



APORTES SOBRE
SOSTENIBILIDAD
EN ONG

WWW.KUBADILI.ORG

01.

La sostenibilidad en los tiempos de pandemia

“El capitán miró a Fermina Daza y vio en sus pestañas los primeros destellos de una escarcha invernal. Luego miró a Florentino Ariza, su dominio invencible, su amor impávido, y lo asustó la sospecha tardía de que es la vida, más que la muerte, la que no tiene límites.

*- **¿Y hasta cuándo cree usted que podemos seguir en este ir y venir del carajo?** - le preguntó.*

Florentino Ariza tenía la respuesta preparada desde hacía cincuenta y tres años, siete meses y once días con sus noches.

*- **Toda la vida**- dijo.”*

El amor en los tiempos del cólera

Gabriel García Márquez

Con orgullo puedo contar que la primera vez que leí “El amor en los tiempos del cólera” me gustó más que el celebrado “Cien años de soledad” del genial Gabo. Lo que no imaginé en ese momento fue que lo citaré para hablar de sostenibilidad para organizaciones.

La sostenibilidad es un gran desafío que escuchamos en cada organización al momento de identificar sus grandes objetivos. El concretar los propósitos y misiones soñadas requiere contar con los recursos necesarios. Y muchas veces el no lograrlo significa el fracaso del sueño.

Vivimos en tiempos inciertos. La pandemia causada por la aparición del COVID es la síntesis del escenario complejo y cambiante de la actualidad. Pero aunque no estuviera el COVID, todas y todos podemos identificar un sinnúmero de situaciones que nos aportan incertidumbre. Vivimos en un mundo **“VUCA”**: **V**olátil, **I**ncierto (“**U**ncertainty”), **C**omplejo, **A**mbiguo.

En estos tiempos inciertos vemos muy difícil poder planificar soluciones al desafío de la sostenibilidad. Buscamos generar planes que puedan darnos confianza, constantes en el tiempo, que nos entreguen certidumbre, que frenen el ir y venir.

Y aquí llega el momento en el que repetimos la pregunta del libro: **“¿Y hasta cuándo cree usted que podemos seguir en este ir y venir del carajo?”**.

¿Cuánto tiempo, nos preguntamos, viviremos en este mundo incierto?

Y nuestra respuesta es como la de Florentino Ariza: **“Toda la vida”**.

Nuestro mundo cada día se vuelve más complejo e incierto. Ante ese desafío, debemos abandonar modelos que nos resultaban útiles en el pasado y hoy ya no nos ayudan. Debemos ver al mundo con nuevos ojos, con un nuevo paradigma.

Un paradigma que nos permita navegar la incertidumbre, el cambio y la ambigüedad.

Un ejemplo de viejos modelos que debemos cambiar son nuestras prácticas de planificación. Pensamos que no hay nada mejor que tener un gran plan para que nuestro sueño se haga realidad. Pero, ¿qué pasa con nuestros planes cuando cambian los contextos? ¿Cómo manejan la incertidumbre? Mal. No soportan los cambios. Se vuelven cristales que se hacen añicos. Frágiles para los vientos actuales.

¿No necesitamos más planes? ¡No, para nada! Los necesitamos, pero generados en forma diferente. Que puedan manejar cambios, incertidumbres, complejidades. Nos importa más la planificación constante que el plan tallado en piedra. Construimos, así, planes anti frágiles.

Dentro de este modelo hay un pilar fundamental: la inspección frecuente, en ciclos cortos. Este pilar nos permite ejecutar y adaptarnos al nuevo contexto que vamos descubriendo en el hacer del día a día, generando los aprendizajes necesarios para construir, sobre la marcha, el plan más adecuado dado el contexto.

Hemos llevado a la práctica estos enfoques de planificación adaptativa para ayudar a muchas organizaciones a crear modelos de sostenibilidad que les resulten eficaces para potenciar su impacto y generar fuentes alternativas de ingresos. Esta diversificación conduce a reducir los riesgos asociados a la pérdida de los mismos cuando se encuentran concentrados en unos pocos grandes donantes.

Nuestra propuesta para la sostenibilidad de las organizaciones

Constantemente, escuchamos de parte de las organizaciones la necesidad de desarrollar modelos de sostenibilidad financiera. En Kubadili tomamos el desafío y generamos un modelo para proponer una solución y acompañar a las organizaciones en esta ruta de aprendizaje.

02.

iA ponernos en marcha!

iSe hace sostenibilidad al andar!

"Caminante no hay camino, se hace camino al andar"

Antonio Machado

"-¿El señor va a viajar?"

- Sí. Vamos a dar la vuelta al mundo.

- ¡La vuelta al mundo!

- En ochenta días. No tenemos un momento que perder.

- ¿Y el equipaje?"

- No hay equipaje. Sólo un saco de noche. Dentro, dos camisas de lana, tres pares de medias. Ya compraremos por el camino. Llevad buen calzado. ¡Vamos!"

La vuelta al mundo en ochenta días

Julio Verne

Cuando decidimos encarar un viaje, pensamos el destino. En base a ese destino comenzamos a imaginar nuestros preparativos. Cómo haremos el viaje, qué necesitamos llevar. Pensar en los preparativos.

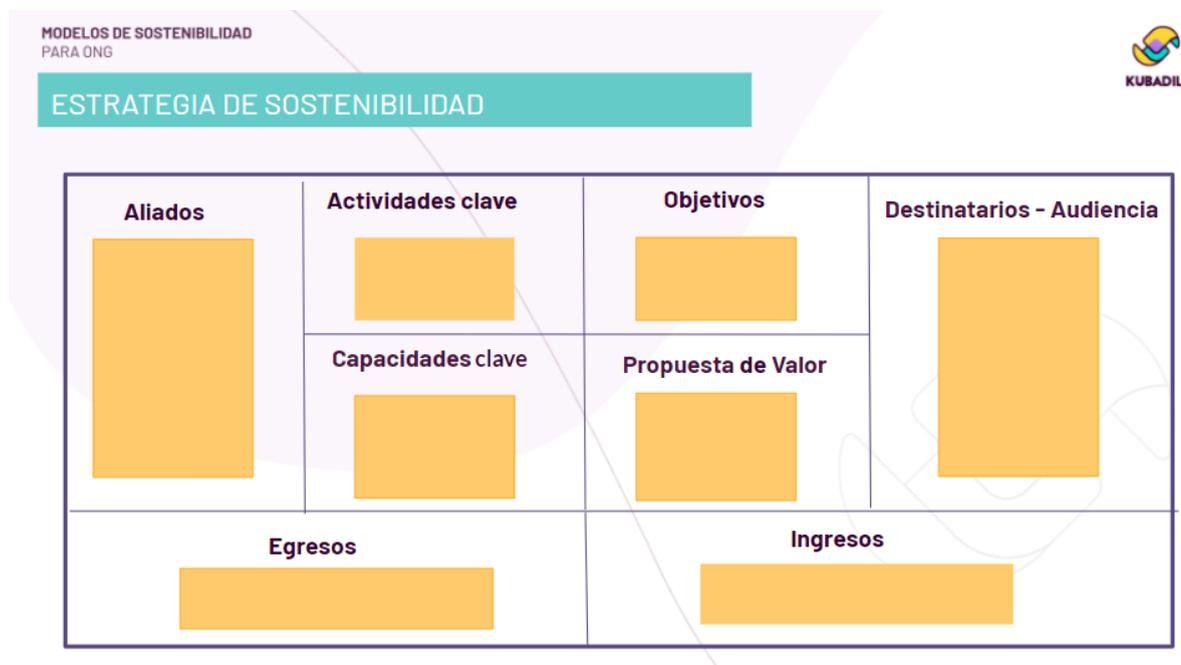
Ante los viajes existen diferentes estilos. Desde los muy planificadores hasta los aventureros. Una gran gama.

Podemos generar una analogía entre los viajes y los desafíos de la sostenibilidad. Sobre el destino y cómo pensarlo ya lo compartimos en nuestra nota anterior: "Planificación adaptativa".

Ahora, hablaremos sobre los preparativos para el viaje y, en nuestro caso puntual, sobre cómo afrontamos nuestro camino hacia la sostenibilidad. Y aquí aparece el concepto de ESTRATEGIA.

Mientras en nuestra planificación adaptativa identificamos **QUÉ** queremos lograr, nuestra estrategia nos ayuda a establecer el **CÓMO** vamos a lograrlo.

La estrategia se compone de los diversos componentes que debemos tener en cuenta para lograr nuestra meta. Darle forma a cada uno de ellos nos ayuda para poder concretar el desafío. Les presentamos el modelo que hemos armado a partir de nuestra experiencia para ponernos en marcha y desarrollar modelos de sostenibilidad en el andar de las organizaciones sociales.



Objetivos

Identificamos los objetivos en nuestra etapa de planificación. Necesitamos tener claridad de qué queremos lograr en dos dimensiones muy importantes. Una, claramente, es el objetivo de resultado económico que buscamos para lograr la sostenibilidad. Pero ese resultado no debe desviarnos ni hacernos olvidar nuestro propósito de impacto; es decir, de la misión de nuestra organización.

El desafío para nuestros objetivos es unir propósito e impacto con ingresos que nos brinden sostenibilidad.

Propuesta de Valor y Destinatarios - Audiencia

¿Cuáles son los productos y/o servicios que podemos ofrecer a nuestros destinatarios que les resulten necesarios y atractivos? ¿Quiénes son ellos? ¿Podemos pensar en ampliar nuestro alcance y llegar a nuevos destinatarios no pensados?

Ingresos y Egresos

En la generación de ideas para lograr productos y servicios pensamos múltiples posibilidades. La mayor generación de alternativas contribuye a una mayor tasa de éxito.

Pero, ¿cómo seleccionamos cuáles llevar adelante? Aquí juega en forma importante nuestra identificación de ingresos y egresos. Buscaremos priorizar las alternativas que nos maximicen

esta ecuación; esto significa que **logremos generar más ingresos por unidad monetaria gastada.**

También puede darse la situación que las alternativas que más ingresos nos generen sean las más costosas. Aquí conviene evaluar si no nos conviene arrancar con alguna que requiera menor inversión a los efectos de reducir riesgos.

Actividades clave

¿Cuáles son las tareas más importantes que debemos llevar adelante para concretar nuestros objetivos? ¿Cómo las llevaremos adelante?

Para identificarlas y priorizar **trabajaremos con el paradigma de la agilidad.** ¿De qué se trata ello? Ampliaremos en próximas notas y también puedes obtener más información en nuestra página web → <https://www.kubadili.org/>

Capacidades clave y Aliados

Para poder llevar adelante las actividades clave debemos contar con las personas necesarias para hacerlo y que las mismas cuenten con los conocimientos, técnicas y recursos necesarios para concretarlas.

La conformación de un equipo con alta dedicación a la sostenibilidad es factor clave de éxito en todas las iniciativas en las que hemos participado.

Cuando las organizaciones no cuentan aún con todas las capacidades clave requeridas pueden recurrir a la asistencia de aliados que les brinden dichas habilidades hasta tanto la organización logre la autosuficiencia. **Ese es el caso de Kubadili que con su experiencia en modelos de sostenibilidad participa como ONG aliada de muchas organizaciones en sus proyectos.**

ideas en acción!

Te invitamos a revisar el modelo de estrategia que presentamos. ¿Cómo te ves en cada uno de esos aspectos?

- ¿Quiénes son tus destinatarios de tu propuesta de valor? ¿Qué nuevos destinatarios puedes identificar?
- ¿Tienes idea de la propuesta de valor que podrías generar?
- ¿Cuentas con las capacidades necesarias para emprender el desafío? ¿Qué habilidades necesitas desarrollar en tu equipo de trabajo?
- ¿Identificas aliados que puedan colaborar con tu trabajo?

Si te interesa profundizar en estos conceptos de estrategia y ponerlos en práctica, te invitamos a contactarnos al correo electrónico hernan@kubadili.org o camila@kubadili.org!

03.

Equipos alineados: el motor para poner en marcha un modelo de sostenibilidad

Sabemos que para cualquier proyecto que encaramos desde nuestras organizaciones la forma en que nos organizamos y trabajamos hace posible que logremos los objetivos que nos proponemos, pero más allá de eso que disfrutemos el proceso de aprendizaje en conjunto. Como ya lo imaginarás esto también aplica cuando pensamos en la puesta en marcha de un modelo de sostenibilidad.

La definición y alineación de un equipo que esté trabajando en la sostenibilidad es fundamental para la consecución de las metas que tenemos dentro de las organizaciones, ya que a través de la generación de ingresos habilitamos que nuestras organizaciones puedan sostener los programas y proyectos para el cumplimiento de nuestra misión. Si la alineación de los equipos no está sincronizada con las metas de sostenibilidad de la organización, será muy difícil generar el impacto que deseamos.

Pero, ¿y qué se entiende por la alineación de equipos?

La alineación de equipos se refiere a la forma en que los y las integrantes de la organización se organizan de acuerdo a un conjunto de objetivos para hacerlos posibles. Como te imaginarás la alineación de equipos trae consigo una gran cantidad de beneficios, aquí te compartimos los más relevantes a la hora de poner en marcha un modelo de sostenibilidad:

- Conduce a un mejor entendimiento entre los miembros del equipo para diseñar y ejecutar la estrategia de sostenibilidad.
- Habilita la creatividad y con esto los procesos de ideación que tenemos en equipo para identificar iniciativas que acompañen nuestra estrategia de sostenibilidad.
- Favorece la coordinación y la comunicación, que más allá de ser fundamental en todas las etapas de implementación de nuestra estrategia, será esencial en la ejecución de nuestros experimentos de sostenibilidad.
- Aumenta la confianza entre las personas del equipo, dando paso a conversaciones de equipo poderosas enfocadas en la reflexión y el aprendizaje continuo.
- Incrementa el rendimiento entre equipos, ya que nos invita a enfocarnos en el día a día para lograr las metas que construimos en equipo.

¿Cómo incorporamos la alineación de equipos para la ejecución de nuestro modelo de sostenibilidad?

Desde Kubadili hemos acompañado a numerosas organizaciones de la región en el diseño y ejecución de modelos de sostenibilidad. A partir de esta experiencia identificamos 3 pasos que

son clave tener en cuenta cuando buscamos alinear nuestros equipos en torno a la consecución de las metas de sostenibilidad, y de manera especial, de la puesta en marcha de un modelo de sostenibilidad que contemple la generación de ingresos propios como un eje fundamental para sostener nuestro impacto en el tiempo.

1. Entender las necesidades del equipo

Cada equipo en nuestra organización tiene necesidades y requisitos especiales que incrementan su cohesión y capacidad de colaboración. Cuando el equipo carece de estos atributos, es necesario comenzar a incorporarlos.

Al comenzar a vincular las conexiones entre los equipos, se trabajará de forma más articulada en torno a los objetivos de sostenibilidad que nos fijemos. De este modo también los equipos incorporarán el eje de la sostenibilidad a su quehacer diario, entendiendo que es un objetivo común en el que debemos trabajar. A la par, el seguimiento a las necesidades y requisitos de los equipos, debe estar vinculado con la misión de la organización.

Cuando vinculamos las conexiones que faltan en los equipos, se habilita la articulación del propósito de nuestros equipos con los objetivos que tenemos como organización, y más específicamente con nuestros objetivos en términos de sostenibilidad.

2. Habilitar canales de comunicación y transparencia: la clave en la generación de vínculos de confianza

Para una alineación exitosa del equipo dentro de la organización, la comunicación adecuada junto con la transparencia de la información es absolutamente esencial. Estos dos elementos son la columna vertebral de cualquier estrategia de sostenibilidad que deseemos poner en marcha.

Es poco probable que los equipos se sientan motivados con llevar a la práctica experimentos y acciones de forma proactiva si hay una brecha de comunicación amplia entre los diversos equipos o personas que acompañan el día a día de la organización. Tener buenos canales de comunicación y la información a disposición nos permitirá a la apr ser más eficientes al tener las metas claras, y las áreas de la organización en la que nos podemos apoyar para lograrlas.

3. Definición de indicadores que nos pauten el camino hacia la sostenibilidad

Los indicadores funcionan como parámetros para delimitar los esfuerzos que llevamos adelante en equipo, y van a ser los que nos guíen el camino de acuerdo a los tiempos, resultados y expectativas que definimos como equipo.

Más allá de los objetivos, de los cuales ya hablamos, encontramos también los resultados clave que nos invitarán a identificar métricas para evaluar nuestro camino- También encontraremos los hitos de la estrategia de sostenibilidad (marcadores que definen logros importantes de nuestro proyecto), y la definición de roles y responsabilidades definidas para organizarnos y llevar la estrategia adelante.

4. Las prácticas ágiles como claves para el seguimiento de nuestra estrategia

Se deben agendar reuniones periódicas para hacer un seguimiento del avance de la estrategia de sostenibilidad. Necesitamos medir nuestro desempeño e invitarnos a tener rituales en equipo que nos inviten al aprendizaje constante sobre las iniciativas que ponemos en marcha. Es por esto que desde Kubadili, siempre motivamos a las organizaciones a establecer dentro de los rituales 3 tipos de encuentros de seguimiento que difieren entre sí por su objetivo y periodicidad: daily (reuniones diarias de articulación en equipo), retrospectivas (reuniones periódicas que nos invitan a reflexionar sobre la forma en qué venimos trabajando como equipo) y reviews (reuniones que nos invitan a hacer seguimiento a los resultados clave y métricas que nos fijamos como equipo).

A la par, aquí te compartimos algunos tips para tener reuniones que generen valor en el proceso de seguimiento:

- Al momento de iniciar, establecer objetivos claros de la reunión y establecer expectativas entre quienes participan- .
- Limitar el tiempo acorde a los objetivos definidos previamente y no excederlo.
- Asignar en la medida de lo posible una persona moderadora que cuide el tiempo e intervenciones, y a su vez inspire la conversación con preguntas disparadoras..
- Motivar la participación colectiva para obtener soluciones desde diversas perspectivas.

04.

¿Modelos de sostenibilidad para ONG?

Un camino para hacer sostenible el impacto de nuestra organización

Cuando hablamos de un modelo de sostenibilidad, nos referimos al desarrollo de un plan que se elabora para generar ingresos financieros de manera sostenida en el tiempo y que inevitablemente nos invita a identificar estrategias a partir de las cuales nuestras organizaciones estén en capacidad de generar ingresos de forma autónoma a partir de eso que ya sabemos hacer y que lo conocemos como nuestra propuesta de valor.

Para las organizaciones sociales, las posibilidades que tenemos para desarrollarlo son infinitas, ya que los modelos se adaptan de acuerdo a las necesidades, posibilidades y contexto de cada una de las organizaciones. El plan que desarrollamos dentro de las organizaciones sociales parten del camino recorrido a partir de modelos tradicionales (que implican las prácticas usualmente abordadas por los equipos de recaudación de fondos como lo son el desarrollo de donantes individuales, generación de grandes donantes, entre otros), a partir de allí los reinventamos, rediseñamos y adaptamos de acuerdo a los objetivos de generación de ingresos propios que definamos al interior de nuestros equipos.

Los pasos hacia el desarrollo de un modelo de sostenibilidad

A partir de la experiencia de acompañar a muchas organizaciones de la región en el desafío de desarrollar un modelo de sostenibilidad, que involucra la generación de ingresos propios, y por ende la diversificación de fuentes de ingreso, hemos definido 3 pasos básicos para encaminar los pasos hacia el desarrollo de un modelo de sostenibilidad. Entendimos que a partir de estos 3 pasos, las organizaciones pueden describir e implementar estrategias para monetizar ese valor tan único que producen.

1. El diagnóstico para entender de dónde partimos.

En esta primera fase es importante generar conversaciones en equipo que nos permitan describir mejor las necesidades que tenemos en relación con la sostenibilidad. Aquí deberemos entender cómo está conformado el equipo y cuál podría ser una forma óptima de organizarnos para poner en marcha nuestra estrategia de sostenibilidad.

A la par haremos un recorrido para identificar cuáles son los productos o servicios que podríamos ofrecer y que estén articulados a nuestra causa. La idea aquí es desarrollar un diagnóstico que nos permita identificar oportunidades a partir de la expertise que ya tenemos en la temática en la que trabajamos

2. Diseño de un plan a medida

Sabemos que no hay formular mágicas que sean aplicables a todas las organizaciones. Por esto, al momento de desarrollar un modelo de sostenibilidad para tu organización es esencial pensar en un plan acorde a las necesidades, objetivos planteados y posibilidades de tu organización. En el proceso del diseño de un plan a medida será muy importante poner la energía en encarar un proceso de descubrimiento que te permita entender cómo fortalecer los roles de equipo, cómo desarrollar decisiones y experimentos de manera colaborativa y así estar en condición de generar un entorno que potencie la ejecución de una estrategia de sostenibilidad.

3. Ejecución del plan

Es hora de llevar nuestras ideas a la acción, empleando los mínimos recursos posibles de nuestra organización. Para la ejecución de nuestro plan debemos generar y evaluar pruebas que nos permitan lograr los objetivos que nos propusimos para el desarrollo de nuestro modelo de sostenibilidad, a estas pruebas las conocemos comúnmente como experimentos.

Desarrollar prácticas ágiles durante la ejecución de nuestros experimentos nos brindará las herramientas para que en nuestro modelo de sostenibilidad las constantes sean: la generación de valor, inspección de resultados, la adaptación de planes de acuerdo al contexto que nos rodea y el llamado constante a la reflexión y el aprendizaje al interior de nuestros equipos.

Y así, comenzaremos el camino hacia la sostenibilidad, teniendo presente que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje constante. Este proceso nos invitará constantemente a lanzarnos para poner a prueba todas las ideas que tenemos como equipo.

**Desde Kubadili trabajamos junto con los equipos de las organizaciones para poner en práctica todas estas ideas y diversificar fuentes de ingresos. No dejes de iniciar este camino. ¡Contáctanos! Escribe a camila@kubadili.org
¡Te esperamos para iniciar este camino en conjunto!**