estratégica y su misión, cuya búsqueda involucra: Tomar en cuenta los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa de la asociación, la cultura y los grupos de interés.

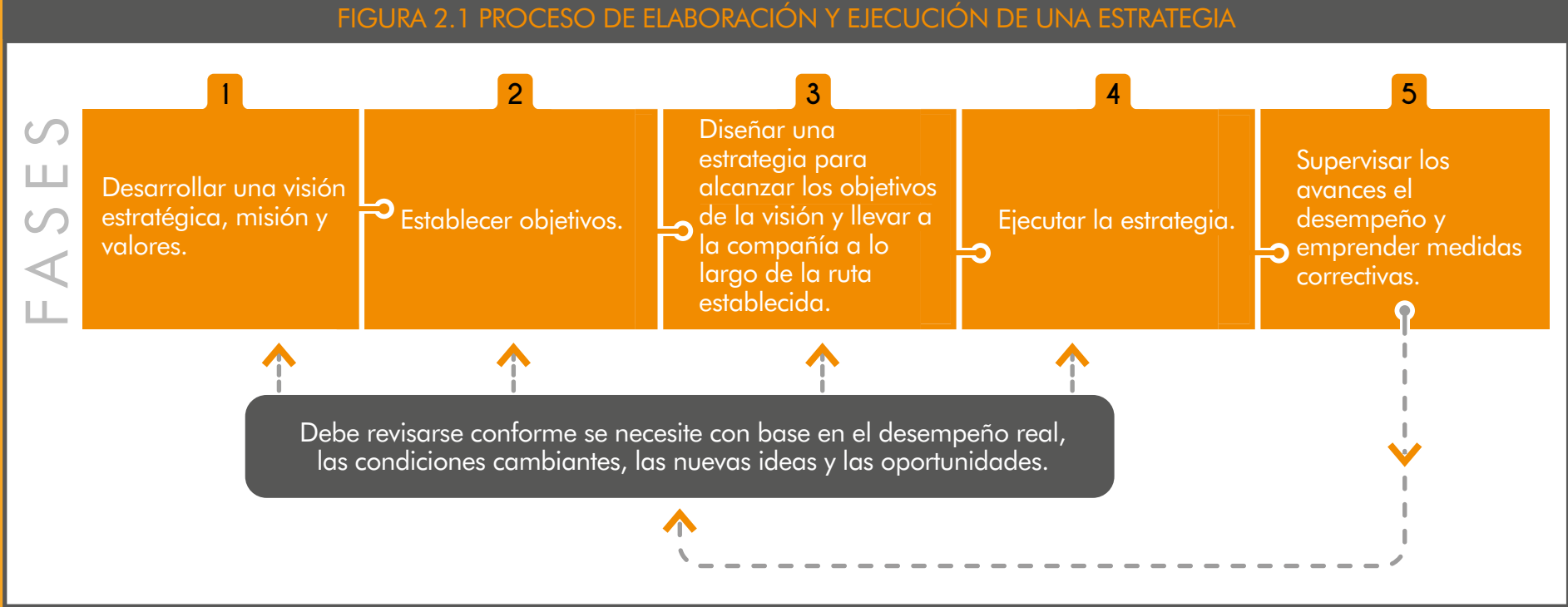


Algunos ejemplos de valores pueden ser la integridad, la excelencia, la eficiencia, el conocimiento, el dinamismo, la honestidad, la igualdad, el respeto, la gratitud así como la responsabilidad social y ambiental, por mencionar algunos. Los valores que definimos como nuestros fueron los siguientes:

- Responsabilidad.
- Colaboración.
- Igualdad.
- Empatía.
- Respeto hacia uno mismo y hacia los demás.
- Compromiso.
- Responsabilidad Social.

Cuando íbamos definiendo los valores, sin pensarlo íbamos definiendo los factores diferenciadores, que son aquellas cualidades y características que distinguían a nuestra Asociación de las demás. Y así paso a paso fue como llegamos a construir lo que se conoce como el “Marco Estratégico” de la Asociación: La misión, visión, valores y diferenciadores de la Asociación. Estábamos realmente felices, sin embargo, ya con estos pasos iniciales listos, el camino a seguir apenas comenzaba, pero sin duda alguna íbamos por la línea correcta.

Nuestra amiga nos comenzó a asesorar, porque si bien teníamos claro qué queríamos hacer, no teníamos mucha idea de cómo lo haríamos, entonces ella nos invitó a planificar, y nos mostró la siguiente imagen, la cual contiene lo necesario para que nuestro proyecto llegara a buen puerto:



Ante nuestra cara de desconcierto, nos explicó un poco más en detalle a lo que se refería, y todo se concentró en dos palabras: “**Planeación Estratégica**”.

Nos explicó que la palabra **Planeación** se refiere al “proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. Lo cual involucra algunos elementos esenciales que debemos cubrir:

- **Planeación estratégica:** ¿Qué se debe hacer?
- **Planeación operativa:** ¿Cómo hacer el trabajo?
- **Los Planes operativos:** Se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables.

O sea, la **planeación estratégica** debe responder a tres preguntas:

¿Hacia dónde va la Asociación?,
¿cuál es el entorno para hacer el
trabajo?, y ¿cómo lograrlo?.



Poder preguntarse y dar respuesta a las tres interrogantes nos sirvió de guía para definir el camino a seguir, además definir cómo debíamos organizarnos entre nosotros como Asociación, entonces optamos por trabajar en Comisiones de Trabajo, quienes estarían a cargo de diferentes áreas de interés de nosotros como Asociación, además cuando pudiéramos ver los avances podríamos tener claridad de la cantidad de dinero que necesitaríamos para atender nuestro sueño.

Como estábamos tan emocionados con todo lo que estábamos planificando, optamos por proponer una próxima reunión a la semana siguiente, entonces uno de los compañeros invitó a su hijo, que estudiaba planificación y promoción social, para que nos apoyará con todo lo que estábamos proponiendo, cuando le enseñamos lo que habíamos avanzado, el muchacho nos felicitó y nos contó que la planeación estratégica se rige por etapas, primero se hace la formulación, seguida de la implementación, para finalmente hacer la evaluación.

Y qué justamente al ser un proceso que requiere cuidado y de la participación de todo el equipo, muchas veces podemos encontrar algunas barreras a la hora que ejecutamos la estrategia, lo que hace que 9 de cada 10 organizaciones fallen la primera vez que intentan su implementación. Por ejemplo:

- **La Barrera de la Visión:** Si no se hace en equipo, solo el 5% de la fuerza de trabajo entiende realmente la estrategia con la cual trabaja la Asociación.
- **La Barrera Gerencial:** El 85% de los equipos ejecutivos invierten menos de una hora al mes discutiendo la estrategia, lo que hace que muchas veces pierdan el norte al que quieren llegar como Asociación.
- **La Barrera de los Recursos:** El 60% de las organizaciones no relacionan los presupuestos a la estrategia, y sin recursos ¿cómo podríamos llevar a cabo el plan?
- **La Barrera de la Gente:** Solo el 25% de los gerentes tienen incentivos relacionados a la estrategia.

Y bueno, ya teniendo claro lo que significaba realizar la planeación estratégica de la Asociación, y tomando en cuenta los principales errores en los que podíamos incurrir para así evitarlos, lo primero era hacer un análisis de la situación externa e interna de la Asociación.

Para poder hacerlo de una manera clara y ordenada, recurrimos nuevamente a mi amiga, quien nos contó que podíamos hacer uso de algunas herramientas que nos iban a guiar de mejor manera.

Lo primero fue hacer un, este es un análisis que nos permitió identificar los factores externos del entorno general que pueden afectar a la Asociación. Cada una de las letras contenidas en esas siglas, hacía referencia a un punto específico que debíamos analizar del macro-entorno de la Asociación:

- La **P** buscaba analizar los Factores Políticos: aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la organización en el futuro, por ejemplo, la aplicación del derecho internacional humanitario, el respeto de los derechos civiles, el respeto de los derechos constitucionales, la protección a la propiedad intelectual (Ej. Marcas, patentes), la legislación tributaria, la legislación laboral, la forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia), etc.
- La letra **E**, considera los Factores Económicos: consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras que nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia, por ejemplo el nivel de confianza del consumidor, la disponibilidad de mano de obra calificada, los costos de las materias primas, la confiabilidad del país como socio comercial, los tipos de cambio y la tasa de desempleo, etc.
- La **S** responde a los Factores Socio-Culturales: en este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre

qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Por ejemplo: Los cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, la conciencia por la salud, los cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos (estilos de vida) y los aspectos demográficos (como el crecimiento de la población, y la estructura de edades), los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios, los cambios socio-culturales en marcha, los patrones de consumo y factores étnicos y religiosos, etc.

- La letra **T** refería a los Factores Tecnológicos: Este punto es más complejo, dada la velocidad con la que se producen hoy en día los cambios tecnológicos, así que aquí lo que nos interesa es la reflexión sobre cómo las tecnologías que están apareciendo pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo y el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar.

Por ejemplo: La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la Asociación que puedan provocar algún tipo de innovación, el impacto de las tecnologías de la información, tecnologías y/o soluciones sustitutas, información y comunicación, potencial de innovación, etc.

Una vez que hicimos el análisis de todos esos factores externos, pudimos entonces pasar a analizar los factores internos de la Asociación, los cuales nos iban ayudar a tomar una radiografía de cómo estábamos.

En síntesis, nos iba a permitir contestar dos preguntas básicas: ¿qué teníamos y ¿en dónde estábamos? Como Asociación.

Para ello, nos recomendó usar una herramienta que ya conocíamos un poco, por lo que nos resultó más sencillo hacer el ejercicio: el **Análisis FODA**, el cual corresponde al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Asociación.

Dentro de estas, podemos decir que las fortalezas y las debilidades responde a los factores internos de la Asociación, mientras que las oportunidades y las amenazas corresponde a factores externos que afectan a la Asociación. con este análisis, se busca maximizar las fortalezas y las oportunidades, a la vez que se minimizan las debilidades y las amenazas.

Esa sesión de trabajo estuvo muy productiva, ya que logramos revisar todo el PEST y el FODA, y como resultado obtuvimos lo siguiente:

- **Fortalezas:**
 - » Tenemos procesos técnicos y administrativos para alcanzar nuestras metas.
 - » Tenemos un buen servicio al usuario.
 - » Somos un grupo unido ante una causa común.
 - » Tenemos ilusión por el trabajo a realizar.
 - » Tenemos la formación adecuada.
 - » Somos referentes en un área de trabajo concreta (personas con VIH).
- **Debilidades:**
 - » Tenemos poco capital de trabajo y está mal utilizado.
 - » Tenemos pocas habilidades gerenciales.
 - » Nos falta capacitación.

- » Contamos con poco voluntariado.
- » No tenemos personal contratado.
- » No tenemos plan de comunicación, de captación de fondos, ni de marketing.
- **Oportunidades:**
 - » Mercado mal atendido.
 - » Hay necesidad de información con relación a la temática de VIH.
 - » Existen necesidades en la población que no están siendo resueltas por las Instituciones Públicas u otras ONG ´s.
 - » Apertura de una línea de subvención privada.
 - » Existencia de cursos de formación en áreas de interés.
- **Amenazas:**
 - » Pocos fondos institucionales para la atención del VIH.
 - » Cambios en la legislación.
 - » Cambio de gobierno.
 - » Estigma y discriminación con respecto a la temática de VIH.
 - » La gente tiene temor de abordar el tema de VIH.
 - » Existencia otras organizaciones que realizan un trabajo similar.
 - » La población desconoce la existencia de nuestra Asociación.

Estábamos muy felices con el análisis que realizamos, pues no sólo nos permitió analizarnos, sino que también pudimos conversar sobre cosas que anteriormente no habíamos contemplado y que de una u otra manera nos van a afectar y tenemos que tener previsiones.

Ya teníamos claro cuál era nuestra misión, nuestra visión, los valores y diferenciadores de la Asociación, los factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos que nos afectan, así como los factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades), era hora de comenzar a definir cuál sería nuestro objetivo estratégico. sin embargo, antes de iniciar, uno de nuestros

compañeros que estudia administración, nos sugirió la posibilidad de hacer un análisis más... dudosos y dudosas de seguir haciendo análisis y no aterrizar más, optamos por dialogar su importancia, pues él nos proponía realizar un análisis cruzado de los hallazgos del FODA, cuyo nombre es “Matriz AODF”. En este análisis combinamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que habíamos analizado anteriormente, con el fin de ir perfilando los objetivos estratégicos de la asociación; al go así como plantear el objetivo con base en evidencias.

Para que se den una mejor idea, les dejo por acá la matriz AODF:

	F1... F2... F3...	D1... D2... D3...
O1... O2... O3...		
O1... O2... O3...		Reducir debilidades para evitar amenazas.

Un gran logro todos estos ejercicios que hicimos, aunque nos llevaron algo de tiempo, al haberlos trabajado en equipo, nos permitió tener una mayor claridad de dónde estábamos como Asociación, y qué cosas debíamos tomar en cuenta para poder definir hacia dónde queríamos avanzar.

3 MANOS A LA OBRA



¿Qué es un proyecto social? “Toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad, que involucra y afecta a un grupo social determinado” (Martinic, S. 1996).

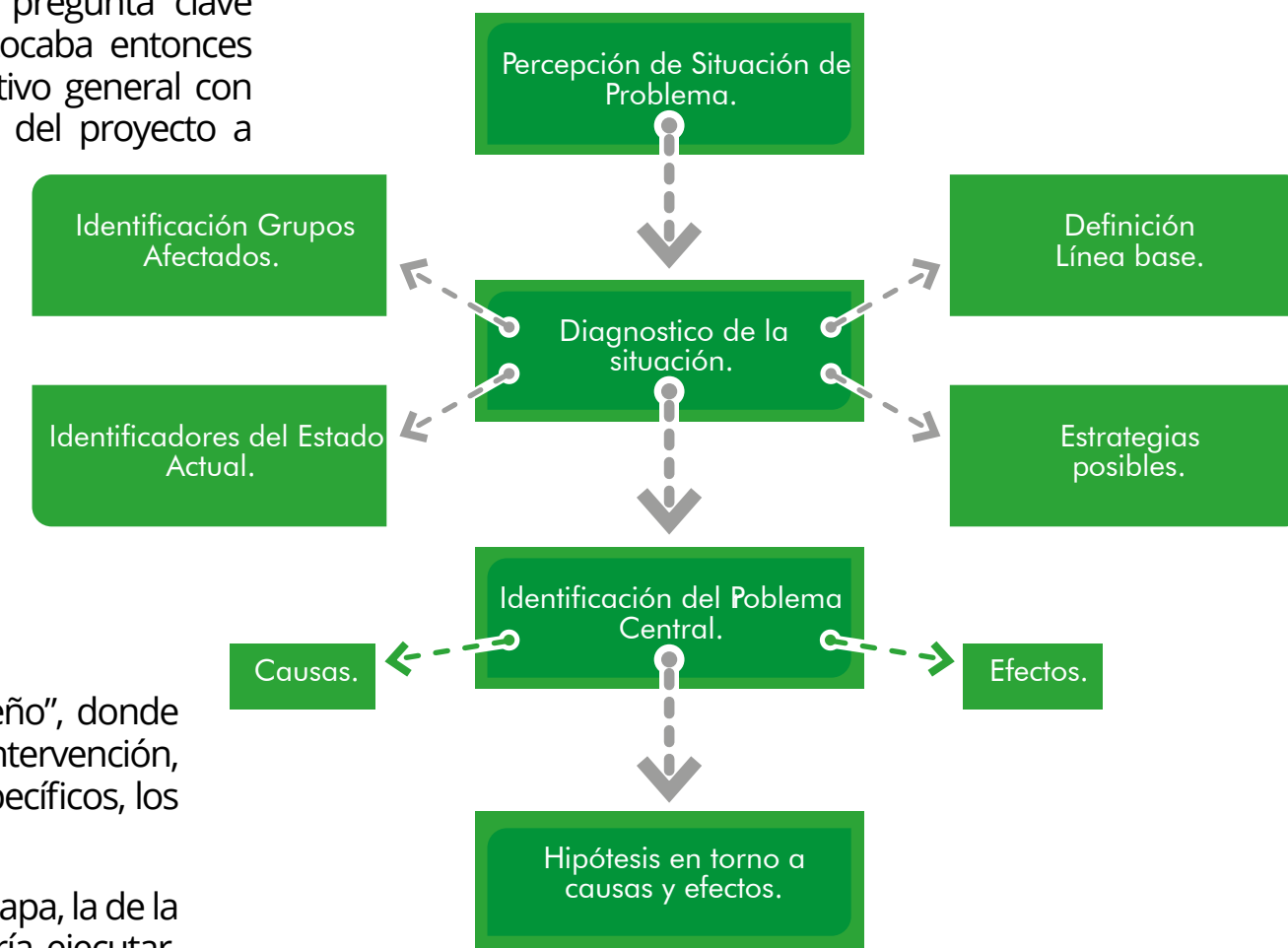
¿Hacia dónde vamos? Esta es la pregunta clave que debíamos responder, y nos tocaba entonces empezar a definir cuál era el objetivo general con el que queríamos trabajar dentro del proyecto a presentar.

Y es que como parte de la información que nos venían brindando, nos hablaron también sobre las etapas que debíamos tener en cuenta para la elaboración de un proyecto.

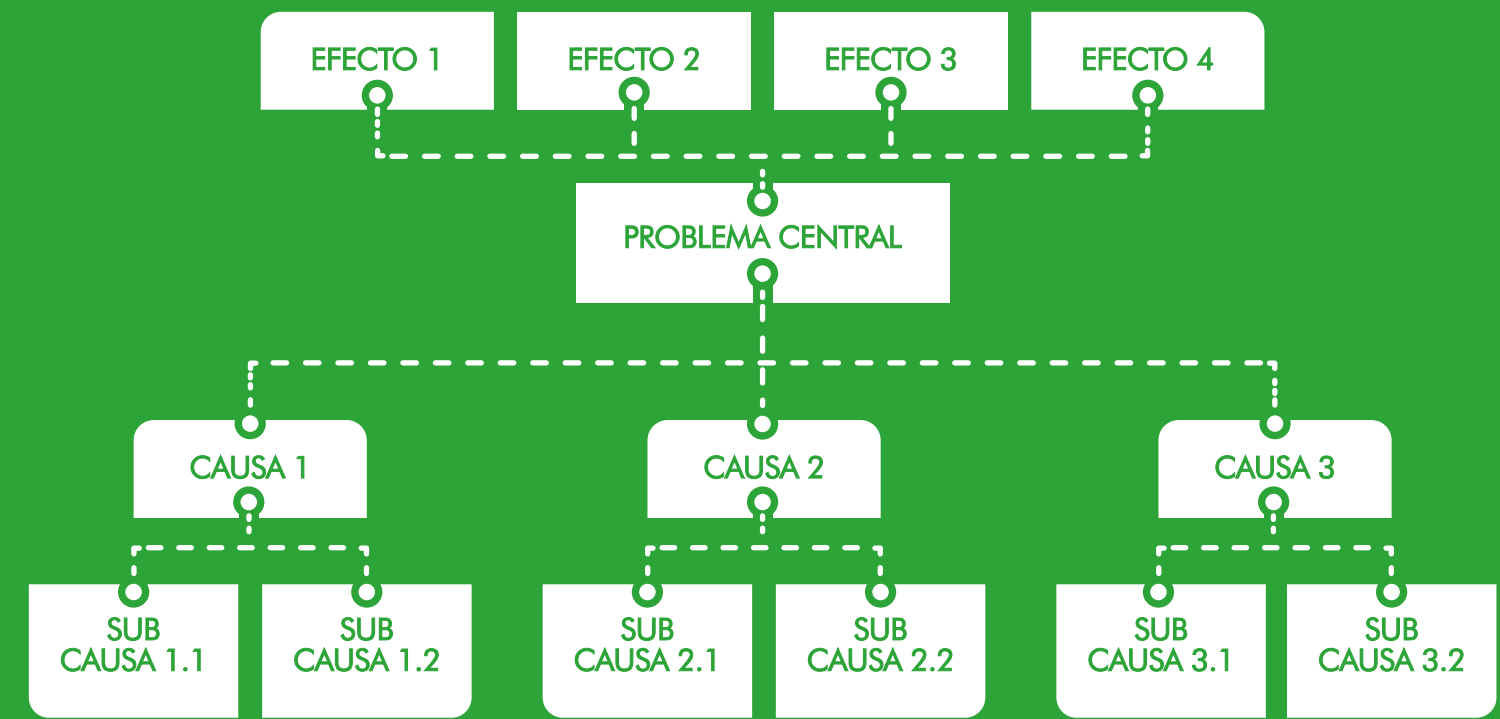
Lo primero era llevar a cabo un “diagnóstico” que nos permitiera identificar el problema y caracterizar la población afectada.

Lo segundo sería la etapa de “diseño”, donde deberíamos definir las áreas de intervención, el objetivo general, los objetivos específicos, los indicadores y las actividades.

Para llegar finalmente a la tercera etapa, la de la “implementación”, donde nos tocaría ejecutar, coordinar y monitorear todo.



Pero vamos un pasito a la vez. Lo primero que hicimos fue reunirnos para hacer el diagnóstico. Esta etapa nos fue muy sencilla llevarla a cabo basándonos en el ejercicio del “árbol de problemas”:

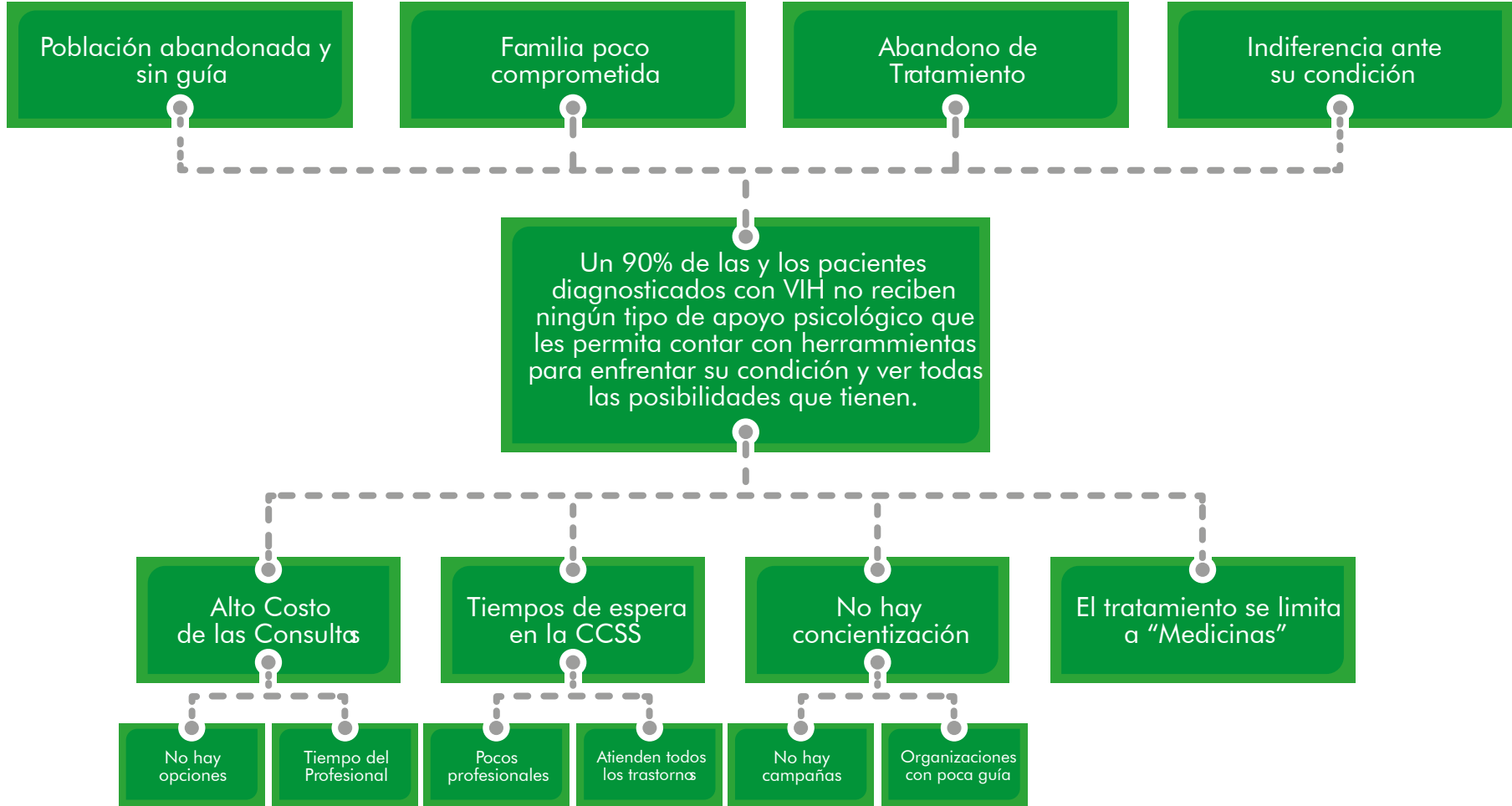


Más detalladamente, esta herramienta lo que nos permite hacer paso a paso es:

1. Identificar beneficiarios.
2. Determinar los problemas que afectan a estos beneficiarios.
3. Analizar y elegir el problema central que queremos atender.
4. Analizar y elegir las causas de ese problema central que afecta a nuestros beneficiarios.
5. Identificar los principales efectos que resultaría de atender este problema.
6. Presentar dicha descripción como un árbol.

Para ello era importante devolvernos a la base y revisar nuestra misión y nuestra visión. Consultar a nuestros beneficiarios y beneficiarias, a expertos y expertas, consultar los planes estratégicos en materia de VIH y VIH Avanzado, revisar las investigaciones más recientes en temas de prevención y atención del VIH y VIH Avanzado para luego delimitar toda esta información correctamente.

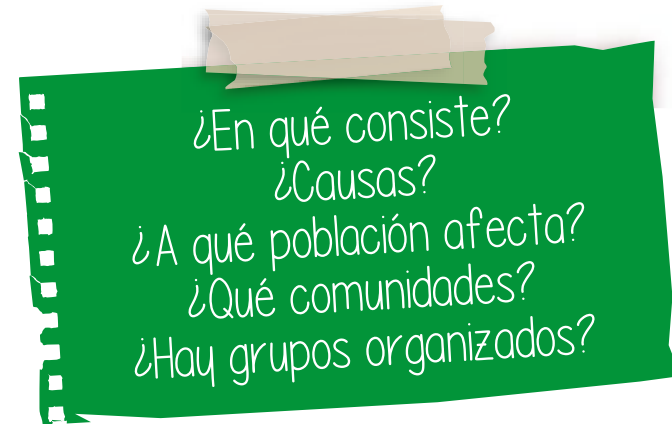
Así quedó nuestro árbol de problemas después de una extensa conversación entre el equipo:



Ahora bien, ¿porqué queríamos entonces llevar a cabo nuestro proyecto?, ¿cuál era ese problema que queríamos atender?, ¿cómo lo describimos y lo justificamos?

Ya habíamos llevado a cabo el diagnóstico del problema gracias al árbol de problemas, mismo que nos dio cuenta de sus características o elementos centrales. Debíamos ahora definirlo de manera precisa y clara para facilitar la debida formulación del objetivo. Dar cuenta del contexto o lugar en el que ocurría ese problema y de las personas afectadas, y además justificarlo: ¿para qué ejecutar un proyecto? y ¿Cómo redactamos esa problemática que íbamos a atender? a ocupar su mente y esfuerzo.

Debíamos describir claramente el problema principal que el proyecto quería solucionar, refiriéndonos a particularidades del programa:



Este fue el detalle del problema que identificamos:

Las personas que reciben un diagnóstico de VIH positivo, reciben una noticia muy difícil de comprender y de contextualizar a futuro. ¿Qué va a pasar conmigo? ¿Qué opciones tengo? ¿Puedo seguir mi vida normal? ¿Qué debo cambiar? y un sinnúmero de preguntas adicionales que van a ocupar su mente y esfuerzo.

Como parte de este análisis hemos logrado identificar que el problema principal es que

“un 90% de las y los pacientes diagnosticados con VIH no reciben ningún tipo de apoyo psicológico que les permita contar con herramientas para enfrentar su condición y ver todas las posibilidades que tienen”.

Aproximadamente 13.000 personas (al 2016) conviven diariamente con el virus, y 1.000 personas más son diagnosticadas cada año. Si bien es cierto el tratamiento con retrovirales tiene una importante cobertura (por encima del 50%), esta puede incrementarse de forma sustancial si todos y todas las pacientes estuvieran conscientes de sus posibilidades y opciones a futuro.

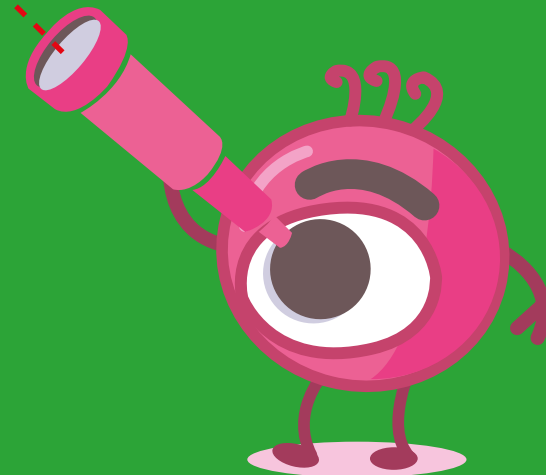
En el transcurso de los años se ha encontrado que hay algunas fundaciones que, como parte de sus funciones diarias, brindan algún tipo de apoyo psicológico a los y las pacientes con VIH. Si bien es cierto sus intenciones son de gran valía, Costa Rica todavía adolece de una organización que sea dirigida por pacientes y núcleo cercano a los mismos, y que se especialice en la atención y apoyo psicológico para afrontar las consecuencias del virus de la forma más responsable, informada y positiva posible.

Ya podíamos empezar a formular la propuesta: nuestro proyecto. Teniendo siempre en cuenta los siguientes tips:

- Que respondiera a una problemática previamente identificada.
- Ser consistentes, o sea; que todas las actividades

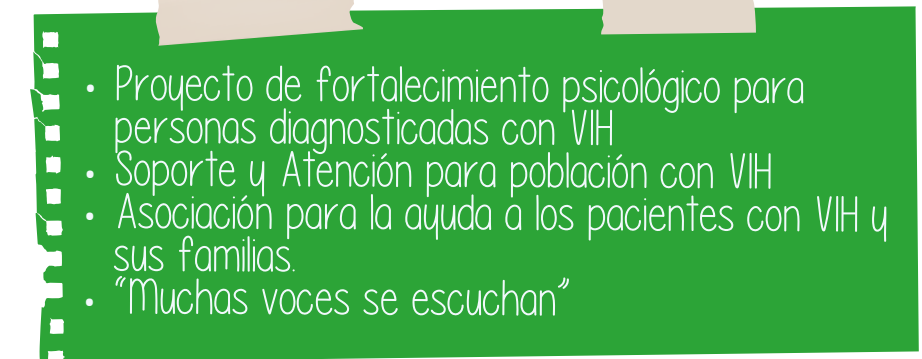
que definieramos estuvieran relacionadas con el objetivo que queríamos alcanzar.

- Ser realistas, y reconocer que un proyecto tiene siempre un alcance limitado. Teníamos entonces que considerar hasta dónde podíamos llegar con el tiempo y recursos disponibles para el proyecto.
- Enfocarnos en nuestros beneficiarios. Lo cual quería decir que nuestra propuesta iba a ser valorada positivamente si el mayor porcentaje del recurso solicitado iba dirigido directamente a la población beneficiaria a través de servicios específicos (formación, salud, acompañamiento, etc).



Teníamos ya muchos datos sobre la mesa, y con ellos la necesidad de ponerle nombre a nuestro proyecto: ¿Qué queríamos?, esa era la principal pregunta que debía responder el nombre de nuestro proyecto. Responder claramente a las preguntas: ¿Qué queremos hacer?, ¿dónde queremos hacerlo? y ¿con quién queremos hacerlo?

Tomamos en cuenta todos los datos con los que contábamos ya, y empezamos a escribir en una pizarra ideas de posibles nombres, pero antes de dejar uno definitivo, nos propusimos que fuese uno claro, conciso, pegajoso, que dejara claro el objetivo de lo que queríamos realizar. Y así fue como después de mucho pensar, pensamos en los siguientes nombres para nuestro proyecto:



Finalmente, y después de una larga puesta en común de todos los compañeros y compañeras, decidimos que el nombre **“Muchas voces se escuchan”**, daba precisamente en el punto que queríamos recalcar, además de ser pegajoso, inspirador, y descriptivo.

No podía creerlo, la idea que me surgió algunos meses atrás ya estaba tomando forma, y lo mejor de todo es que ya no solamente era yo, éramos un grupo de personas que estábamos confiando en nuestro trabajo, y que empezábamos poco a poco a darle vida a la idea inicial.

Había llegado el momento de redactar el objetivo general de nuestro proyecto: ¿Qué queríamos hacer, ¿Cuál era ese cambio que queríamos ver al finalizar el proyecto?

Teníamos claro que el proyecto sólo podía tener un objetivo general, así que hicimos nuevamente una lluvia de ideas y todos daban opiniones que nos resultaban importantes, de ahí que no queríamos dejar nada por fuera. Pero al obtener el resultado final, nos dimos cuenta que el objetivo no quedaba tan claro:

“ESTABLECIMIENTO DE CONSULTAS PSICOLÓGICAS A TRAVÉS DE PROFESIONALES CONTACTADOS POR LA ASOCIACIÓN PARA PROMOVER, INCENTIVAR, DIVULGAR Y ATENDER A LA POBLACIÓN DIAGNOSTICADA CON VIH EN COSTA RICA”

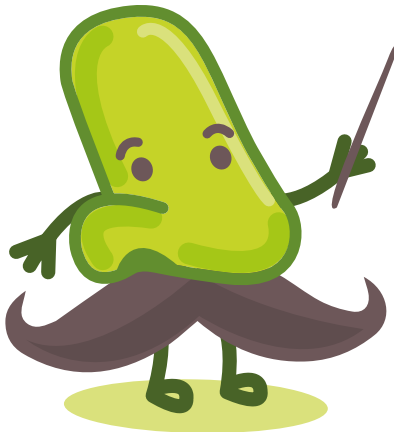
Un poco desconcertados, decidimos buscar ayuda y nos comunicamos con una organización amiga, que tiene experiencia en el desarrollo de objetivos, así que nos dio algunos consejos que era importante tomar en cuenta a la hora de definir nuestro objetivo estratégico, entre ellos:

- 1. Iniciar con un **verbo en infinitivo** (terminados en ar, er, ir). Por ejemplo: “Fortalecer”
- 2. Continuar con la respuesta a la pregunta **¿qué?**, ¿qué queremos “fortalecer”? Las capacidades de las personas que viven con VIH.
- 3. Y terminar dando respuesta a la pregunta **¿para qué?**, ¿para qué queremos “fortalecerlo”? Para la defensa de sus derechos ante cualquier forma de violencia.

Otros consejo que nos dio, fue que los redactáramos según los criterios **“SMART”**, que por sus siglas en inglés significan:

- **“S”** de **“Specific”** = Específico.
- **“M”** de **“Measurable”** = Medible.
- **“A”** de **“Attainable”** = Alcanzable.
- **“R”** de **“Relevant”** = Relevante.
- **“T”** de **“Time-Related”** = Con un tiempo determinado.

Y con el fin de facilitarnos aún más la labor, nos brindó un cuadro que contiene algunos de los principales verbos que podemos usar tanto para redactar objetivos generales o estratégicos, así como objetivos específicos:



VERBOS PARA OBJETIVOS GENERALES

ANALIZAR	DEMOSTRAR	FORMULAR	RELATAR
CALCULAR	DESARROLLAR	FUDAMENTAR	REPLICAR
CATEGORIZAR	DESCRIBIR	GENERAR	REPRODUCIR
COMPARAR	DIAGNOSTICAR	IDENTIFICAR	REVELAR
COMPILAR	DISCRIMINAR	INFERIR	PLANAER
CONCRETAR	DISEÑAR	MOSTRAR	PRESENTAR
CONTRASTAR	EFFECTUAR	ORIENTAR	PROBAR
CREAR	ENUMERAR	OPONER	PRODUCIR
DEFINIR	ESTABLECER	RECONSTRUIR	PROPONER

VERBOS PARA OBJETIVOS ESPECÍFICOS

ADVERTIR	CONSIDERAR	ENUNCIAR	INTREPETAR
ANALIZAR	CONTRASTAR	ENUMERAR	JUSTIFICAR
BASAR	DEDUCIR	ESPECIFICAR	MENCIONAR
CALCULAR	DEFINIR	ESTIMAR	MOSTRAR
CALIFICAR	DEMOSTAR	EXAMINAR	OPERACIONALIZAR
CATEGORIZAR	DETALLAR	EXPLICAR	ORGANIZAR
COMPARAR	DETERMINAR	FRACCIONAR	REGISTRAR
COMPONER	DESIGNAR	IDENTIFICAR	RELACIONAR
CONCEPTUAR	DESCOMPONER	INDICAR	RESUMIR

Ya con toda esa información a la mano, nos reunimos nuevamente y logramos darle forma al que sería el objetivo general del proyecto que deseábamos presentar:

“Incrementar en un 5% al año la proporción de la población diagnosticada con VIH que recibe atención psicológica especializada sobre su condición, a través de un programa de citas con psicólogos voluntarios que les permita conocer sus alternativas y estar mejor preparados para su vida”

Ya con ese objetivo claramente definido, podíamos entonces empezar a definir los objetivos específicos. La forma más sencilla de generarlos, era respondiendo a la pregunta: ¿Cuáles son los pasos que se deben implementar para alcanzar el objetivo general?. Estos objetivos debían entonces expresarse claramente y ser coherentes entre sí. Era indispensable establecer metas: personas que íbamos a alcanzar con el proyecto, por ejemplo.

Después de mucho discutir al respecto definimos dejar los siguientes objetivos específicos:

- 1. Objetivo Específico 1: Contratar un psicólogo.
- 2. Objetivo Específico 2: Hacer una agenda de citas.
- 3. Objetivo Específico 3: Alquilar un local.

Pero cuando nuestro compañero leyó los objetivos, nos indicó que básicamente estábamos detallando actividades. Así que respiramos profundo y nos dispusimos a repasar un poco los tips que habíamos descrito anteriormente. Y es que cuando uno se emociona empieza a correr y a tirar ideas para todo lado, pero siempre es bueno trabajar con calma y analizar cada uno de los detalles que está incluyendo.

Así que empezamos de cero tomando como base el objetivo general al cual nos estábamos dirigiendo, y después de unos minutos logramos concluir que nuestros objetivos específicos serían los siguientes:

- 1. **Objetivo Específico 1:**
Generar una campaña de concientización a los y las profesionales en Psicología para que conozcan el impacto que su trabajo tiene en la población diagnosticada con VIH y de esta forma se interesen en trabajar con ella.
- 2. **Objetivo Específico 2:**
Establecer un programa de citas psicológicas por región geográfica que permita atender las zonas más vulnerables y con menos acceso a este tipo de control.
- 3. **Objetivo Específico 3:**
Dar a conocer el programa “Muchas voces se escuchan” a la población civil en general a través de una campaña de divulgación que atraiga personas interesadas en sentirse apoyadas y guiadas en su proceso de adaptación.

Una vez definidos los objetivos específicos y las metas, debíamos pasar a detallar ahora sí las actividades correspondientes. ¿Y qué podíamos definir como actividades?, muy sencillo:

// SON TODAS LAS ACCIONES QUE SE DEBEN
EJECUTAR
EJECUTAR PARA ALCANZAR
CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS //

Como recomendación general, si nos indicaron que el número de actividades por objetivo debía ser razonable y proporcional a la meta establecida.

Dicho esto, este es un ejemplo de las actividades que definimos para nuestro objetivo específico número uno, que era “Generar una campaña de concientización a los y las profesionales en Psicología para que conozcan el impacto que su trabajo tiene en la población diagnosticada con VIH y de esta forma se interesen en trabajar con ella”:

- 1. Definir el mensaje que se quiere dar a conocer a los profesionales en Psicología.
- 2. Determinar cuál es el mejor medio para llevarles el mensaje que queremos comunicar.
- 3. Realizar el diseño de los comunicados.
- 4. Convocar una conferencia de prensa para hacer el lanzamiento oficial.
- 5. Alquilar un local en el que se pueda hacer la conferencia de prensa.
- 6. Determinar un formulario en línea y físico con el que los psicólogos que deseen ser parte de la iniciativa se puedan registrar y habilitar.

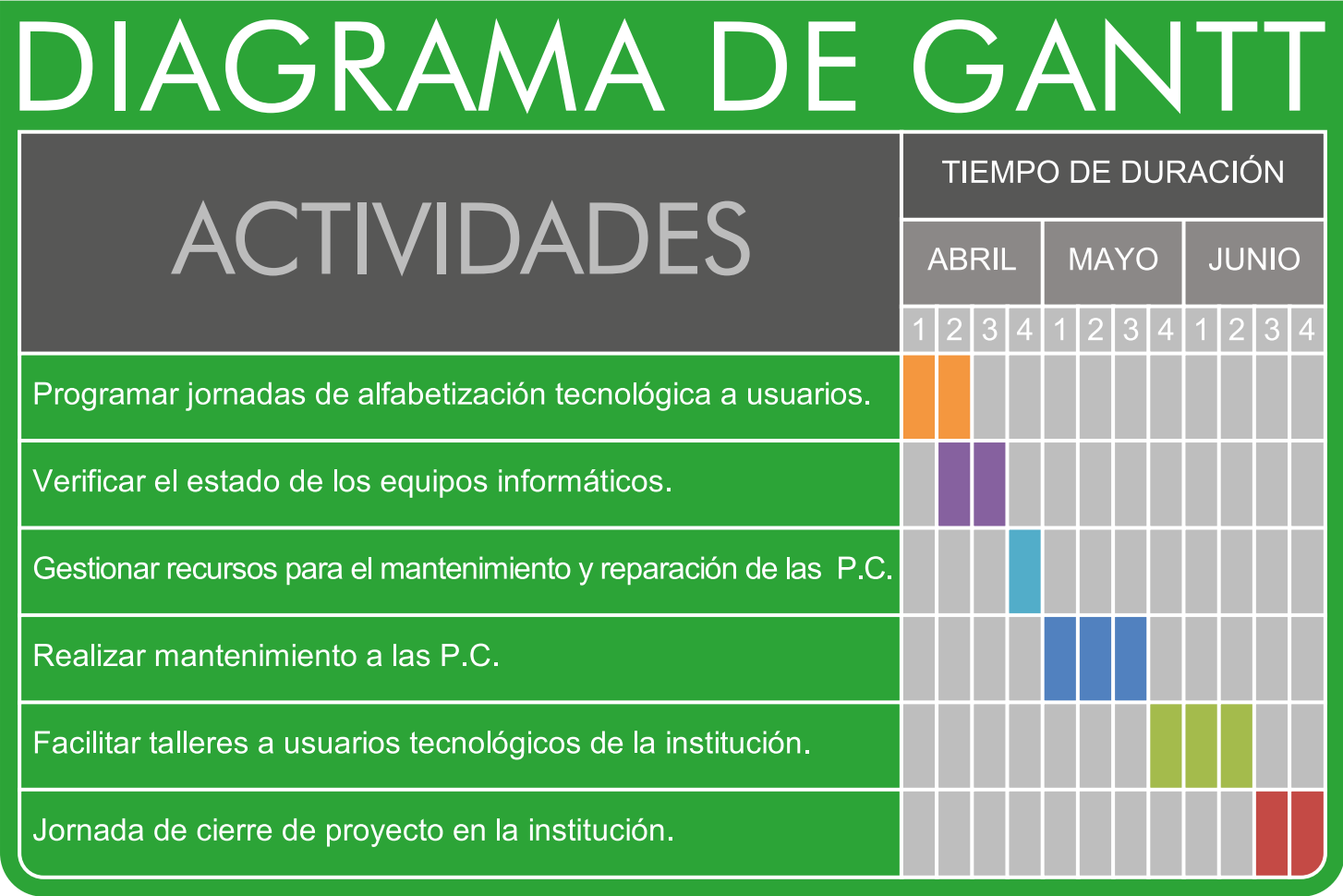
Teníamos todas las actividades detalladas por objetivos, pero aún nos faltaba ir más allá. Las tareas no se iban a llevar a cabo solas, por lo que nos tocaba empezar a definir los responsables de cada acción, y también el tiempo estimado en que se llevaría a cabo cada una de estas actividades.

Para ello, nada mejor que definir un cronograma... ¿cuándo lo voy a hacer?: Precisar gráficamente las actividades que íbamos a ejecutar en el proyecto, en función del tiempo de duración del mismo.

Este cronograma debía ser flexible dentro de los límites establecidos para la ejecución del proyecto y tener “criterio de realidad”, por lo que debíamos velar porque fueran

tiempos realistas y no idealistas. De alguna u otra manera cada cosa lleva un tiempo específico para poder llevarse a cabo. Y una manera amigable de hacer este cronograma era a través de lo que se conoce como el “Diagrama de Gantt”, que se puede hacer en una hoja de excel.

Por aquí les mostramos un ejemplo de cómo se vería el diagrama:



Pero, ¿cómo definimos a los responsable de llevar a cabo estas actividades? ¿Cuáles serían las instituciones, organizaciones y personas involucrados que participarían de este proceso?

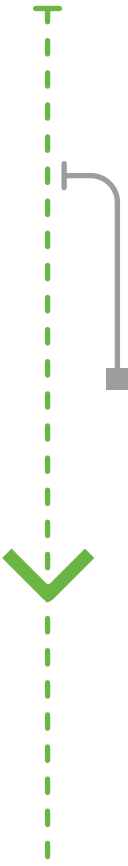
Una compañera dió en el clavo, la respuesta era sencilla, serían aquellas personas o grupos a cargo del proyecto (responsables y equipos equipos de trabajo), así como aquellas personas o grupos que podrían colaborar para lograr los resultados que requerimos (alianzas, auspicios, apoyos), incluso la participación de los propios las personas a quienes queremos beneficiar con el proyecto.

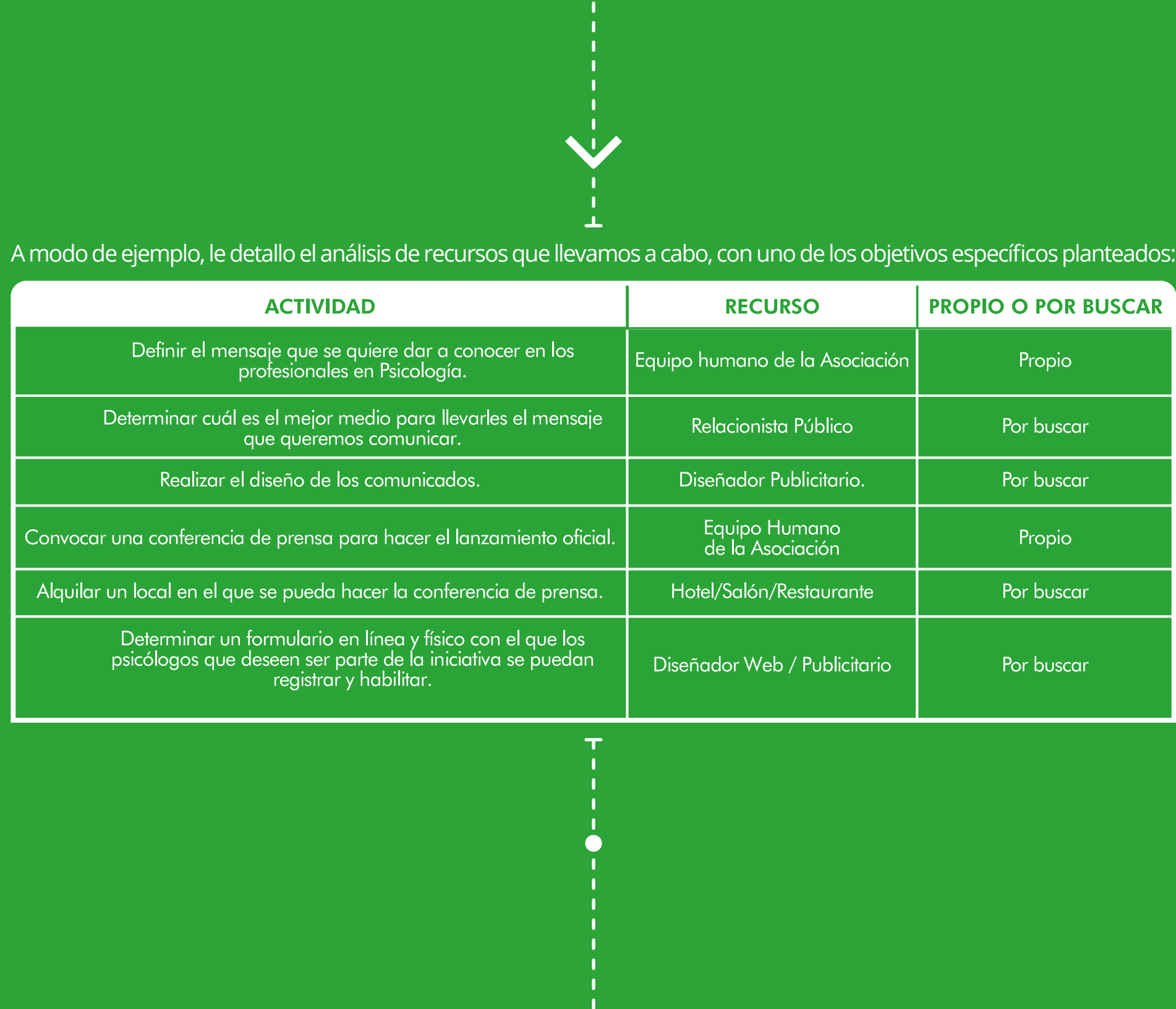
Tomando en cuenta los objetivos, el detalle de actividades y el cronograma, terminamos definiendo los siguientes responsables para cada actividad, así como el tiempo en que debería llevar a cabo la tarea asignada.

Evidentemente todo tiene un costo, y era necesario tener claridad no solamente de los objetivos, actividades por llevar a cabo, responsables y el tiempo en que todo se iba a desarrollar, sino también qué cosas íbamos a requerir para cumplir las metas y cuánto nos iba a costar todo eso, entonces nos tocó comenzar a pensar en cómo armaríamos nuestro presupuesto para tener claro cuánto dinero tendríamos que gestionar.

Para eso primero debíamos hacer un análisis de los recursos por cada actividad programada, respondiendo ¿qué necesito para llevar a cabo el proyecto?. Para lograr dar respuesta a esta pregunta tuvimos que realizar un mapeo de recursos, entonces revisamos cuáles recursos humanos teníamos, que recursos tecnológicos podíamos gestionar, además qué del todo no teníamos y que tendríamos que buscar.

Ya con todo ese panorama claro, pudimos empezar a darle forma a los recursos y al cumplimiento de las actividades, además nos ayudó a definir qué requerimos en términos presupuestarios, así como definir los costos para realizar el proyecto, tema que vamos a ahondar en el siguiente capítulo.

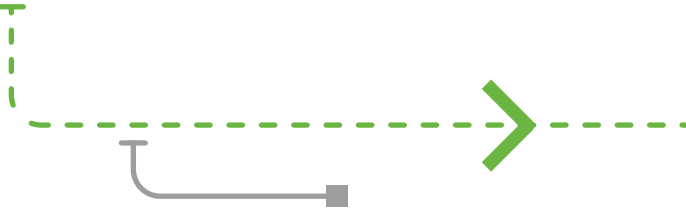




Al final toda la información iba tomando forma, y cada vez lográbamos ver más armada la propuesta, si bien sabíamos que esto nos estaba llevando más tiempo del que habíamos pensado, los resultados nos tenían muy emocionados y emocionadas, sentíamos que finalmente teníamos bases sólidas y que de ahora en adelante nos sería más fácil trabajar.

A manera de resumen les compartimos esta tablita, que al menos a nosotros nos ayudó mucho esclarecer la formulación del proyecto:

¿Qué quiero?	(Proyecto)
¿Por qué lo quiero?	(Justificación)
¿Para qué lo quiero?	(Objetivos)
¿Cómo lo voy a hacer?	(Metodología [Actividades])
¿Cuándo lo voy a hacer?	(Cronograma)
¿Quiénes van a participar?	(Responsables)
¿Qué necesito para realizarlo?	(Recursos)
¿Con qué cuento y qué tengo que buscar?	(Mapeo de recursos)
Presupuesto	(Costos para realizar el proyecto)



4 ¿CUÁNTO VALE MI PROYECTO?



¿Presupuesto? Preguntaron sorprendidos algunos compañeros y compañeras que no estaban muy familiarizados con el término. Tenemos que pensar en que presupuesto significa el “conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período”, según la biblioteca virtual Wikipedia..

Cuando estamos definiendo las diferentes actividades que se deben llevar a cabo para poner en marcha un proyecto, hay que recordar que cada una de esas actividades debe responder a un objetivo específico, los cuales a su vez deben responder al cumplimiento del objetivo general del proyecto.

¿Y cómo empezamos? Todos los compañeros y compañeras teníamos dudas sobre cómo dar el primer paso. Sin embargo, un consultor cercano a nuestra Asociación nos recomendó utilizar un formato de Hoja de Cálculo (hoja de excel) bastante sencilla, en la cual se iban recopilando todos y cada uno de los rubros que pueden formar parte de los gastos de una actividad. A continuación les compartimos una clasificación sugerida de gastos que les puede ayudar a trabajar ordenada y claramente:

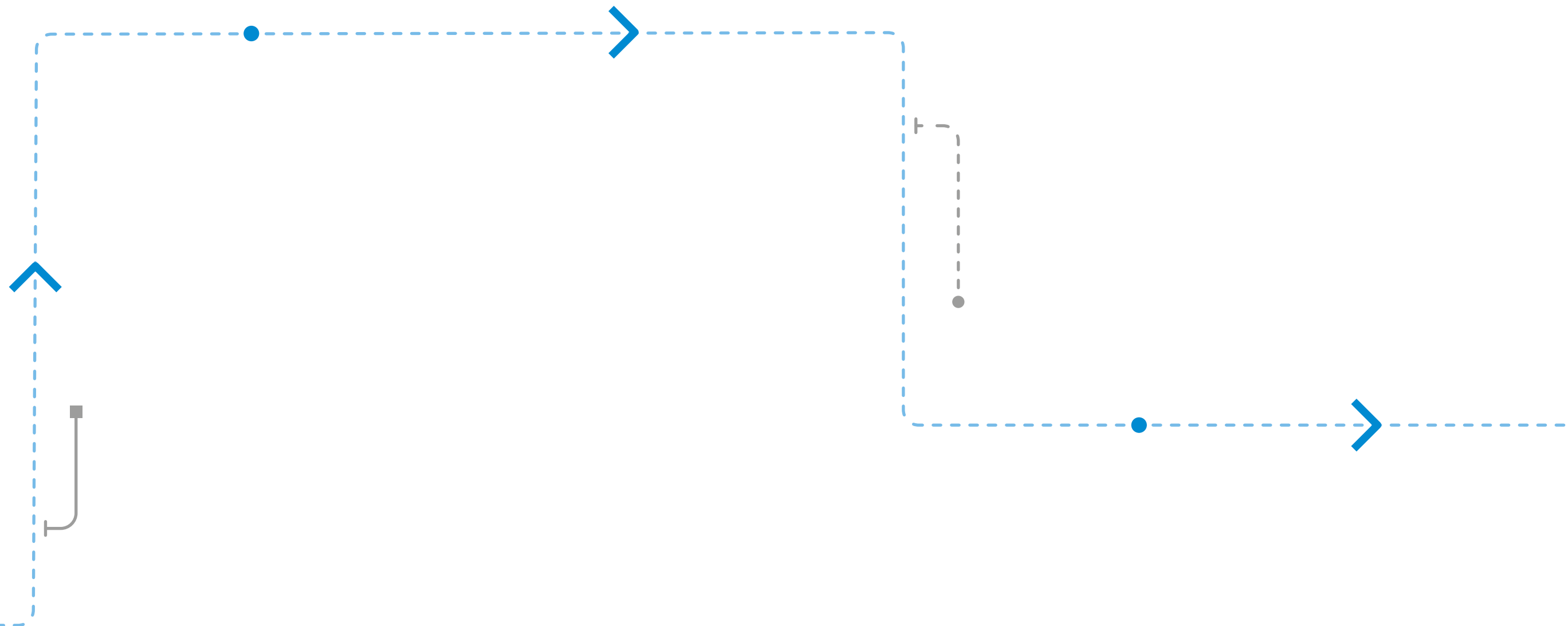
1. **Recurso Humano:** En este rubro, se deben considerar todas las contrataciones que se requieran en el equipo para llevar a cabo y ejecutar el proyecto. Es muy importante aclarar que si contratamos personas, tenemos que pensar también en las cargas sociales y en las remuneraciones que los colegios profesionales correspondientes tienen establecidas.
2. **Contrataciones:** Este rubro hace referencia a la contratación de servicios profesionales o “Freelance”, que no formarán parte de la Asociación pero que sí son necesarios para llevar a cabo el proyecto, como por ejemplo un diseñador gráfico.
3. **Alquiler de Inmuebles o Locales:** Para realizar una actividad de presentación, una conferencia de prensa, un lanzamiento o una serie de sesiones de capacitación, siempre será necesario el alquiler de un lugar que cumpla con las condiciones para tal fin.
4. **Equipo y Mobiliario:** Este gasto se refiere a equipos de computación, alquiler de sillas, proyectores, mesas, pantallas planas, equipos de sonido y cualquier otro servicio que queramos para poder llevar a cabo el proyecto.

■ 5. **Suministros y Materiales:** Cuadernos, cartones, lapiceros, utilería, pilots, pizarras, reglas, tijeras, computadoras (compradas, no alquiladas), proyector de multimedios, etc. Es todo aquello que requerimos de apoyo para que el proyecto sea exitoso.

■ 6. **Transportes y Viáticos:** Cuando hay que trasladar equipo humano que trabaja con la Asociación, se debe pensar en los costos de desayuno, almuerzo, cena y transporte, de manera que las personas que asisten a las actividades, vayan con todas las condiciones para que saquen provecho a las mismas.

■ 7. **Alimentación (Refrigerios):** En general, si se hace una actividad de capacitación o taller práctico, a los participantes se les brinda un refrigerio en la mañana y en la tarde. Esto debe cargarse a este rubro de alimentación.

Esta forma de pensar en “cascada”, nos estaba permitiendo llegar a un nivel de detalle que no nos dejaría omitir alguna línea o monto importante, de manera que no nos sorprendiera el un monto o rubro no costado ya cuando ejecutáramos el proyecto.



5 ¿Y AHORA QUÉ?



“HABÍA ESCUCHADO UNA VEZ QUE CUANDO ESCRIBES TUS SUEÑOS EN UN PAPEL Y LE PONÉS FECHA,
SE CONVIERTE EN UN OBJETIVO...

QUE CUANDO DIVIDES TUS OBJETIVOS EN PEQUEÑOS PASOS, SE CONVIERTE EN UN PLAN.

Y UN PLAN RESPALDADO POR ACCIONES

SE CONVIERTE EN REALIDAD...
JUSTAMENTE ESO ES LO QUE ESTABA SUCEDIENDO EN ESE MOMENTO”

AUTOR DESCONOCIDO.

Después de varias reuniones de equipo, un árduo trabajo y la guía de varias personas, pudimos montar nuestro proyecto y presentarlo a la institución que teníamos prevista. Pero, ¿qué hacíamos a partir de ese momento?

Estábamos llenos de energía y queríamos seguir construyendo propuestas, por lo que quedarnos de brazos cruzados esperando a que nos aprobaran ese proyecto en particular no era una opción, entonces ¿qué más podíamos hacer?...

La respuesta llegó por recomendación de un asociado, quien nos dijo que lo mejor era montar un “modelo de negocios”, y también nos comentó que un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

A nosotros nos sonaba muy extraño, porque nosotros nunca nos vimos como una empresa, entre varios cuestionamientos, le preguntamos ¿cuál era el objetivo de los modelos de negocios?... la respuesta es una única, si bien

no somos una empresa en el sentido de generar ganancia, sí somos un emprendimiento social, entonces nuestro fin como empresa social dirigía a generar un impacto positivo social o ambiental a la sociedad en general. Siendo lo más importante en este caso el poder generar ingresos para seguir llevando nuestros a la realidad.

Eso sí, es bueno tener en cuenta que las características básicas de un buen modelo de negocios son que sea simple, claro y enfocado.

Y es acá donde se hace necesario hablar de **“Sostenibilidad Financiera”**, la cual se logra generando acciones para recaudar recursos, ya sean monetarios, humanos o en especies, en términos de las organizaciones sociales a esta acción se le llama **“Fundraising”**.

El **“fundraising”** es “el proceso de captar dinero, bienes, tiempo y conocimientos (activos) que una persona u organización utilizará para alcanzar determinados objetivos.” Esa fue la explicación que nos brindaron para poder comprender lo que estábamos a punto de iniciar.

Aprendimos, además que el “fundraising” tiene varias características que era importante conocer e identificar, por ejemplo que hay un tipo de recaudación que se le llama **“oportunista”**, que es cuando se da la oportunidad de recaudar fondos, pero no estaba planeado, sino que es es una actividad única y responde a situaciones emergentes, pero que se deben aprovechar y atender.

También está el tipo **“estratégico”**, este tipo de recaudación de fondos exige que exista un objetivo estratégico claro que apunte a los que se desea alcanzar, para este tipo de recaudación la organización debe haber planeado pasos para el logro de esa meta, y todas las actividades son el resultado de la planificación a largo plazo de la organización.

Nos explicaron también que existen varios enfoques con los que se puede aspirar a la recaudación de fondos, uno es por medio del **“Ingreso autogenerado”**, que son las acciones que busca la organización entre sus miembros, por ejemplo el cobro de cuotas de membresía, honorarios y cargos por servicios, así como ingresos de las inversiones (esto en caso que además de nuestros servicios también brindemos algún producto).

La segunda opción es la del **“Gobierno”**, la cual es a través de subvenciones y contratos gubernamentales. Y la última posibilidad es a través de **“Donaciones privadas”**, que responde a donaciones en efectivo y en especie de particulares, empresas, fundaciones y otras organizaciones que por su naturaleza legal otorgue este tipo de donaciones.

Aprendimos que este proceso tiene un ciclo, y que es importante reconocerlo para crear estrategias:

1. Primero se lleva a cabo la etapa de “Definición de Objetivos”, que es donde se define qué es lo que se desea alcanzar y su importancia.
2. El segundo paso es la “Investigación”, que es donde se busca tener información sobre las empresas, instituciones, personas o entes de cooperación que tienen mayor probabilidad de aportar al proyecto.
3. En tercer lugar llevaríamos a cabo la “Evaluación”, que es donde se evalúan los éxitos y fracasos del plan implementado y se obtienen aprendizajes.
4. Y finalmente el “Desarrollo del Plan”, donde planificamos e implementamos las actividades de recaudación de fondos en detalle.

De manera aún más ampliada, podríamos detallar el ciclo de la siguiente manera:

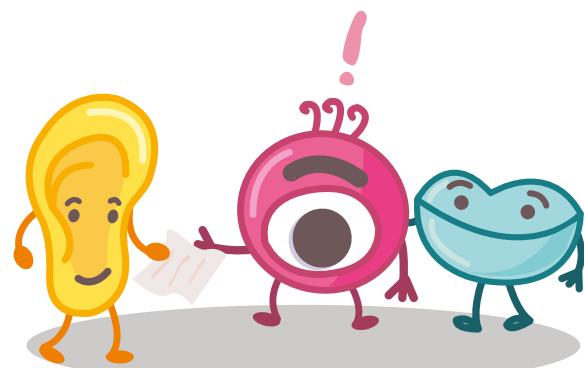


Con el fin de entender aún más las posibles maneras de llevar a cabo los procesos de fundraising, nos mostraron algunos ejemplos actuales de organizaciones que llevan a cabo esta práctica, algunos son:

- **CROWDFUNDING:** Cuando se utilizan las redes sociales y el sitio de internet para recibir donaciones. Por ejemplo “Territorio de Zaguates”, quienes además generan contenido a partir de la promoción de su finca y los animales que protegen.
- **ORGANIZACIÓN DE EVENTOS:** Un buen ejemplo de esto es la Fundación Anna Ross, la cual es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, dedicada al mejoramiento integral de la situación del cáncer. Por lo que realiza caminatas y carreras que además de brindarles ingresos, les permite generar conciencia sobre el cáncer.
- **DONACIONES, FUNDACIONES, EMPRESAS & GOBIERNO:** Acá podemos destacar la fundación Omar Dengo, la cual es una organización cuyo objetivo principal es el desarrollo de las capacidades por medio de propuestas educativas innovadoras, apoyadas en el aprovechamiento de nuevas tecnologías mediante el establecimiento de alianzas público privadas, principalmente con el MEP.
- **VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS:** En esta área podemos destacar a ASEMBIS, una empresa social que ayuda a poblaciones de bajos recursos ofreciéndoles servicios médicos de alta calidad a precios justos. Mediante el cobro de sus servicios médicos, subsidia los servicios de aquellos que no tienen recursos suficientes y de esta manera logra financiar sus proyectos sociales.

Y es probable que al igual que nosotros, también podás preguntarte:

¿POR QUÉ DONAN LOS DONANTES?



Ante esta pregunta hay varias posibles respuestas, que no está demás conocer y así poder aplicarlo a la hora de ir a pedir apoyo:

- A. **Por qué hay un destinatario identificable**, según experimentos en el Reino Unido (Sanders and Smith, 2014), lo que más motiva a un donante es una historia única y personajes identificables.
- B. **Por influencia externa**, porque donar es un acto social. Si un amigo o una amiga realiza una donación es más probable que nosotros también los hagamos. Las celebridades o “influencers” también influyen mucho a la hora de tomar esta decisión.
- C. **Por herencias**, algunas personas optan por donar a través de herencias dinero, propiedades, materiales u otros.
- D. **Por interés personal:** El mejor ejemplo de esto son epidemias o enfermedades para las cuales actualmente no se ha encontrado cura (VIH Avanzado, Cáncer).

Pero eso no es todo, también es importante reconocer cuál es el ciclo de vida de los donantes y personas que nos apoyan:

- **Identificar:** En este punto lo primero que debemos hacer es un mapeo de potenciales donantes.
 - » ¿En cuáles actores debe enfocarse nuestra organización?
 - » ¿Puede apoyar al cumplimiento de los objetivos de la organización?
 - » ¿A qué sector pertenecen estos actores?
 - » ¿Cuáles de los activos requeridos debe nuestra organización solicitar a los distintos actores?
- **Características e Intereses:** Como paso siguiente, debemos identificar las características e intereses de los y las potenciales donantes.
 - » ¿Cuáles son los intereses y objetivos de los y las potenciales donantes?
 - » ¿Qué beneficios puede nuestra organización ofrecerle a los y las posibles donantes?
 - » ¿Se relacionan de alguna forma las actividades que desarrollan con las de la organización?
 - » ¿Han colaborado con la organización anteriormente?
- **Cultivar:** Luego corresponde establecer relaciones sólidas con los y las potenciales donantes para dar a conocer la organización y su trabajo. Puede ser mediante eventos especiales, reclutamiento e involucramiento voluntario.
 - » ¿De qué forma puede la organización darse a conocer?

- » ¿Qué acciones desarrollar para acercar e involucrar a los y las potenciales donantes a la organización?
- **Cosechar:** Corresponde entonces definir y ejecutar una estrategia para la solicitud de colaboración. Esta estrategia no se limita al correo directo, llamadas telefónicas, campañas y comunicaciones digitales en línea.
 - » ¿De qué forma se va a hacer la solicitud de colaboración tomando en cuenta el tipo de relación que se tiene con potenciales donantes?
 - » ¿De qué forma se piensa convencer al donante?
 - » ¿Cuáles son los márgenes y alternativas para negociar?
- **Administrar:** Finalmente involucrar al donante en el proceso, reconociendo su aporte y brindándole información sobre el mismo y los efectos de su donación.
 - » ¿Sabe la persona donante en qué ha sido utilizada su donación?
 - » ¿Cómo se puede informar al donante sobre la ejecución y resultados de su donación y la iniciativa desarrollada?
 - » ¿Se siente la persona donante apreciada por la organización?
 - » ¿Qué puede hacer la organización para reconocer a las personas donantes?



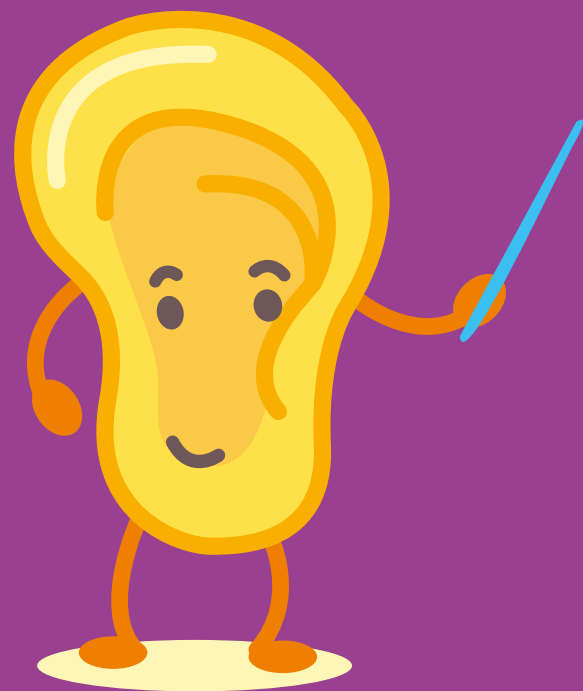
- Bueno, todo parece hacer mucho sentido con respecto al modelo de negocios. Pero realmente encontrábamos que era mucha información y que muy posiblemente nos podríamos sentir un poquito “enredados” en el camino.

Otra consultora amiga de la organización, nos dijo que podíamos simplificar el proceso si usábamos una metodología que permitiera ir visualizando el modelo de negocios de forma gráfica, considerando además otros aspectos ya definidos de la organización, como por ejemplo la propuesta de valor o el mismo presupuesto.

Este modelo se llama “Social Lean Canvas” y nos ayuda a que visualmente vayamos plasmando todos los puntos que como organización los compañeros y compañeras necesitamos saber y tener bien controlados. A continuación les presentamos la tabla en la que nos podemos basar para realizar el “**Social Canvas Lean**”:

1 OBJETIVO				
4 PROBLEMA	8 SOLUCIÓN	6 PROPUESTA VALOR	13 VENTAJA DIFERENCIAL	2 SEGMENTOS CLIENTES
5 ALTERNATIVAS EXISTENTES	12 INDICADORES CLAVE	7 CONCEPTOS DE ALTO NIVEL	9 CANALES	3 CLIENTES PIONEROS
11 ESTRUCTURAS COSTES			10 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	

Ahora sí, una vez que vimos los puntos que se incluyen en la tabla, ¿qué les parece si procedemos a contarles como se define en detalle cada uno de los cuadros que la componen?



1. **OBJETIVO:**

En el capítulo 3 de esta guía mencionamos alguno tips a tomar en cuenta a la hora de redactar un objetivo. Lo más importante que debemos destacar, es que debe estar claramente definido en términos del impacto social y/o ambiental que se pretende alcanzar, y de cualquier meta financiera, así como cualquier otro aspecto de la visión. Es importante además que incluya la problemática general que la Organización busca resolver.

2. **SEGMENTO DE CLIENTES:**

En este punto lo que debemos pensar es “¿a quién necesitamos movilizar para que el modelo de nuestra organización funcione?”. Tanto las personas a las que damos servicio, como aquellas que pueden consumir lo que tenemos para ofrecer.

3. **CLIENTES PIONEROS:**

Debemos preguntarnos ¿quiénes van a ser los primeros clientes que nuestra organización va a tener?, ¿por qué razones nos van a escoger?, ¿hay ALGO que mueve a estas personas?

4. **PROBLEMA:**

Tenemos que definir ¿cuál es o cuáles son los mayores problemas que quiero resolver con nuestra organización?”. Hay que tomar en cuenta que hay problemas específicos para cada segmento de población que quiero atender.

5. **ALTERNATIVAS EXISTENTES:**

Tratar de identificar ¿cómo se resuelven actualmente estos problemas de la sociedad o de la comunidad?. Es posible que ya haya iniciativas o proyectos que tratan de atender la problemática identificada.

6. **PROPUESTA DE VALOR:**

Este punto es muy importante. Nos lleva a definir ¿qué propuesta de valor única o múltiple elimina los problemas a los que se enfrentan los diferentes segmentos de clientes?. Cabe destacar que no tenemos que pensar en absolutos. Puede ser una propuesta de valor que “AYUDE” a disminuir o a mejorar ciertas condiciones.

7. **CONCEPTO DE ALTO NIVEL:**

Consiste en explicar de manera muy breve ¿cómo trabaja y qué hace nuestra organización?. Es como la famosa “charla de elevator”: O sea, explicar mi organización o un proyecto en 2 minutos o menos.

8. **SOLUCIÓN:**

Para ello es necesario tener muy presente ¿qué solución va a llevar la propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes?. Es algo muy específico, muy tangible. No debemos abarcar mucho.

9. **CANALES:**

Debemos saber y entender ¿Cómo vamos a llegar a los clientes de una manera escalable?. Hay que tomar en cuenta que cada segmento de cliente o usuario tendrá su forma muy particular y especial de ser “abordado”.

10. **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA:**

Acá lo que buscamos es identificar un posible “modelo tradicional” de ingresos, o sea que sea un ingreso autogenerado. Un “modelo de financiación”,

que corresponde a donaciones privadas, o bien el Gobierno. Pero no podemos dejar de lado que sin ingresos, en el corto, mediano y largo plazo es imposible cumplir con los objetivos planteados.

11. **ESTRUCTURA DE COSTOS:**

Es importante definir esta estructura de forma específica y línea por línea. O sea, ¿cuánto costará llevar la solución a escala de los clientes?. Y recordar también que hay costos ocultos que en algunas ocasiones se omiten dentro de un modelo de negocios.

12. **INDICADORES CLAVE:**

Es vital para nuestras organizaciones saber ¿cuáles son las métricas clave necesarias para el éxito? Es indispensable medir lo que necesitamos saber, no lo que no necesitamos.

13. **VENTAJA DIFERENCIAL:**

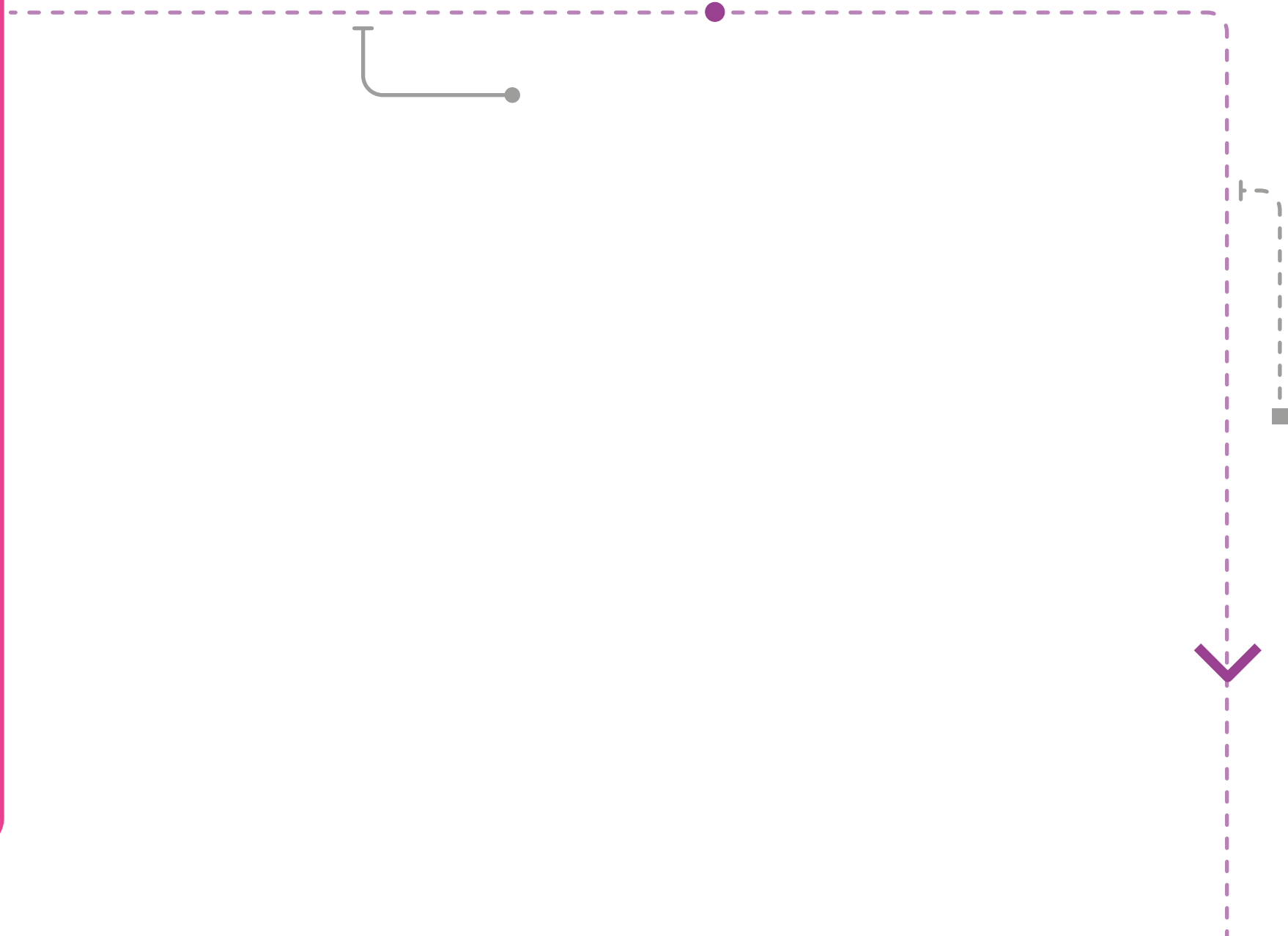
Nadie mejor que nosotros debemos saber: ¿Porqué nuestra organización debe tener éxito?. Tenemos que encontrar eso que nos hace diferentes, eso que internamente sabemos que nos hace ganadores.

14. **IMPACTO**

Si bien lo hacemos al final, no por ello es menos importante. Debemos definir ¿qué impacto social o ambiental resultará de llevar a cabo el proyecto y quiénes son los beneficiarios?. Esto es lo que lo hace social.

Para que quede un poco más claro, les comparto el canvas que llevamos a cabo nosotros:

1 OBJETIVO: Incrementar en un 5% al año la proporción de la población diagnosticada con VIH que recibe atención psicológica especializada sobre su condición, a través de un programa de citas con psicólogos voluntarios que les permita conocer sus alternativas y estar mejor preparados para su vida				
4 PROBLEMA: "Un 90% de las y los pacientes diagnosticados con VIH no reciben ningún tipo de apoyo psicológico que les permita contar con herramientas para enfrentar su condición y ver todas las posibilidades que tienen"	8 SOLUCIÓN: Establecer un programa de citas psicológicas por región geográfica que permita atender las zonas más vulnerables y con menos acceso a este tipo de control	6 PROPUESTA VALOR: "Muchas Voces se Escuchan" será el primer programa de atención psicológico dirigido específicamente a la población vulnerable y que ha sido diagnosticada con VIH"	13 VENTAJA DIFERENCIAL: Propuesta especializada de citas psicológicas para población con VIH	2 SEGMENTOS CLIENTES: Pacientes y familiares que han sido diagnosticados con VIH
5 ALTERNATIVAS EXISTENTES Fundaciones y Asociaciones que actualmente dan parcialmente este servicio pero no se especializan en ello.	12 INDICADORES CLAVE % de población diagnosticada que lleva control psicológico al menos 2 veces al año.	7 CONCEPTOS DE ALTO NIVEL Responsabilidad Social Información Relevante Adherencia a Retroviral	7 CANALES Boca a Boca Página de Facebook Página Web	3 CLIENTES PIONEROS Pacientes que han sido diagnosticados con VIH de forma RECIENTE (menos a 1 año)
11 ESTRUCTURA COSTES Alquiler de Centros de Atención Servicios Públicos Personal Administrativo		10 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Ingreso por Programas de Donación Generación de Citas a otros pacientes (que no tendrán prioridad), que sí pueden hacer frente al costo de la consulta. Venta de Programas de Capacitación		
		14 IMPACTO Adherencia al Retroviral Mejor Manejo de Expectativas y proyección personal.		



6 DALE VOZ



El recorrido ha sido largo, hemos tenido algunos altos y otros bajos... Han habido momentos donde nos hemos cansado más que otros, pero seguimos intentando llevar nuestra misión a todas las partes donde vemos una oportunidad de visibilizarnos y lograr apoyos.

Nos dimos cuenta que ya que hemos logrado tener algunas alianzas y que nuestro proyecto está logrando caminar, es necesario darnos a conocer y dar a conocer lo que estamos haciendo a más personas, pero cómo podemos dar a conocer al mundo lo que hacemos, ¿de qué manera podemos exponer sobre nuestra Organización y lo que hacemos?

Aprendimos que no solo es decir lo que hacemos. También es persuadir e influenciar a quienes nos escuchan para lograr nuestro objetivo, mientras contamos lo que hacemos.

Para ser efectivos siempre es bueno dimensionar los dos mundos que se encuentran en este caso:

“el de las expectativas nuestras vs. el de las expectativas de la audiencia”, siendo la audiencia todas aquellas poblaciones a quienes llegar con nuestro mensaje.

Si tenemos claras las expectativas de ambos mundos, es más fácil juntarlas y lograr empatizar y convencer. A continuación varios tips a tomar en cuenta a la hora de hacer una presentación:

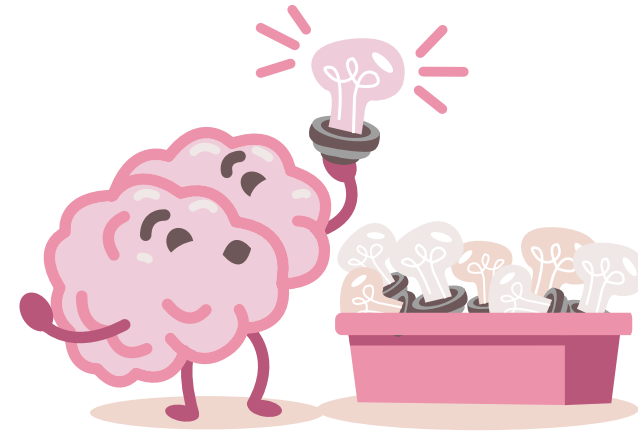
- A. El 90% de nuestra toma de decisiones es emocional, siempre es importante tratar de emocionar con nuestro discurso.
- B. Para emocionar con nuestro discurso debemos de emocionarnos nosotros primero. Llegar convencido de lo que hacemos y qué tan bien lo hacemos convencerá a los demás.
- C. La audiencia se acuerda más de cómo se sintió en una presentación, que del contenido de la misma (de acuerdo a estudios de la Universidad de California, las personas solo recuerdan un 7% de lo que ven en los slides).
- D. Si vamos a presentar slides, tratemos de que lleve poca información y que la misma vaya en oraciones cortas, fáciles de postear en redes sociales como twitter o facebook, de esta manera el mensaje será fácil de comprender y transmitir por los demás.
- E. Actuemos y vistámonos como queremos que nos vean.
- F. Seamos nosotros mismos a la hora de presentar, así seremos naturales, transparentes y muy importante: ¡CONFIABLES!



Para encontrar la relevancia, es recomendable tener claro otras dos cosas: “La Propuesta de Valor” y la “Propuesta de Valor Emocional”. Conceptos que explicaremos a continuación de manera muy simple:

A. **La Propuesta de Valor**, es la descripción racional/ funcional de lo que hacemos. Simple y sencillo.

B. **La Propuesta de Valor Emocional**: es el gancho/ beneficio emocional de lo que hacemos.



Esta herramienta fue diseñada por mi amigo Jorge, y es utilizada para ordenar sus charlas TEDx. Funciona con tres pasos efectivos a la hora de contar lo que hacemos:

■ Veamos por ejemplo como lo maneja la empresa “Apple” (empresa que fabrica computadoras):

■ A. La Propuesta de Valor: Hacemos computadoras muy fáciles de usar y estéticamente bonitas.

■ B. La Propuesta de Valor Emocional: Usar una Mac te da status frente a los demás. Te hace ver inteligente al verte diferente al Status Quo.

¿Interesante no? Pero ya teniendo estas dos cosas claras, podemos pasar entonces a conocer otra herramienta práctica a nivel de narración: La “Y” del Por qué (The Why “Y”).

- 1. **Problema:**
¿Cuál es el problema que voy a solucionarle a las personas?. Este paso por lo general es lo que le da origen a lo que hacemos.
- 2. **Solución:**
¿Cuál es la solución que voy a darle a ese problema y por qué le es de importancia a quien le estamos hablando?
- 3. **Acción:**
¿Cómo lo vamos a hacer? (la importancia de hacer y luego decir), ¿de qué manera pensamos impactar con nuestras acciones?, y ¿cómo se va a ver beneficiado a quien le estamos hablando?. Es cómo vamos a tangibilizar el beneficio.

Con estos tres pasos , ya se puede armar un discurso efectivo y coherente a la medida tanto de uno como expositor (ya que debemos sentirnos cómodos con él), como para la persona a la que nos dirigimos (que le sea relevante evidenciando su beneficio).

Y no olvidar nunca que siempre, siempre, siempre en todo lo que vayamos a hacer hay que pensar: ¿Cuál es el beneficio de lo que yo hago para la persona o personas a las que les presento?. Esto debe ser un mandamiento.

Finalmente, una última herramienta que es bastante práctica y efectiva, se llama: “Diseñando la Servilleta”. Este ejercicio está inspirado en otra herramienta que se llama “Design The Box” (Diseñando la Caja, en inglés).

La herramienta parte de un principio de las ventas: ¿cómo hago para convencer al consumidor, para que me compre a mí y a nadie más, partiendo del hecho de que cuando el producto está en una góndola, no estaremos cerca para hablar sobre él? Además de que estará rodeado de la competencia.

Dicha técnica es aplicada por marcas como Apple, PlayStation y Microsoft entre algunas otras exitosas.

Mi amigo Jorge nos comentaban que el ejercicio original se hace con una caja, regularmente la misma en la que viene el producto; pero para nuestros efectos y dada la naturaleza de nuestros servicios, lo haremos con una servilleta, de esta manera no dependeremos de tener una caja a mano para hacerlo, además de que en cualquier lado podemos encontrar una servilleta y trabajar sobre ella.

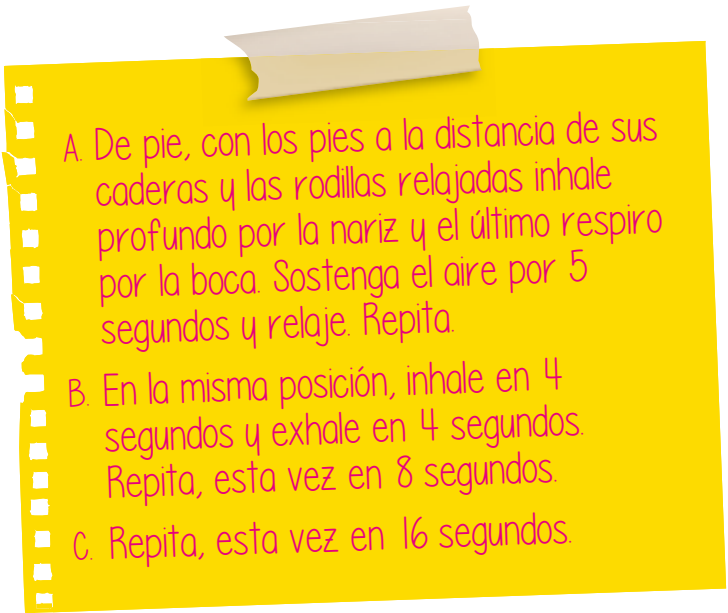
El ejercicio es simple, debemos seguir las siguientes instrucciones:

- 1. Tomamos una servilleta cuadrada y la abrimos, quedándonos 4 caras.
- 2. Marcamos cada cara con un número del 1 al 4 (esto es esencial para las instrucciones que siguen).
- 3. En la cara 1 de la servilleta ponemos el nombre de nuestra Organización. Y una oración que diga lo que hacemos. Puede ser la Propuesta de Valor, o la Propuesta de Valor Emocional.
- 4. En la cara 2 escribimos TRES beneficios principales. Los más importantes de acuerdo a la audiencia. Una oración por cada beneficio. Máximo dos oraciones describiéndolos.
- 5. En la cara 3 describimos lo que hacemos en no más de CINCO oraciones. ¿A qué nos dedicamos?
- 6. Finalmente en la cara 4 escribimos qué necesitamos de la persona a la cual estamos presentando. Esto nos permitirá tener un norte de qué queremos lograr con la venta/presentación. Y no apartarnos de eso hasta lograrlo.

Seguir estos pasos nos permitirá “empaquetar la idea”, blindarla y siempre tener un punto de partida para realizar nuestro discurso de venta en caso de que debamos adaptarlo a las distintas audiencias a las cuales nos vamos a exponer.

Y con esto llegamos a dos puntos finales que debemos manejar y que son de suma importancia:

La primera es ¿cómo enfrentamos los nervios?, aprendimos que la mejor manera es a través de la respiración. Esta es muy importante para poder controlar los nervios. Una buena oxigenación nos permite una mejor concentración y nos brinda seguridad. A continuación les presentamos varios ejercicios que podrían serles útiles antes de llevar a cabo una presentación:

- 
- A. De pie, con los pies a la distancia de sus caderas y las rodillas relajadas inhale profundo por la nariz y el último respiro por la boca. Sostenga el aire por 5 segundos y relaje. Repita.
 - B. En la misma posición, inhale en 4 segundos y exhale en 4 segundos. Repita, esta vez en 8 segundos.
 - C. Repita, esta vez en 16 segundos.

Y el segundo punto a considerar es la vestimenta, siendo lo más importante que lo que estoy vistiendo me haga sentir cómodo y cómoda, con seguridad, que me represente y presente lo que yo quiero mostrar a los demás.

Para lograr esto es importante hacer un ejercicio de auto análisis, para reconocer qué elementos le dan seguridad. Para algunas puede ser el uso de tacones, para otros un corbata o bien un color agradable de ropa o labial, por ejemplo.

**¡SEA USTED MISMO/A
PRESENTANDO
Y NUNCA PIERDA
LA PASIÓN
POR SU PROYECTO!**

7 INUESTRA PRIMERA WUELTA AL SOL!



Cumplíamos nuestro primer año de habernos conformado como Asociación, teníamos muchos nuevos sueños, y a pesar de que habíamos corrido mucho también habíamos crecido mucho.

En estos meses se nos habían acercado personas nuevas que querían ser parte de nuestra organización, también habíamos participado en varias reuniones con representantes de Instituciones Estatales, organizaciones de sociedad civil e instancias aliadas en la temática y llegaba al momento de poder sentarnos con la Asamblea General y mostrarles todo lo que habíamos logrado, llegaba el momento de rendir cuentas.

RENDICIÓN DE CUENTAS:

“Obligación a cargo de todo titular de actuar apegado al ordenamiento jurídico, de ejercer en forma ética, económica, eficaz y eficiente sus competencias y de generar y proporcionar la información necesaria y suficiente para que su actividad sea evaluada”.

Para lograr informarle a la Asamblea General el trabajo realizado en este primer año debíamos tener claro que para lograrlo debíamos:

1. Organizar la Información.
2. Difundir la Información.
3. Evaluar el trabajo, y
4. Contar con realimentación de parte de todos y todas.



“GRADO DE INFORMACIÓN Y LA ACTITUD CON LA QUE SE AFRONTA EL PROCESO DE RENDICIÓN DE CUENTAS”

DEFINICIÓN DE TRANSPARENCIA

A pesar que habíamos puesto a disposición toda la info e habían abierto procesos de consulta e involucramiento de las personas beneficiarias de nuestras acciones, todas estas propuestas como mecanismos de rendición de cuentas, teníamos que tener presente que para lograr seguir trabajando con transparencia debíamos definir una serie de pasos:

1. ¿Quiénes somos?

- A. Directorio.
- B. Organigrama.
- C. Comités Asesores.
- D. Nómina de Planta Profesional y Administrativa.

2. Legislación y Normativa:

- A. Estatutos, legislación, normativa aplicable.
- B. Convenio con el Estado.
- C. Sistema de Integridad.

3. ¿Qué hacemos?

- A. Mapa Estratégico.
- B. Políticas de Gestión.

4. ¿Qué pensamos?

- A. Visión y Misión.
- B. Objetivos.

C. Valores.

- D. Definición de Voluntariado.
- E. Declaraciones, presentaciones o discursos.

5. Presupuesto:

- A. Ejecución presupuestaria general.
- B. Ejecución presupuestaria por proyecto.
- C. Rendición a organismos del Estado.
- D. Adquisiciones y contrataciones.

6. Indicadores de Resultado:

- A. Informes de gestión.
- B. Control de gestión.
- C. Informes de resultado por línea de acción o programa.

7. ¿Cómo nos relacionamos con la comunidad?

- A. Agenda de actividades.
- B. Lobby.
- C. Plan de acción voluntariado.

Tras haber realizado los siete pasos citados, definimos la agenda de la Asamblea General Ordinaria, realizamos la convocatoria con 15 días de antelación y reconfirmamos a la semana la presencia de todos y todas. Además les remitimos la agenda de ese día en caso que alguno o alguna tuviera un tema adicional que quisiera tratar y que no estuviera definido.

Llegó el día de la Asamblea, nos sentíamos nerviosos y nerviosas, aquel sueño de hace 12 meses hoy era una realidad y estaba dando frutos, algunos jugosos, otros no tanto y hasta hubo frutos secos y amargos... sin embargo después de la sesión, terminamos más convencidos y convencidas de que la decisión que habíamos tomado, era correcta y necesaria.

8 CACAREANDO LO QUE HACEMOS



Como punto final, no quisiera dejar de contarles un punto valioso que también aprendimos a lo largo de este proceso: Contar lo que hacemos a través del mercadeo, y en este caso: A través del mercadeo digital!

Para ello, después de investigar un poco y preguntar a varios amigos que conocen bastante del tema; les compartimos algunos de los tips que pueden ayudarles en este proceso.

El Mercadeo Digital es un mercadeo normal, pero en plataformas digitales. Una estrategia digital por su parte, debe incluir todos los espacios relevantes en donde el mercado meta interactúe. De echo es sumamente beneficioso por varias razones:

- Mejora el reconocimiento y reputación de la Organización.
- Ayuda a captar personas interesadas.
- Podemos darle movimiento a campañas y eventos.
- Nos ayuda a aumentar el número de personas de la Organización.

Antes se hablaba de las “4P” (Producto, Precio, Plaza, Promoción), sin embargo hoy en día la evolución tecnológica nos llama a definir “5P”: Producto, Precio, Plaza, Promoción y PARTNERS (Socios o clientes).

Para ello, es factible hoy día hacer uso de diferentes “**Canales de Información**”: Redes sociales, aplicaciones, sitios Web, anuncios, mensajes y/o correos electrónicos.

Lo importante es usar tácticas de mercadeo que ayuden a nuestra Organización a promover su mensaje. Y es que el mercadeo es particularmente importante para una organización sin fines de lucro, ya que por lo general necesitan maneras de comercializar su causa.

Podemos repasar entonces los tres pasos a seguir para generar un buen mercadeo, lo cual conlleva a que cada paso sea planeado, y tenga un retorno importante y destacable:

1. **ESTRATEGIA:** Se realiza con anticipación para programar eventos.
2. **ACCIÓN:** Se ejecutan las tareas posteriores como diseño y monitoreo.
3. **RESULTADOS:** Se realiza un resumen de acciones y conclusiones.

Antes de iniciar, es importante llevar a cabo un “Brief de Mercadeo en una organización”. El brief de mercadeo se define como un documento que las marcas, empresas u organizaciones deben tener para definir los estatutos y posiciones ante las acciones que se llevarán a cabo, el cual define por sí solo varios objetivos:

1. ¿Qué quiero hacer?
2. ¿Para qué?
3. ¿Cómo lo voy a hacer?
4. ¿Cuándo lo voy a lanzar?
5. ¿Por qué hago esto?
6. ¿Cuánto me va a costar?
7. ¿Qué retorno voy a tener?

Luego de contestar estas preguntas, estudiemos algunas recomendaciones generales para aplicar mercadeo en una Organización:

1. **La construcción de la Organización lleva un orden:**

Conocer lo que hacemos, hasta dónde vamos a llegar, conocer el público que nos busca y el que no nos busca. Escuchar, participar e integrar participantes.

2. **El mundo es uno solo:**

Unificar mensajes, campañas, anuncios. Reforzar lo que hacemos en digital con lo físico. Generar un buen concepto nuestro en las plataformas.

3. **Dejar de hacer publicidad:**

Ofrecer contenido de valor, útil, que aporte e incentive a la acción y a la participación.

4. **La reputación de nuestra organización no la dan las redes sociales:**

Generar empatía con las personas aumenta la posibilidad de acción en digital, que ambas cosas se “sientan” muy parecidas.

5. **La gente habla de experiencias memorables:**

Si hacemos bien las cosas se acordarán de nosotros. Contemos historias reales para personas reales.



Lo primero es reconocer que como organización que somos, debemos tener claro que somos humanos, y que los errores pueden estar presentes. Lo primordial es aceptar ese error existente y solicitar una disculpa pública por lo sucedido. Nunca hacernos “de la vista gorda” y dejar pasar el hecho como si nadie lo hubiese notado, pues estaríamos minimizando a la organización.

Otro tema importante es llevar a cabo la planificación de contenidos.

Somos una Organización, y lo que la gente tiene en mente de las organizaciones es que son personas que se reúnen o hacen algo “cuando pueden”. Cambiemos ese pensamiento tan viejo y dejemos claro que, siempre estamos anuentes e involucrados en temas sociales y de actualidad, sin llegar a temas sensibles como política, religión... si no es necesario.

MES DE JULIO	CONTENIDO	CONTENIDO	CONTENIDO	CONTENIDO
DEL 1 AL 8				
DEL 9 AL 15				
DEL 16 AL 22				

Como Organizaciones podemos generar todo tipo de contenidos: Eventos, campañas, fotografías propias, mensajes, texto, videos, consejos, educación al ciudadano, información organización, curiosidades, noticias, enlaces, fechas especiales y fechas masivas.

Lo importante aquí es que impactemos desde el inicio. Hacer que la gente se dé cuenta que existimos a través de un mensaje explícito. Una campaña, o varios anuncios. En cuanto al diseño, algunos eligen ser más directos (sin tapujos) ... o subliminales o utilizando el recurso del “doble sentido”.

Si hablamos de instagram, utilicemos mensajes fuertes/ objetivos, fotos bonitas, videos claros y contenido atrayente. Exponer la diversión de hacer lo que amamos, sacándole provecho positivo al **LADO HUMANO**.

Finalmente, comentarles que hoy en día se trabaja mucho el mercadeo desde el “**Neuromarketing**”. Este es un campo que surge de la aplicación de las nociones básicas de las neurociencias en el campo del mercadeo, para de este modo lograr información y conclusiones determinantes en lo que respecta a cómo los potenciales consumidores toman sus decisiones de consumo.

Quizás suene complicado, pero ¿cómo lo uso en mi organización? Sencillo... tomando en cuenta que el neuromarketing apela a los sentimientos, conexiones, ideas, podemos aprovecharnos eso de una manera positiva:

- 
- Utilice mensajes de lo bien que se siente ayudar.
 - Relate experiencias bonitas.
 - Historias de cambio.
 - Motive o rete a participar.
 - Deje que la curiosidad haga lo suyo.

Hay que tomar en cuenta que el objetivo principal del Neuromarketing es identificar el impacto emotivo que genera nuestro producto o servicio en nuestros usuarios. Comprender el comportamiento de las personas a las que queremos llegar, en el momento de tomar una decisión, así como identificar y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Nos comentaba un asociado de la organización que estudia mercadeo, que algunos estudios han demostrado que una decisión de compra tarda alrededor de 2.5 segundos, de los cuales entre el 80% y el 95% se toma en el inconsciente de acuerdo con el artículo How Customers Think. Esto origina diferencias entre lo que decimos, lo que hacemos y sentimos.

Y como a la hora de despertar emociones todo cuenta, no está demás tomar en cuenta algunos recursos que nos pueden facilitar esta labor.

Si hablamos de imágenes, algo tan sencillo como el color que elijamos para las mismas también nos transmite algo. Esto debido a la teoría del color, la cual explica que el color transmite significados de carácter objetivo, pero también puede transmitir significados subjetivos como son los valores expresivos de los colores o el carácter de símbolo que pueden tener.

En detalle, les cuento un poco sobre los colores y sus posibles significados:

COLORES CÁLIDOS

Los colores cálidos incluyen al rojo, naranja, amarillo y las variaciones de estos tres colores. Son los colores del fuego, de las hojas caídas, de los amaneceres y atardeceres. Por lo general son energizantes, apasionados y positivos, por lo que hacer uso de colores cálidos en nuestros diseños pueden ayudar a reflejar pasión, felicidad, entusiasmo y energía.

- **ROJO:**

El rojo es un color muy caliente, se le asocia con el fuego, violencia y la guerra. También se le relaciona con el amor y la pasión. En la historia ha sido asociado con el diablo tanto como con cupido. El color rojo también está asociado con cambios físicos reales en las personas, aumentando la presión arterial y el ritmo de la respiración. Se cree que también mejora el metabolismo humano.

Se le puede relacionar con la furia, pero también con la importancia (piensa en la alfombra roja de un evento). El rojo también indica peligro (por eso las señales de alto y los semáforos lo usan, y muchos carteles de advertencia también).

- **NARANJA:**

El naranja es un color vibrante y energético. En sus formas apagadas, puede asociarse con la tierra y el otoño. Debido a su asociación con el cambio de las estaciones, el naranja puede representar cambio y movimiento en general.

También se le puede relacionar con salud y vitalidad, gracias a la fruta que lleva su nombre. En diseños, el naranja llama la atención sin ser tan abrumador como el rojo. Es también considerado más amigable y atractivo.

- **AMARILLO:**

Se suele considerar al amarillo como el color cálido más brillante y energético. Se le asocia con la felicidad y el sol. Sin embargo también se le puede relacionar con el engaño y cobardía (en algunos lugares, decirle amarillo a alguien significa llamarle cobarde).

El amarillo se asocia también con la esperanza, esto se ve en algunos países donde las personas usan cintas amarillas cuando tienen seres queridos en la guerra. El amarillo también se relaciona con el peligro moderado, no tanto como el rojo.

En otros países, el amarillo tiene connotaciones completamente distintas. En Egipto, por ejemplo, el amarillo es el color de luto. En Japón representa coraje y en la India es el color de los comerciantes.

COLORES FRÍOS

Los colores fríos incluyen al verde, azul y morado, son a menudo más tenues que los colores cálidos. Son los colores de la noche, el agua, la naturaleza y suelen ser relajantes, apacibles y algo reservados. Usar colores fríos en nuestros diseños permite dar una sensación de calma o profesionalismo.

- **VERDE:**

El verde es un color muy terrestre. Puede representar nuevos comienzos y desarrollo, también simboliza renovación y abundancia. Por otro lado, el color verde puede representar envidia o celos, además de falta de experiencia.

- **AZUL:**

El azul es un color asociado con la tristeza por los países de habla inglesa. Se le usa extensivamente para representar calma y responsabilidad. Azules claros pueden ser refrescantes y amistosos, los oscuros son más fuertes y seguros. El azul también es asociado con la paz y tiene connotaciones religiosas en muchas culturas y tradiciones.

COLORES NEUTROS

El negro, el blanco, el gris y a veces el marrón se consideran bajo esta categoría.

- **NEGRO:**

Es el más fuerte de los colores neutros. Es comúnmente asociado al poder, elegancia y formalidad. Sin embargo también se le relaciona a la maldad, muerte y misterio. Es el color de luto tradicional en occidente. Algunas culturas lo asocian a la rebeldía y a lo oculto.

El negro es usado frecuentemente en diseños vanguardistas, a la par que en diseños muy elegantes. Puede ser conservador o moderno, tradicional o no convencional, dependiendo de con qué colores se le combina. En el diseño web el negro suele ser usado para las tipografías y otras partes funcionales debido a su neutralidad. El negro puede lograr fácilmente una sensación de sofisticación y misterio en un diseño.

- **BLANCO:**

El blanco es el opuesto del negro y, como su opuesto, puede funcionar bien con cualquier otro color. Se le asocia con la pureza, limpieza y virtud, en occidente el blanco es el color preferido de las novias en sus bodas. También se le asocia con la industria médica, especialmente con doctores, enfermeras y dentistas. El blanco también se relaciona con la bondad y los ángeles suelen ser representados de blanco.

- En el diseño, el blanco es considerado un fondo neutral que permite a los otros colores tener mayor participación. Puede ayudar al diseño a mantener limpieza y simplicidad, por eso es popular en diseños minimalistas. Puede ser usado tanto para retratar invierno o verano, dependiendo de los otros colores que le rodeen.

Otro elemento del cual podemos hacer uso a la hora de preparar un diseño para nuestras redes sociales, es la **"Tipografía"**. Haciendo un buen uso de la tipografía podemos expresar de manera textual una emoción o una idea determinada.

También podemos hacer uso de una importante herramienta, el **"Brief Creativo"**. Con el cual podemos contestar a las siguientes preguntas, que podemos aplicar a todo lo que hagamos para dar a conocer nuestra organización:

- ¿Cuál es el nombre de nuestra organización, nuestro producto o servicio?
- ¿En qué consiste?
- ¿A quién nos estamos dirigiendo?
- ¿Cuál es nuestro mercado meta?
- ¿Cuáles son los valores esenciales de nuestra organización, servicio o producto?
- Si tuviéramos que describir nuestra organización, servicio o producto en 15 palabras claves, ¿Cuáles serían?
- ¿Quiénes son nuestros principales competidores?

Y finalmente pero no menos importante, podemos hablar del **"Storytelling"**, el cual es una herramienta de vital importancia cuando se pretende conectar realmente con nuestros usuarios.

El arte de contar historias es la clave para que un individuo llegue a compartir un vínculo emocional con una marca, organización, producto, servicio o acción social.

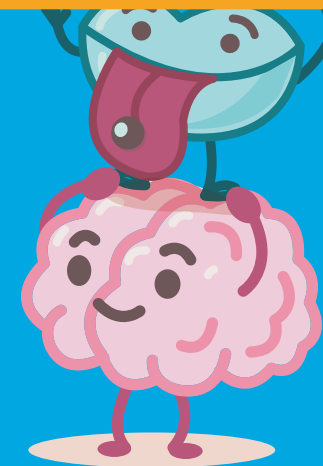
Podemos hacer uso del storytelling a través de una foto que nos transmita una historia, o bien contar algo en primera persona o en la voz de un personaje con el cual la persona que lea el artículo se sienta identificada, por mencionar algunos ejemplos.

**"EL STORYTELLING ES LA MÁQUINA
DE FABRICAR HISTORIAS
FORMATEAR LAS MENTES"**
CHRISTIAN SALOM



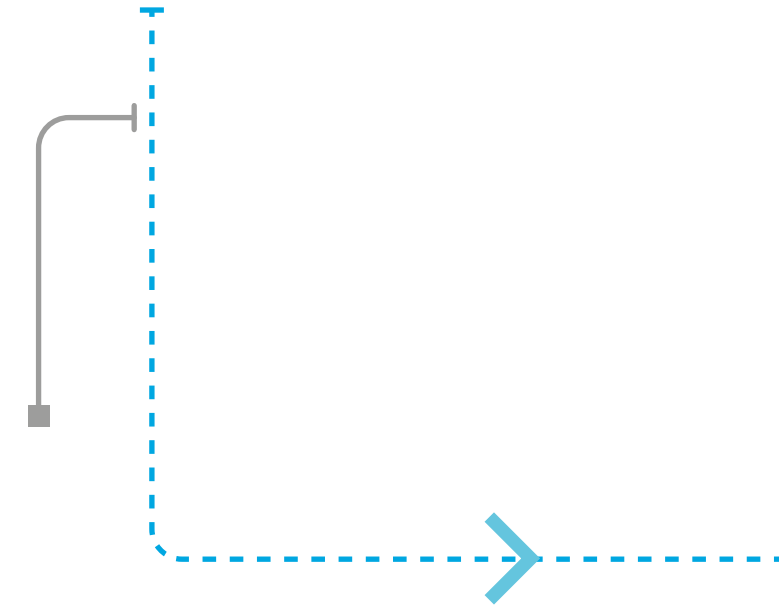
Y es que la posibilidad de contar historias tiene muchos beneficios:

- Son duraderas gracias a los vínculos emocionales que logran.
- Son fáciles de recordar y de compartir por lo que el usuario se convierte en el principal prescriptor de nuestra organización.
- Atrae a nuevos consumidores o en nuestro caso usuarios/asociados a través del "boca a boca".
- Fomenta la persuasión y la empatía mediante las historias o moralejas.
- Dependiendo de los medios que utilicemos una campaña no tiene porque ser muy costosa.



Para que la idea funcione la historia tiene que tener una estructura bien definida, tintes de realidad y ser coherente, además de relacionarse con un mensaje positivo. Esta realidad debe estar interpretada por un personaje con el que el usuario se identifique así el público objetivo capta el mensaje que nuestra organización quiere transmitir y siente afinidad.

Para conseguir esto, la narración puede ser en primera persona si queremos que nuestra historia sea contada de forma testimonial; en tercera persona si necesitamos que los hechos sean contados como experiencias objetivas; y, si nuestra idea es muy compleja, usaremos el estilo periodístico o la metáfora para facilitar la comprensión.



ANEXO 1

Características de las diferentes figuras legales:

FUNDACIÓN

Fin: Deberán ser sin ánimo de lucro.

Objetivo: Ayudar a realizar actividades relacionadas con bienestar social.

- Se formará con al menos una persona, ya sea por medio de Escritura Pública o por testamento.
- Los órganos esenciales son:
 - » Junta Administrativa: formado por una o 3 personas que actuarán como directores o directoras, más otras dos personas que serán nombrados por la Municipalidad y el Poder Ejecutivo. La persona en la Presidencia será escogida por los directores y su puesto será de un año. Este tendrá la representación de la Fundación y tendrá facultades de apoderado general.
 - » Podrá designarse un delegado ejecutivo, que tendrá las funciones que indique la Junta.
 - » Órgano de Auditoría Interna.

SOCIEDAD ANÓNIMA:

Fin: Diversos, comerciales.

- Deben conformarla mínimo 2 personas mayores de edad en Escritura Pública.
- En la S.A. el capital está representado por acciones que se traspasan por endoso.
- Los órganos esenciales de la Sociedad Anónima son:
 - » Junta Directiva: La Presidencia será la que represente judicial y extrajudicialmente a la Sociedad y tendrá facultades de apoderado generalísimo, a menos que se le limiten.
 - » La Tesorería custodiará los fondos de la Sociedad.
 - » La Secretaría será la que lleve los libros sociales y deberá firmar las actas, junto con la Presidencia.
 - » La Fiscalía: La persona que fiscaliza velará porque se cumpla lo establecido por los estatutos y la Ley. La Ley establece quienes no pueden ser fiscales de la S.A.
 - » La Asamblea de Socios.
 - » Representación: El Presidente tendrá la representación judicial y extrajudicial de la Sociedad Anónima. La Junta Directiva podrá emitir Poderes siempre que así lo diga en los estatutos.

- » Los timbres y derechos de Registro se deberán calcular en el Banco de Costa Rica, según el monto del capital social.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA:

Fin: Diversos, comerciales.

- Deben conformarla mínimo 2 personas mayores de edad en Escritura Pública.
- En la S.R.L el capital está representado por cuotas, que se ceden según formalidades previamente establecidas.
- Las personas Socias responden únicamente por sus aportes.
- La SRL se administra por medio de un o una Gerente.
- El plazo del puesto puede ser todo el plazo social.
- Representación: El Gerente tendrá facultades de apoderado generalísimo o de apoderado general, según indiquen los estatutos.
- Los timbres y derechos de Registro se deberán calcular en el Banco de Costa Rica, según el monto del capital social.

ANEXOS

Requisitos generales de las personas jurídicas:

1. Nombre completo.
2. Número de cédula.
3. Oficio.
4. Estado civil.
5. Dirección exacta de cada persona que conforme la Personería Jurídica.

El documento donde se forma la Persona Jurídica (Acta de constitución) debe indicar:

1. Nombre de la Persona Jurídica.
2. Dirección exacta.
3. Plazo que durará la Persona Jurídica (indicar en qué momento inicia y cuando finaliza).
4. Fin u objetivo de la Persona Jurídica.
5. Afiliación.
6. Indicar el recurso o capital de la Persona Jurídica, cómo se distribuye y en qué momento.
7. Órganos de Administración de la Persona Jurídica.
8. Representación.
9. Procedimiento para reformar el estatuto de la Persona Jurídica.
10. Proceso para terminar la Persona Jurídica.
11. La Persona Jurídica debe llevar los siguientes Libros:
 - A. Actas de Asamblea General.
 - B. Actas del Órgano Directivo.
 - C. Registro de miembros.
 - D. Diario.
 - E. Mayor.
 - F. Inventarios y Balances.
12. Deben pagar timbres y derechos ante el Registro Nacional de Costa Rica, monto que cambiará según la Persona Jurídica. Además de los honorarios por los servicios del Notario o la Notaria.