

THE
REDEEMPTIVE
NONPROFIT

LA ORGANIZACIÓN
SIN FINES DE LUCRO
REDENTORA

UNA GUÍA PARA LOS LÍDERES

“Ayuda de vez en cuando dar un paso atrás y tener una visión a largo plazo.

El Reino no solo está más allá de nuestros esfuerzos, sino que está más allá de nuestra visión.

En nuestra vida solo logramos una fracción de la magnífica empresa que es la obra de Dios. Nada de lo que hacemos está completo, otra forma de decirlo es que el reino siempre está más allá de nosotros. Ninguna declaración dice todo lo que podría decirse.

Ninguna oración expresa plenamente nuestra fe. Ninguna confesión trae perfección, ninguna visita pastoral trae plenitud. Ningún programa cumple la misión de la Iglesia. Ningún conjunto de metas y objetivos lo incluye todo. Esto es lo que somos. Plantamos las semillas que un día crecerán.

Regamos las semillas ya plantadas sabiendo que tienen una promesa futura.

Ponemos las bases que necesitarán un mayor desarrollo.

Aportamos levadura que produce efectos mucho más allá de nuestras capacidades. No podemos hacer todo, y hay un sentido de liberación al darse cuenta de esto. Esto nos permite hacer algo, y hacerlo muy bien. Puede que esté incompleto, pero es un comienzo, un paso en el camino, una oportunidad para que la gracia del Señor entre y haga el resto. Es posible que nunca veamos los resultados finales, pero esa es la diferencia entre el maestro de obras y el trabajador.

Somos trabajadores
no maestros constructores.
Somos ministros
no mesías.
Somos profetas de
un futuro que no es el nuestro.”

“Un futuro que no es el nuestro”

por el obispo Ken Untener

en honor a

San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez

TABLA DE CONTENIDOS

Cómo usar este manual

Primeros principios

Resumen de compromisos

ESTRATEGIA REDENTORA

Historia

Programas

OPERACIONES REDENTORAS

Equipo

Junta

Fondos

LIDERAZGO REDENTOR

Identidad

Apéndice: Una regla de vida para emprendedores redentores

CÓMO USAR ESTE GUÍA

Escribimos para líderes emprendedores sin fines de lucro que se acercan a su sector no solo como una vía de servicio, sino también como un escenario excepcional para el desarrollo profesional, la asociación y el esfuerzo empresarial en la búsqueda de una restauración profunda.

En Praxis hemos trabajado en estrecha colaboración con cientos de emprendedores como Los siguientes: fundadores, equipos y patrocinadores de organizaciones sin fines de lucro en crecimiento, donde los líderes tienen la prerrogativa de establecer una visión, tomar decisiones estratégicas y operativas, desarrollar programas, construir equipos, asignar capital y crear coaliciones con un alto grado de asociación en la junta. Estos líderes, y aquellos que aspiran a seguir sus pasos, son la audiencia principal de este libro.

Somos una comunidad dedicada a poner en práctica nuestra fe cristiana a través del espíritu empresarial redentor, con nuestro comportamiento de liderazgo y en los programas, servicios y organizaciones que construimos. Esa fe empodera a los empresarios redentores para perseguir el bien de todos los interesados desde una mentalidad de abundancia y bendición en lugar de escasez, miedo o competencia.

Esta debería ser una buena noticia para todos. De hecho, creemos que los líderes emprendedores que son espiritualmente serios, culturalmente astutos e integrados en comunidades responsables son especialmente adecuados para el trabajo empresarial que hace del mundo un lugar más justo y humanizador para todos, independientemente de la estructura legal o financiera, la escala, la audiencia, o los mensajes.

Así que, aunque este libro no es exclusivamente para audiencia cristiana, está escrito para cristianos, ya que en sus raíces conlleva las fundaciones cristianas de la identidad humana, el propósito y el bien común.

Este libro de jugadas está estructurado en dos partes principales: un ensayo de Primeros Principios, seguido de seis secciones que cubren áreas de organizaciones sin fines de lucro las cuales creemos son las más vitales para el impacto redentor: Historia, Programas, Equipo, Junta, Financiamiento e Identidad. En cada área de Compromiso sugerimos varias “oportunidades redentoras”: principios prácticos adicionales que pueden adaptar y aplicar en su organización.

Algunos de estos pueden parecer naturales o incluso como una segunda naturaleza; otros pueden parecer puramente

aspiracionales. Esperamos introducir tensión donde hay complacencia, claridad donde hay confusión y esperanza donde está hastiado.

Después de leer el libro de jugadas solo o con un equipo, le sugerimos que trabaje en las seis áreas una a la vez. Utilice el primer texto para evaluación y discusión, identificando áreas de fortaleza, debilidad y posibilidad. Luego, elija uno o dos, con los que sienta mayor comodidad y utilícelos como punto de partida para la adaptación, la creación de prototipos y el diseño de sus propias formas creativas de abordar la ventaja redentora de la misión de su organización.

PRIMEROS PRINCIPIOS

Las organizaciones sin fines de lucro son un desarrollo reciente en la historia; la caridad organizada, el servicio y la divulgación no lo son. En occidente, durante gran parte de los últimos dos mil años, la caridad fue el trabajo de las congregaciones cristianas locales, o simplemente de individuos y hogares al servicio de sus vecinos necesitados. Pero hacia la época de la Revolución Industrial, en el mundo de habla inglesa, esta obra caritativa comenzó a canalizarse a través de organizaciones distintas de la iglesia, respondiendo tanto a nuevos abismos de desigualdad como a la creciente complejidad de la sociedad industrial urbana.

No fue hasta principios del siglo XX que estos esfuerzos caritativos recibieron un estatus legal especial, lo que llevó a una explosión de organizaciones benéficas “sin fines de lucro”. Hoy en día, hay más de un millón de organizaciones benéficas públicas en los EE. UU., Con una amplia gama de misiones y estrategias, desde pequeños grupos centrados en el vecindario hasta aquellos que operan a escala global. El sector en su conjunto representa más del 5% del PIB de EE. UU. Y aproximadamente el 10% de los salarios.¹

Fuera de los EE. UU., especialmente en los países de ingresos bajos y medios, el sector sin fines de lucro (incluidas las obras de caridad multinacionales y con sede en EE. UU.) Tienen una huella económica desproporcionada, que en algunos casos supera a los sectores públicos y privados locales.

Pero cuando se trata de brindar un bien social, especialmente a los más necesitados, muchas organizaciones sin fines de lucro se quedan cortas en impacto e integridad, a pesar de los nobles objetivos para los que están organizadas (y por las cuales reciben un tratamiento fiscal favorable).

Cuando escuchamos esto, nuestras mentes pueden dirigirse inmediatamente a las organizaciones sin fines de lucro envejecidas y obstaculizadas por la ineficiencia

1 <http://nccs.urban.org/data-statistics/quick-facts-about-nonprofits>

y la mediocridad, o a casos de organizaciones benéficas de alto perfil que se han vuelto notorios por el mal uso de los fondos de los donantes. Pero si bien, aunque estos estereotipos pueden dominar la imaginación popular sobre las organizaciones sin fines de lucro, no representan la gran oportunidad de transformación en este sector.

De hecho, el mundo sin fines de lucro está repleto de líderes disciplinados, éticos y creativos. Muchos son capaces de escalar organizaciones visionarias con un impacto generalizado; otros están dotados de la persistencia de centrarse en una sola comunidad a largo plazo. Sin embargo, muchos de estos líderes y organizaciones no alcanzan el impacto duradero que esperan lograr.

Algunos hacen más daño que bien, no por corrupción o incompetencia, sino por actitudes y acciones bien intencionadas que fallan en lograr lo cometido adecuadamente por la complejidad de la condición humana.

Incluso en las organizaciones sin fines de lucro más eficaces, ingeniosas y de alto crecimiento, a menudo nos conformamos con prácticas y normas que son necesarias pero insuficientes para los resultados que buscamos. Podemos centrarnos en el número de personas atendidas, el tamaño del presupuesto, los donantes retenidos y las grandes historias sabiendo

que estos son indicadores inadecuados para medir nuestro verdadero impacto. Proponemos que existe un horizonte de oportunidad superior para la organización sin fines de lucro redentora, que busca la renovación de la sociedad en general, así como de todos los interesados e involucrados en el trabajo.

Creemos que el punto de partida es lidiar con dos vulnerabilidades fundamentales integradas en la estructura sin fines de lucro. Los hemos etiquetado como la “brecha de las partes interesadas” y la “trampa de la nobleza.”

La brecha de las partes interesadas es un problema estructural. A menudo, los financiadores de la organización sin fines de lucro no requieren sus servicios, y quienes reciben sus servicios no son sus principales financiadores.

Las personas en la mejor posición para evaluar si la organización realmente está creando valor (sus beneficiarios, los que serían los “clientes” de una empresa con fines de lucro) no son las mismas personas que brindan los recursos financieros que todas las organizaciones sin fines de lucro modernas necesitan para sobrevivir.

Si bien esta brecha entre donantes y beneficiarios no se aplica en la misma medida a todas las organizaciones exentas de impuestos (muchas de las cuales, como organizaciones artísticas de prestigio, obtienen su principal financiamiento

de sus propios “clientes”), se aplica dramáticamente a aquellas con las misiones aparentemente más nobles. Cuanto más vulnerables sean los beneficiarios de una organización, menos probable es que sean ellos quienes le brinden retroalimentación financiera y responsabilidad por los resultados.

La trampa de la nobleza es *un problema humano* que surge de la admirable intención del líder y la organización. Las organizaciones sin fines de lucro comienzan con el aparente propósito de servir a los demás y hacer del mundo un lugar mejor; y la mayoría de la gente asume que los líderes de organizaciones sin fines de lucro y los miembros del equipo están haciendo sacrificios en relación con otras opciones profesionales más lucrativas o prestigiosas. Todo esto puede ser cierto, pero puede evitar que el líder y la organización estén sujetos a los más altos estándares de excelencia.

En el peor de los casos, la admiración sentimental por un líder o una causa puede llevar a descuidar el escrutinio que revelaría las brechas entre la misión declarada de una organización y la evaluación de sus propios beneficiarios de su impacto.

Debido a que estas dos vulnerabilidades surgen del propósito mismo de la estructura sin fines de lucro, y debido a que muy

pocos líderes se propusieron aprovecharlas, es fácil tratarlas como benignas. Pero amplificado por nuestra tendencia humana hacia el orgullo y la autojustificación, conducen a puntos ciegos que pueden hacer que cualquier organización sin fines de lucro cause daños no intencionales y pierda oportunidades de impacto significativo.

Sin contramedidas intencionales y sostenidas, es probable que los líderes sin fines de lucro caigan en la creación de organizaciones divididas internamente, donde la junta, los donantes, el personal y los beneficiarios están separados unos de otros. Con el tiempo, el equipo de liderazgo aprende a controlar cuidadosamente las narrativas y las relaciones que cruzan las brechas entre las audiencias. La estrategia se define con menos partes interesadas claves en la sala. A los donantes se les puede ofrecer solo las historias de éxito y mantenerlos fuera de los verdaderos desafíos de la misión, o se les puede dar demasiadas riendas para definir el problema y la solución.

Las comunidades atendidas por la organización sin fines de lucro pueden sentir que sus voces se ahogan.

Estas divisiones complican la ya difícil perspectiva de traducir la noble intención en un impacto beneficioso sostenible. Aunque todo el mundo está a favor de la transformación personal, comunitaria y estructural, estas son muy difíciles de medir, probar o repetir. Como resultado, muchas

organizaciones sin fines de lucro y sus donantes se conforman con historias poderosas y métricas de entrada solo, evitando el trabajo difícil y esencial del modelado de impacto, escucha estructurada, monitoreo, evaluación e informes.

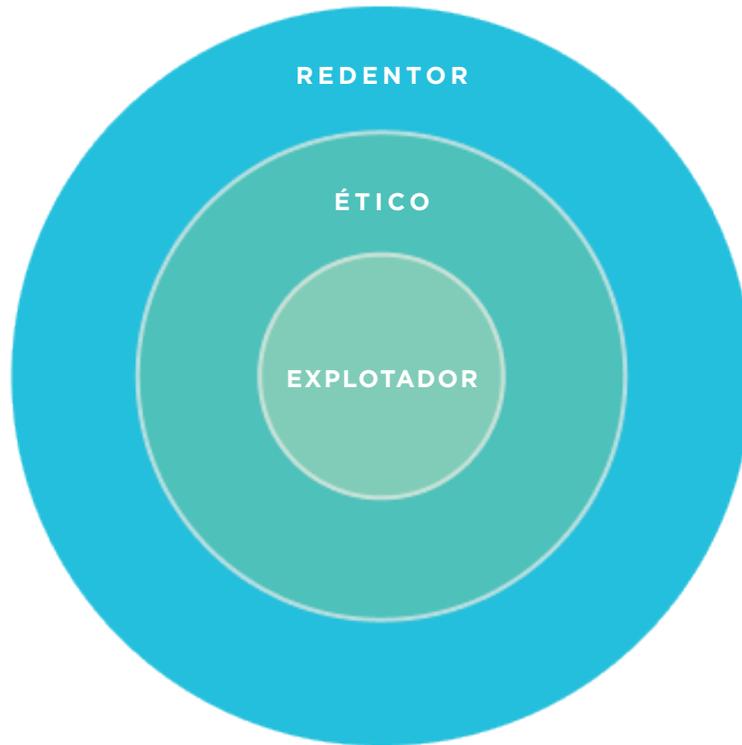
La trampa de la nobleza también conduce directamente a la organización sin fines de lucro demasiado común con una misión inspiradora pero una cultura tóxica, donde el personal está mal pagado, con exceso de trabajo y se tambalea con poca dirección o se marchita con autonomía insuficiente; donde los proveedores aprenden a anticipar negociaciones de suma cero, expectativas poco realistas y pagos atrasados; donde las juntas directivas se resisten a contener la influencia de un líder carismático; donde los donantes sienten que están siendo manipulados; y donde las asociaciones potencialmente beneficiosas se evitan o sofocan a través de la sospecha y las guerras territoriales.

EL RESULTADO ACUMULATIVO
ES QUE EL MISMO SECTOR QUE
MUCHAS PERSONAS CONSIDERAN
EL MÁS GENEROSO EN REALIDAD
ENFRENTA EL MAYOR RIESGO DE
SER EL MÁS EXPLOTADOR.

Pero no tiene por qué ser así. En este manual, queremos alentar a los líderes sin fines de lucro a trazar un rumbo diferente, en dos formas. Primero, reconociendo que la brecha de las partes interesadas y la trampa de la nobleza fomentan la mediocridad (o incluso la explotación involuntaria) en la estrategia y la gestión, establece algunos elementos esenciales de una excelente práctica organizacional sin fines de lucro.

Más significativamente, apunta a un replanteamiento redentor de la misma premisa de la organización sin fines de lucro moderna. La práctica de la excelencia es necesaria pero insuficiente para reparar las fallas fundamentales en la forma en que canalizamos nuestras actividades caritativas. Se necesita algo más profundo, algo que reconozca la dignidad y la agencia entre aquellos a quienes servimos para restaurar las relaciones que fueron originalmente el corazón y visión personal de Dios para la caridad justa.

Este tipo de trabajo sin fines de lucro depende de una ética sólida y de las mejores prácticas, pero va más allá de ellas. Los compromisos y las prácticas de este manual se pueden implementar en organizaciones sin un compromiso de fe particular, pero están arraigados en una visión claramente cristiana de los seres humanos y nuestro propósito compartido en el mundo, que se resumen en el término “redentor.”



EL MARCO REDENTOR: TRES FORMAS DE TRABAJAR

Las personas, organizaciones o comunidades se acercan al mundo de una de estas tres formas.

La forma **EXPLOTADORA** consiste en *tomar todo lo que se pueda conseguir* – obtener cualquier ventaja, prevalecer, poseer. Los actores explotadores a menudo se acercan al negocio con una mentalidad de escasez de suma cero, “yo gano, tú pierdes.” La fuerza motivadora detrás de la forma explotadora es ganar y controlar.

Estamos rodeados por la forma explotadora; todos caemos naturalmente en él; y siempre estamos tratando de escapar de sus efectos sobre nosotros.

La forma **ÉTICA** es *hacer las cosas bien*: no hacer daño, cumplir las reglas, resolver problemas, agregar valor. Los actores éticos persiguen “ganar-ganar” siempre que pueden. La fuerza motivadora detrás del camino ético es ser bueno.

Esperamos la ética de nosotros mismos y de quienes nos rodean, pero a veces nos quedamos cortos; y estamos agradecidos cuando lo encontramos.

El camino **REDENTOR** es *la restauración creativa a través del sacrificio*: bendecir a los demás, renovar la cultura y dar de nosotros mismos. Los actores redentores persiguen un enfoque de “yo sacrifico, nosotros ganamos” con la agencia y los recursos disponibles para ellos. La fuerza motivadora detrás del camino redentor es amar y servir.

Rara vez esperamos encontrarnos con el Redentor; aunque siempre que lo hacemos, somos cambiados.

Pero, ¿qué significa realmente ser redentor? ¿Y por qué nunca deja de cambiarnos?

DEFINIENDO REDENCIÓN

El relato cristiano es que Dios creó a la humanidad a su imagen, de modo que, aunque somos más frágiles y orgullosos de lo que estamos dispuestos a admitir, somos más amados y dignos de lo que podemos imaginar.

Nuestro trabajo cultural compartido, llevar la imagen de Dios en el mundo mediante la creación y el cultivo con los recursos que el nos dió, y al estar distorsionado por nuestro egoísmo no se puede corregir por completo con los esfuerzos humanos únicamente.

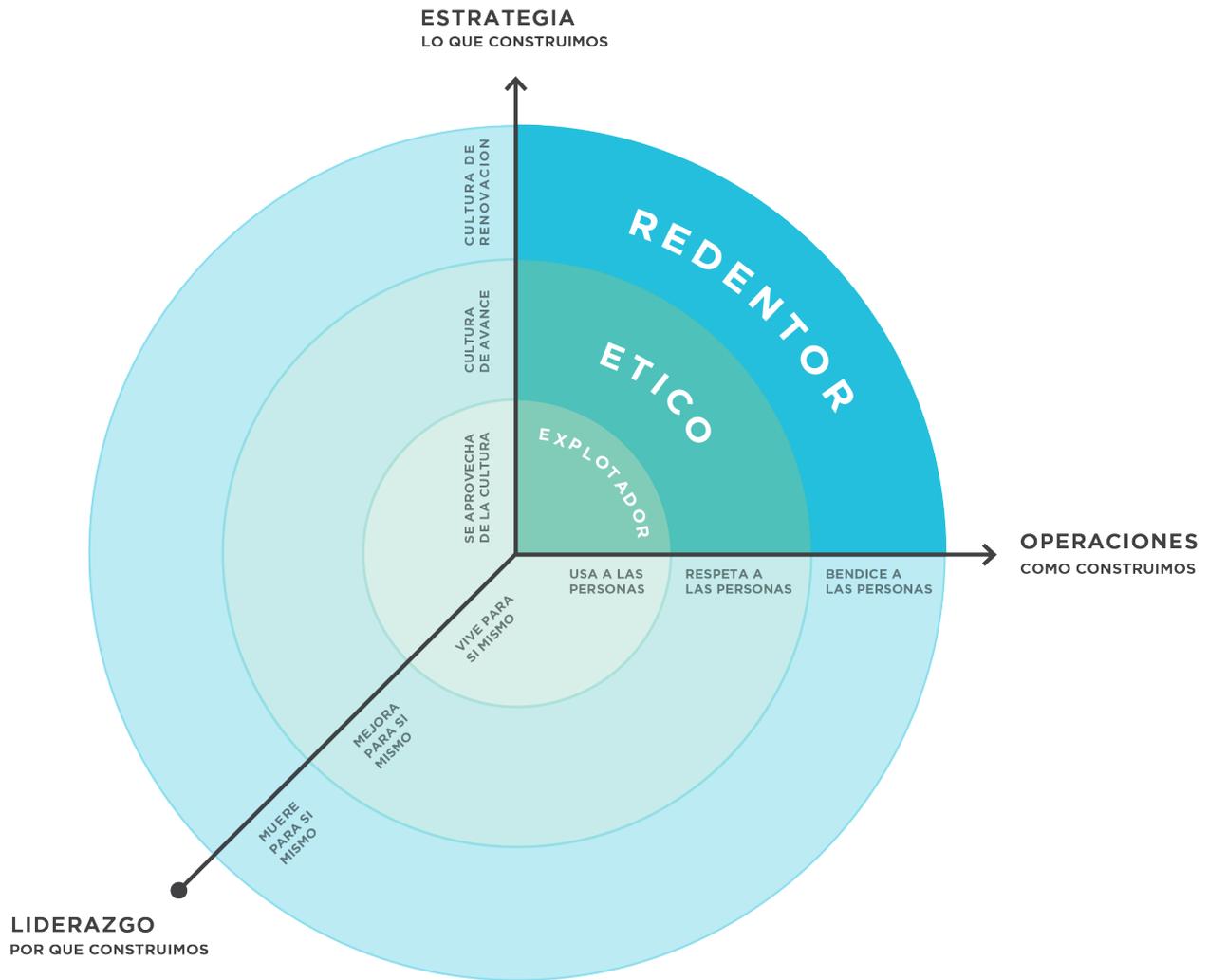
Sin embargo, corregir el mundo, lograr la curación y restauración personal, espiritual, social, cultural y ambiental, es parte del amoroso y glorioso propósito de Dios en el mundo que él creó. Como personas amadas por la gracia, estamos llamados a amar a Dios y al prójimo uniéndonos a él en esa obra.

La redención es un término económico que significa volver a comprar algo (o alguien) para restaurarlo nuevamente al lugar que le corresponde. También se usa para describir el acto de Jesús de sacrificar su vida para que finalmente podamos ser restaurados a una relación correcta con Dios y su creación. Dondequiera que haya pérdida, quebrantamiento, injusticia, desperdicio o daño, y alguien entra voluntariamente en la

situación asumiendo un costo o tomando un riesgo para ayudar a la persona, recurso o sistema que se va a restaurar; esa es una acción redentora. Y la acción redentora a cualquier escala generalmente requiere creación o innovación, como un nuevo producto, expresión, modelo o norma.

Respondemos a lo redentor, en historias y sobre todo en la vida real, porque sabemos que el mundo está roto; porque anhelamos participar en su curación, incluso en las formas más pequeñas; y porque sentimos que el amor sacrificado es la fuerza más poderosa del mundo.

Entonces, este patrón central, la restauración creativa a través del sacrificio, no solo describe la obra redentora suprema de Jesús para salvar al mundo, sino también nuestra obra redentora diaria para servir al mundo. Da forma a nuestra misión como aquellos que han sido inscritos en la gran historia de sus propósitos sin ningún mérito propio.



EL MARCO REDENTOR: TRES DIMENSIONES DEL TRABAJO

La estrategia se centra en *lo que construimos*. Es todo lo que hace una empresa para expresar su misión, servir a los clientes y crear valor, en forma de productos, servicios, programas, marcas e incluso experiencias digitales y físicas. Definimos la estrategia por su *impacto cultural*.

La estrategia redentora no explota ni aprovecha las tendencias culturales para obtener ganancias, ni siquiera hace avanzar la cultura en la dirección del progreso. En cambio, son los productos, servicios, programas, marcas y experiencias los que renuevan la cultura para que sea más humanizadora, veraz, hermosa, duradera y glorificadora de Dios.

Las operaciones se centran en *cómo construimos*. Es todo lo que hace una empresa para desarrollar, respaldar y entregar la Estrategia en forma de cultura, sistemas, capital y otros activos, modelos comerciales, innovación y asociaciones. Definimos Operaciones por su *impacto en las personas*.

La operación redentora se niega a utilizar a las personas simplemente como recursos para lograr los objetivos de la organización; y busca ir más allá de simplemente respetar a los miembros del equipo y a los socios. En cambio, es la cultura, los modelos de negocios, la administración del capital y las asociaciones los que bendicen a las personas a través de la gracia, la generosidad, la justicia, la paciencia y la reciprocidad.

El liderazgo se centra en *por qué construimos*. Son los motivos, la ambición, la visión del mundo, el carácter y la imaginación del equipo de liderazgo, los que marcan el rumbo y definen los horizontes de posibilidad para la estrategia y operaciones de la empresa. Definimos Liderazgo por su *guión de éxito*.

El liderazgo redentor no está marcado por la ambición de *vivir para nosotros mismos*, o incluso simplemente por *mejorarnos a nosotros mismos*. En cambio, está reconfigurando pacientemente nuestros motivos, cosmovisión, imaginación y prácticas en torno a morir a uno mismo, volviéndonos más entregados, responsables, descansados y generosos.

DEFINIENDO EL EMPRENDIMIENTO REDENTOR

El emprendimiento redentor
está construyendo

una restauración creativa a través
del sacrificio

en el mundo

a través de nuestras vocaciones y
organizaciones.

UNA IMAGINACIÓN REDENTORA PARA EL SECTOR NO LUCRATIVO

Esperamos inspirar a una nueva generación de líderes a ir más allá de la línea de base de la ética y la excelencia que debería caracterizar a cualquier organización (reciba o no una exención de impuestos), para construir organizaciones sin fines de lucro que encarnen la esperanza radical del evangelio cristiano y su poder para transformar personas, comunidades y el curso de la historia.

Creemos que a través de las comunidades que practican el trabajo redentor, veremos un resurgimiento de organizaciones sin fines de lucro que no usan la fe o las buenas intenciones como excusa para un desempeño deficiente. Estas organizaciones promoverán el florecimiento de personas y lugares que no son adecuadamente atendidos por el mercado, mientras trabajan en contra de la explotación de todas las partes interesadas: beneficiarios, donantes, empleados, voluntarios y socios.

Si esta visión se vive de manera consistente y creativa, veremos una transformación en el sector sin fines de lucro.

Puede convertirse en un ecosistema aún más productivo en el que se unan voces y actores diversos, unidos en la búsqueda de soluciones a los problemas más urgentes del mundo. Los líderes de organizaciones redentoras sin fines de lucro pueden liberarse del intento infructuoso de servir a múltiples amos; experimentarán la alegría de reconstruir relaciones a través de diferencias culturales que nunca deberían haberse roto en primer lugar.

TAL VEZ LO MÁS SIGNIFICATIVO, EN EL PROCESO DE SERVIR AL LADO DEL OTRO, TODOS NOSOTROS, NO SÓLO LOS “OBJETIVOS” DE NUESTRA MISIÓN DE CAMBIO, EXPERIMENTAREMOS LA REDENCIÓN Y LA RESTAURACIÓN.

COMPROMISOS DE LAS ACTIVIDADES REDENTORAS NO LUCRATIVAS

ESTRATEGIA REDENTORA

Vivimos y contamos una **historia** integrada, resistiendo la tentación de elaborar una narrativa engañosa o simplificada. Nuestra historia tiene muchos actores y siempre se escribe en asociación activa con los más cercanos al trabajo.

Basamos nuestra misión en una teoría del cambio informada teológicamente, diseñando y evaluando **programas** con un liderazgo significativo de las comunidades a las que servimos, y en asociación activa con otros en nuestro campo. Practicamos la proximidad y la colaboración en nuestros programas, resistiendo la tentación de dar forma a nuestro trabajo desde una cómoda distancia.

OPERACIONES REDENTORAS

Desarrollamos un **equipo** de liderazgo que sobrevivirá a la generación actual, rechazando el patrón de dependencia excesiva de un líder carismático. Cultivamos el talento desarrollando a cada persona para y más allá de su

contribución a la misión, en lugar de tratarlos únicamente como recursos organizacionales.

Invertimos relacionamente en una **junta** saludable y comprometida, negándonos a tratar la gobernabilidad como un mal necesario. Buscamos la unidad activa y la diversidad dentro de la junta, asegurando que todas las partes interesadas estén representadas y que las expectativas sean altas, claras y alineadas con la misión.

Construimos relaciones mutuamente transformadoras para las personas que proporcionan **fondos** para nuestro trabajo. Nos acercamos con confianza a los donantes potenciales como personas completas que pueden ser llamadas a unirse a la misión, en lugar de únicamente como patrocinadores de cuyos recursos dependemos.

LIDERAZGO REDENTOR

Entregamos nuestra **identidad** a Dios y nuestra ambición por el bien de nuestro prójimo. En lugar de actuar como si fuéramos dueños de la organización, practicamos la mentalidad y los hábitos de mayordomía, utilizando nuestra posición para promover la gloria y la plenitud de los demás en lugar de la nuestra.

HISTORIA

NOSOTROS VIVIMOS Y CONTAMOS UNA HISTORIA INTEGRADA

RESUMEN

Vivimos y contamos una historia integrada, resistiendo la tentación de elaborar una narrativa engañosa o simplificada. Nuestra historia tiene muchos actores y siempre se escribe en asociación activa con los más cercanos al trabajo.

NUESTRA REALIDAD

La génesis de toda organización sin fines de lucro es una historia: un protagonista, un problema o una injusticia, un testigo, una chispa de empatía, una visión de cambio. Con el tiempo, muchas de estas historias se entrelazan y evolucionan hacia una narrativa organizacional que impulsa la visión, los programas, los equipos y los recursos a la realidad.

Pero a medida que las organizaciones sin fines de lucro y los líderes se esfuerzan por vivir nuestra historia pública, estamos bajo tanta presión de ser (o parecer) más de lo que somos.

Vemos necesidades en el mundo y difícilmente podemos vivir con cambios incrementales (especialmente cuando el cambio que otras organizaciones prometen parece tan rápido y dramático). Por lo tanto, simplificamos el problema y prometemos en exceso lo que logrará nuestra solución.

Promovemos historias de éxito simples, creamos expectativas poco realistas y nos subordinamos a una visión que nunca fuimos capaces de cumplir.

La verdad es que todo el trabajo sin fines de lucro es más lento de lo que queremos admitir, plagado de altibajos, avances y retrocesos. El cambio profundo puede provenir del trabajo que hacemos, pero rara vez surge de una manera lineal y uniformemente distribuida, por lo que no se puede

representar de manera fácil o precisa en un correo electrónico o video de 90 segundos, una proporción simple en un sitio web de evaluación o un reporte anual.

Con demasiada frecuencia, “reescribimos los roles” de las personas a las que servimos mientras contamos la historia de la organización. La necesidad de contar una historia nítida nos tienta a hacer afirmaciones más importantes de las que actualmente son verdaderas. La realidad desordenada se puede comprimir, pulir y estirar en historias de impacto simplificadas. A pesar de nuestras mejores intenciones, los beneficiarios pueden ser utilizados en lugar de honrados; y los donantes también pueden convertirse en cómplices involuntarios si alientan y apoyan nuestro trabajo sin poder ver nuestras historias en contexto.

En cambio, anhelamos usar nuestros dones creativos para contar la versión más verdadera de nuestra historia en lugar de la más grandiosa.

OPORTUNIDADES REDENTORAS

1. Somos veraces y transparentes con todos los sectores: junta, donantes, beneficiarios, el público. Aunque debemos variar el énfasis, los modos de comunicación, la secuencia y el nivel de detalle de acuerdo con la audiencia y el contexto, cada versión de nuestra historia debe alinearse con la verdad tal y como la conocemos.

2. Somos ferozmente sinceros sobre la ambiciosa posibilidad de la misión y las limitaciones y obstáculos que probablemente enfrentaremos. Eliminamos la hipérbole de nuestra comunicación y, en su lugar, usamos la modestia y el equilibrio, por ejemplo, reportar buenas noticias como “progreso” en lugar de “éxito”, y reportar sobre los progresos y los retrocesos en conjunto. Reconocemos abiertamente el fracaso, nombrando lo que hemos aprendido sin echarle la culpa a otros.

3. Elevamos las historias de las personas a las que servimos, honrándolas como portadoras de la imagen de Dios con humanidad y capacidades. Presentamos a los más cercanos a la misión como sus principales protagonistas y narradores destacando sus éxitos, compartiendo sus nombres e invitándolos a leer y contribuir a nuestras comunicaciones.

4. Si bien nuestro objetivo es siempre honrar a las personas, nos mantenemos alejados del romanticismo y el sentimentalismo en nuestra historia, evitando tanto los estereotipos positivos como los negativos. En cambio, celebramos los pasos de progreso genuino en las comunidades a las que servimos y nos negamos a exagerar el papel que nuestro trabajo ha jugado en sus vidas.

5. Contamos la historia de nuestra organización con muchos héroes, incluidas otras agencias y actores, sin depender demasiado del genio o llamado único de ninguna persona o grupo. Solicitamos y celebramos activamente los éxitos y las contribuciones de otros y nos resistimos a elevar nuestra organización hablando negativamente de los demás.

LAS BUENAS NOTICIAS

Mark Twain anotó una vez en su cuaderno: “Si dices la verdad, no tienes que recordar nada”. Con este espíritu, el compromiso con la integración y la verdad en las comunicaciones organizacionales es liberador. Nos libera de tener que mantener múltiples narrativas sobre nosotros mismos y nuestro trabajo. Elimina la tentación de la manipulación y la explotación que acompaña a todas las narraciones basadas en causas, incluso cuando vemos a otros en nuestro sector haciendo esas mismas cosas. Nos despojamos del estrés de tratar de cumplir promesas poco realistas y de la distorsión en la misión y los valores fundamentales que pueden surgir cuando tratamos de cumplirlos.

Aprenderemos a celebrar los pequeños avances en el camino; Desarrollaremos los músculos para esperar, manejar y aprender del fracaso. No frenaremos nuestra ambición por lo que podemos hacer colectivamente para abordar los males sociales y el quebrantamiento, pero nuestra ambición se mantendrá correctamente emparejada con nuestra capacidad. A largo plazo, esto aumentará enormemente la capacidad de nuestras organizaciones y nuestras sociedades para lograr un cambio real y duradero.

Cuando usamos la narración para empoderar y dignificar a aquellos a quienes servimos, les damos formas de celebrar el progreso pequeño pero real con nosotros, liberándolos a ellos y a nosotros de la ansiedad de tener que impresionar a los forasteros con una “historia de éxito” que sabemos que es sólo parcialmente cierto.

Las organizaciones sin fines de lucro pueden llegar a ser conocidas como las más grandes narradoras de la verdad.

Tenemos un asiento en primera fila para las partes más bellas y rotas de la experiencia humana. No es necesario inflar esa historia. Hay un drama tanto humano como inspirado por Dios en esta obra, y si podemos comprometernos a ser sinceros con todos los que nos rodean acerca de lo que vemos y experimentamos, les abriremos las puertas para que atraviesen los desafíos y vean lo bueno, lo verdadero y hermoso.

PROGRAMAS

NOSOTROS PRACTICAMOS PROXIMIDAD Y COLABORACIÓN EN NUESTROS PROGRAMAS

RESUMEN

Basamos nuestra misión en una teoría del cambio informada teológicamente, diseñando y evaluando programas con un liderazgo significativo de las comunidades a las que servimos, y en asociación activa con otros en nuestro campo. Practicamos la proximidad y la colaboración en nuestros programas, resistiendo la tentación de dar forma a nuestro trabajo desde una cómoda distancia.

NUESTRA REALIDAD

Toda organización sin fines de lucro tiene dos cabeceras: necesidad y esperanza. Vemos una brecha en las estructuras e instituciones existentes y nos convencemos de que alguien debe estar a la altura del desafío de llenar esa brecha. Y llegamos a creer y esperar haber identificado formas efectivas de marcar la diferencia. De esta identificación inicial de necesidad y articulación de esperanza surgió originalmente nuestra misión, y siguen siendo las fuentes de energía más poderosas para hacer crecer y sostener nuestro trabajo.

Sin embargo, en la medida en que comenzamos nuestro trabajo como forasteros, con soluciones que esperamos o asumimos que son innovadoras, a menudo nos falta la paciencia y la disciplina para acercarnos, estudiar la complejidad de los problemas y hacer tiempo para el aprendizaje mutuo y el entendimiento cultural. Incluso aquellos que comienzan trabajando desde “dentro” pueden distanciarse rápidamente de su contexto original. A medida que nuestros programas crecen, nos sentimos tentados a evadir el desafiante trabajo de aclarar nuestra misión y probar sus suposiciones. ¿Identificamos correctamente la necesidad original? ¿Las estrategias en las que ponemos nuestras esperanzas son realmente efectivas a lo largo del tiempo?

Esto no quiere decir que no desarrollemos indicadores para nuestro trabajo. Pero a veces, estos son simplemente los elementos que son más fáciles de medir, como el tamaño del presupuesto, la tasa de crecimiento y el “porcentaje para programar”, en lugar de los que miden mejor el efecto real de nuestro trabajo. Y debido a la brecha de las partes interesadas, a menudo no hacemos un seguimiento de lo que más importa, a las personas a las que servimos. Dejamos de aprender y caemos con demasiada facilidad en la rutina de la complacencia.

En el peor de los casos, estamos lo suficientemente aislados de las complejas realidades sobre el terreno que llegamos a creer que nuestra organización es la respuesta, la pieza faltante del rompecabezas, al problema que hemos identificado en el mundo. Relegamos a un segundo plano a los dos contribuyentes más importantes a nuestro éxito: aquellos a quienes servimos y las otras organizaciones y actores que trabajan en temas adyacentes.

Mientras tanto, nos sentimos tentados a evitar desarrollar y afirmar una teoría del cambio por temor a que revele una complejidad en nuestro campo misionero que en realidad no podemos controlar, o demostrar lo incompleto de nuestras intervenciones. Incluso si hemos articulado tal teoría, nos olvidamos de evaluarla y refinarla en función de

la retroalimentación de nuestros (esperados) beneficiarios a lo largo del tiempo. También podemos descuidar fácilmente dar forma, probar y refinar nuestra teoría del cambio basada en una visión teológicamente sólida de los seres humanos y las sociedades, conformándonos con relatos de problemas y soluciones que son demasiado superficiales y descuidan las dinámicas sociales, relacionales y espirituales.

Todo esto nos hace más propensos a perpetuar programas que apoyan nuestra concepción inicial de nuestra misión y teoría de cambio, en lugar de evolucionarlos para satisfacer necesidades reales o para perseguir corrientes cambiantes de cultura y moda filantrópica.

Prolongamos la dependencia de nuestras organizaciones y no creamos oportunidades para el liderazgo de la comunidad. E incluso podemos tratar a otras organizaciones como una competencia por los recursos y el éxito en lugar de colaborar por la misma causa.

En cambio, anhelamos ver la necesidad de nuestra comunidad con mayor claridad y reavivar nuestra esperanza de que el cambio no solo es posible, sino que realmente está en marcha.

OPORTUNIDADES REDENTORAS

1. Buscamos formas creativas de enraizar nuestro trabajo en las comunidades que mejor conocen los desafíos y oportunidades. El liderazgo de nuestro programa incluye una representación cada vez mayor de estas comunidades. Planificamos, ejecutamos, evaluamos e informamos juntos a través de equipos que incluyen múltiples partes interesadas.

2. Definimos nuestra misión con una visión clara de nuestra interdependencia con otros actores y agencias en la comunidad y el ecosistema más amplio. Investigamos las organizaciones existentes antes de comenzar un nuevo programa o servicio que cumpliría un objetivo similar, con un sesgo hacia la colaboración y el aprendizaje de código abierto en lugar de la autonomía.

3. Publicamos e invitamos a la rendición de cuentas por una teoría del cambio o modelo de impacto que rastrea cómo los programas facilitan el verdadero cambio de comportamiento y el florecimiento en aquellos a quienes sirven.

4. Invertimos nuestro tiempo, energía y recursos en los programas que generan los mejores resultados. Nuestra cultura de monitoreo y evaluación intencional establece la expectativa de que crearemos prototipos continuamente, abandonaremos los pilotos infructuosos, pivotaremos

programas menos productivos y pondremos fin a los proyectos que han cumplido su propósito.

5. Desarrollamos y afirmamos (al menos internamente) una declaración que expresa la visión teológica subyacente a nuestra misión de restauración y una base bíblica para nuestra teoría del cambio.

6. Rutinariamente investigamos y rechazamos oportunidades atractivas que prometen crecimiento pero que no son esenciales para nuestra misión.

LAS BUENAS NOTICIAS

Cuando ya no estamos simplemente interesados en las vidas de nuestros beneficiarios, sino que nos involucramos con ellos, cerramos la brecha de los interesados y es más probable que evitemos la trampa de la nobleza. Cuanto más cerca estemos de las comunidades a las que servimos (física, relacional y operativamente), más significado experimentaremos nosotros y nuestro equipo en nuestro trabajo. Nuestro aprendizaje será más ágil, nuestros conocimientos más fiables, nuestras decisiones más basadas en hechos y nuestra asociación más genuina. Aunque el trabajo a veces puede ser más lento y arduo, también será más sustantivo y duradero.

A medida que colaboramos con otros, nos liberamos de la tentación y la carga del territorialismo: la necesidad de considerar que los indicadores de éxito en nuestro campo nos pertenecen en lugar de la misión general de Dios en el mundo. De hecho, nos liberamos de la tiranía de la palabra nuestro, como si el problema o la solución nos pertenecieran.

La proximidad y la asociación significan que nos sentimos menos satisfechos con intervenciones meramente técnicas o sentimentales que se prestan a métricas superficiales.

Nuestros sentidos originales de necesidad y esperanza serán revividos a través de una mayor conciencia de la dignidad, la tragedia y la posibilidad de los seres humanos y sus sociedades a la luz del poder redentor de Dios.

Este profundo sentido de misión nos ayuda a mantener el rumbo en condiciones tanto de contratiempos frustrantes como de éxitos embriagadores. Anclados en buenas noticias que no dependen de nosotros para su veracidad o eficacia, tenemos la resistencia y la confianza para buscar un cambio restaurador y duradero.

The image features a light pink background with a series of wavy, overlapping lines in a slightly darker shade of pink. A solid red rectangular box is centered horizontally, containing the word "EQUIPO" in white, uppercase, sans-serif font.

EQUIPO

DESARROLLAMOS A CADA PERSONA PARA LA MISIÓN Y MÁS ALLÁ

RESUMEN

Desarrollamos un equipo de liderazgo que sobrevivirá a la generación actual, rechazando el patrón de dependencia excesiva de un líder carismático. Cultivamos el talento desarrollando a cada persona para y más allá de su contribución a la misión, en lugar de tratarlos únicamente como recursos organizacionales.

NUESTRA REALIDAD

Toda organización tiene la intención de atraer a grandes personas, construir una cultura saludable y desarrollar líderes inspiradores; sin embargo, la mayoría de las organizaciones se quedan cortas en la práctica real, generalmente comenzando con los hábitos culturales que rodean al fundador.

Un líder carismático tiene una capacidad notable para ocupar la misión de una organización sin fines de lucro, proyectar una visión y poner en marcha un movimiento de energía, buena voluntad y recursos. Pero en nuestra necesidad de mantener ese impulso y ese flujo de recursos, reforzamos el mito de que el líder visionario es indispensable para la misión. Cada vez que confiamos únicamente en el líder para entregar la visión, el mensaje o la financiación a corto plazo, aplazamos el alegre pero minucioso trabajo de desarrollar la próxima generación de líderes.

Dentro del equipo, tratamos a las personas como “recursos” que se deben asignar y utilizar en lugar de personas completas que se deben desarrollar y bendecir. Para limitar los gastos generales, pagamos al personal menos de lo que deberíamos y proporcionamos beneficios inadecuados, creyendo que la misión es lo suficientemente importante como para que nuestro equipo esté dispuesto a hacer sacrificios pocos saludables e insostenibles.

En lugar de construir canales de liderazgo inclusivos, moldeamos equipos en torno a las personalidades de nuestros líderes. O para impulsar nuestro trabajo, contratamos a personas que creemos que son “estrellas” y las recompensamos como tal, sin prestar mucha atención a si realmente están bien alineadas con nuestro espíritu y nuestra misión.

Con cada año que pasa, la organización pierde talento y resiliencia. Nos damos a conocer por nuestra falta de excelencia, nuestro personal y voluntarios con exceso de trabajo y descontento, o ambos. Los líderes restantes pueden sentir, y comenzar a actuar, como si trabajáramos con las sobras, tanto en personas como en dinero. Las comunidades y las partes interesadas a las que servimos también llegan a tolerar e interiorizar una narrativa de escasez y mediocridad; y una transición exitosa a la próxima generación de líderes se vuelve menos probable.

En cambio, anhelamos que nuestro equipo y su cultura sean portadores convincentes de nuestra misión.

OPORTUNIDADES REDENTORAS

1. Desarrollamos la capacidad y la confianza para contrarrestar la tendencia a elevar la importancia de un líder carismático. Como parte de nuestra cultura de desarrollo de personas, los líderes sénior invitan regularmente a los

miembros del equipo en ascenso para que los acompañen a escenarios importantes y “compartan el escenario” activamente en sus apariciones públicas.

2. Construimos y fomentamos una sólida diversidad—de edad, género, etnia, conjunto de habilidades y experiencia—en todos los niveles de la organización, sabiendo que estas diferencias conducen a un mayor impacto organizacional, así como a una transformación personal. Creamos canales de liderazgo inclusivos, dando paso a mujeres, personas de color y quienes han vivido experiencias en los problemas que abordamos.

3. Administramos a las personas para y más allá del trabajo de la organización. Comunicamos expectativas claras sobre el rol, la contribución y las áreas de desarrollo de cada miembro del equipo. Ajustamos de manera creativa los roles y las asignaciones para desarrollar competencia, ampliar la capacidad y distribuir nuestra autoridad e influencia, todo en vista de los objetivos de la organización y del individuo.

Cuando las personas no cumplen con las expectativas, nos comunicamos y actuamos rápidamente, primero ajustándonos para una mejor alineación dentro de la organización y, si es necesario, guiándolos y apoyándolos para que abandonen la organización.

4. Honramos a cada miembro del equipo a través de nuestras prácticas de recursos humanos, incluida la compensación, los beneficios y las herramientas que nos permiten atraer y retener el talento adecuado, y que permiten que las personas se comprometan de todo corazón con su trabajo a la luz de todos los aspectos de su vocación.

5. Practicamos ritmos de trabajo saludables y sostenibles, incluyendo patrones intencionales de descanso diario, semanal y estacional. Alentamos a los padres, madres y cuidadores a que se dediquen a los cuidados intensivos para quienes dependen de ellos sin poner en peligro sus perspectivas a largo plazo con la organización.

6. Celebramos a los voluntarios y honramos creativamente sus contribuciones a la misión, adaptando cada una de estas prácticas siempre que sea posible a nuestras interacciones con ellos.

LAS BUENAS NOTICIAS

Liberados del mito del “emprendedor héroe”, los líderes podemos experimentar la gran alegría de crear algo que realmente nos sobrevivirá y florecerá aún más en el futuro que en el presente. Nuestro liderazgo está guiado por nuestra evaluación de desempeño más importante: la que vendrá varios años después de que dejemos la organización.

Esperamos ver una transformación en la cultura del sector sin fines de lucro. Cada vez más, estará dirigida por personas sanas, gozosas y equilibradas que, en última instancia, confían en que la misión no es suya, sino más bien administrada por un período de tiempo. Estarán lo suficientemente arraigados como para ofrecerse plenamente a la misión, sin invertir todo su valor en el ascenso o la caída de la empresa. Mantendrán la organización y su misión con sumo cuidado y, al mismo tiempo, la entregarán a Dios y a los demás.

Así mismo, los miembros de nuestro equipo ofrecerán con alegría su mejor creatividad al servicio de la misión, trabajando dentro de márgenes sostenibles mientras están en paz con el sacrificio que requiere toda acción redentora.

Incluso cuando sentimos que los recursos son insuficientes para satisfacer necesidades abrumadoras, nos alegra invertir de manera creativa lo que tenemos en formas que pueden producir múltiples beneficios. Confiamos en que Dios puede hacer más de lo que podríamos pedir o imaginar.

De hecho, nos ha cautivado la visión contracultural de un banquete en el que los pobres y los excluidos reciben realmente la mejor comida y bebida. Creemos que las comunidades a las que servimos, en la medida en que están excluidas de las “mesas” del mundo, merecen no sólo

competencia sino excelencia; no solo lo bueno sino lo mejor.

Cada vez más, el espacio sin fines de lucro puede ser el lugar elegido por muchos de los trabajadores más calificados: el lugar donde pueden perseguir la ambición, desarrollar carreras y pasar una vida de trabajo fructífero.



JUNTA

INVERTIMOS RELACIONALMENTE EN UNA JUNTA COMPROMETIDA Y SALUDABLE

RESUMEN

Invertimos profundamente para cultivar una junta saludable y comprometida, negándonos a tratar la gobernabilidad como un mal necesario. Buscamos la unidad activa y la diversidad dentro de la junta, asegurando que todas las partes interesadas estén representadas y que las expectativas sean altas, claras y alineadas con la misión.

NUESTRA REALIDAD

Las organizaciones sin fines de lucro a menudo tratan la gobernanza como una distracción de la verdadera misión.

Si una junta saludable se puede resumir en alta confianza más alta participación, la mayoría de las juntas directivas sin fines de lucro son pobres en uno o ambos atributos. Las juntas directivas con alta confianza y bajo compromiso asienten pasivamente a la voluntad del CEO, sin proporcionar las diversas perspectivas, la profundidad de la contribución o la administración comprometida de su liderazgo que son esenciales para la salud de la organización. Los directores ejecutivos aprenden a tratar a este tipo de junta como una especie de grupo de enfoque de super voluntarios, que brindan aliento y aportes, pero poco valor.

Las juntas directivas de baja confianza y alta participación comúnmente se delegan en facciones, cada una de las cuales considera que su función es proteger los intereses de sus electores contra intereses en competencia; los miembros consideran a los altos ejecutivos u otros miembros de la junta como antagonistas potenciales; y el CEO considera que la junta es una intromisión y contraproducente para la estrategia y las operaciones de la misión.

Incluso en las juntas directivas con una intención más colaborativa, los miembros a menudo no están seguros de su función y propósito o están aislados de las realidades de la organización y, por lo tanto, no pueden ofrecer valor estratégico real o responsabilidad. Hay poco “afilado de hierro con hierro” o avance de la misión dentro de las reuniones de la junta, y el gobierno se caracteriza por la confusión, la ansiedad o la pasividad.

En cambio, anhelamos que la guía y la supervisión de nuestra junta se encuentren entre los mayores activos de nuestra organización.

OPORTUNIDADES REDENTORAS

1. Con el mismo espíritu de contar una historia integrada, practicamos la transparencia y la rendición de cuentas en nuestros procesos de gobierno, sin secretos ni sorpresas entre el CEO y la junta. El director ejecutivo y el presidente de la junta canalizan la atención productiva de la junta dentro de un espíritu de apertura a todas las aportaciones. Anualmente, la junta realiza una autoevaluación, así como una evaluación del CEO. Establecemos metas claras y decimos la verdad en estos entornos, sabiendo que la reprimenda de un amigo es un regalo.

2. Cultivamos a los miembros de nuestra junta como líderes mayores. Administramos cuidadosamente su tiempo y sus dones, brindándoles la información, las experiencias, la claridad y las relaciones que necesitan para cumplir mejor su función de guiar la misión.

3. La junta y el CEO lideran desde una postura de confianza mutua, en la que la junta respeta el papel del CEO y lo responsabiliza de la implementación de la misión de la organización. Evitan el compromiso directo poco saludable con otros miembros del personal que podría causar confusión en torno a las prioridades o la dirección y, en cambio, enfocan la comunicación a través del CEO.

4. Reclutamos a nuestra junta para que incluya representación e influencia significativa de todos los grupos de partes interesadas, incluidos los más cercanos al cumplimiento de nuestra misión. Nos negamos a reclutar miembros de la junta que puedan llenar los vacíos en nuestra experiencia o capacidad de dar pero que no estén alineados con los valores más profundos de la organización.

5. Cultivamos relaciones auténticas y de aprecio mutuo entre la junta, los donantes, el personal y las partes interesadas. Trabajan juntos en programas y eventos públicos e invierten tiempo juntos en eventos privados como retiros de juntas

directivas. Buscamos enfoques creativos para garantizar que todos los miembros de la junta experimenten y participen regularmente en nuestro trabajo.

6. La junta asume un papel activo en el plan de desarrollo del talento senior, incluidas conversaciones periódicas sobre sucesión a medida que evoluciona la organización. El presidente de la junta, en particular, atiende cuidadosamente a la salud y sostenibilidad del CEO en su vida y trabajo.

LAS BUENAS NOTICIAS

Esperamos abundancia mientras la junta guía fielmente la misión y apoya y empodera el trabajo diario del líder. Los miembros tendrán sus propias contribuciones y perspectivas únicas y complementarias; pero una vez que la junta tome una decisión, hablarán con una sola voz.

Los peligros de la brecha de las partes interesadas (tomar decisiones de programación desde una distancia estratégica, confrontar falsamente las expectativas de los donantes con las necesidades de aquellos a quienes servimos) se minimizan cuando las decisiones importantes y las compensaciones son guiadas por un grupo que representa a todas las partes interesadas, que se someten a una otra en la misión.

Así mismo, una junta activa protege a la organización contra la autocomplacencia de la trampa de la nobleza. Insatisfechos

solo con la noble intención, insistirán en el progreso hacia el impacto. Pueden detectar de manera objetiva las áreas donde la organización explota inconscientemente al conformarse con la mediocridad o al aprovecharse de las personas en sus programas y prácticas.

Las juntas directivas saludables son los principales administradores del liderazgo duradero de la organización. Se enfocan objetivamente en las palancas necesarias para asegurar que la organización sobreviva a cada generación de líderes.

El mayor dividendo de la presencia redentora de una junta es su efecto sobre el CEO. Existe un poder sostenido para un líder en la profunda seguridad de que su directorio está comprometido con su florecimiento y con el de la institución por igual, y brindará responsabilidad y apoyo para lograr estos fines. Se vuelven más libres para innovar y asumir riesgos, más seguros en su misión, menos susceptibles a los puntos ciegos, más propensos a compartir el poder y más libres para descansar en el conocimiento de la soberanía de Dios sobre su vida y obra.



FONDOS

NOS ACERCAMOS CON CONFIANZA A LOS DONANTES COMO PERSONAS COMPLETAS

RESUMEN

Construimos relaciones mutuamente transformadoras para las personas que proporcionan fondos para nuestro trabajo. Nos acercamos con confianza a los donantes potenciales como personas completas que pueden ser llamadas a unirse a la misión, en lugar de únicamente como patrocinadores de cuyos recursos dependemos.

NUESTRA REALIDAD

Demasiadas relaciones entre donantes y organizaciones sin fines de lucro están marcadas por la asimetría, la alienación y la desesperación.

Siempre ansiosos por los recursos y, a menudo, reacios a profesionalizar los procesos de recaudación de fondos y los equipos que conducen a la durabilidad financiera, los líderes sin fines de lucro pueden convertirse en prisioneros de las crisis de recaudación de fondos. Tratamos a los prospectos y donantes como talonarios de cheques en lugar de personas completas, otorgándoles un poder malsano sobre nosotros. En la creencia de que más dinero resolverá nuestros desafíos organizacionales más apremiantes, dependemos en exceso de sus recursos y les damos demasiado peso a su influencia en nuestras prioridades y planes.

Al mismo tiempo, podemos llegar a permitirnos la mentira compartida de que el trabajo de nuestro equipo es más noble, más espiritual o más significativo que el de nuestros donantes, permitiéndonos un falso poder moral sobre ellos. A medida que crecen nuestros presupuestos, es posible que perdamos el asombro y la gratitud por la generosidad que nos permite hacer el trabajo que tenemos entre manos, pasando a menudo de una meta a la siguiente.

En el peor de los casos, nos volvemos cínicos cuando no conseguimos obtener los fondos que buscamos, evitando nuestra propia responsabilidad y, en cambio, juzgando lo que percibimos como la opulencia o la apatía de la “clase donante.”

También podemos sentir la tentación de aislar a nuestros donantes del mundo desordenado e impredecible de nuestros programas y las comunidades a las que servimos. Podemos justificar el comportamiento malsano y la manipulación para convencer a los donantes de que apoyen nuestro trabajo, provocando una desconfianza mutuamente asegurada mientras perseguimos lo que creemos que asegurará la financiación.

En cambio, anhelamos relaciones con los donantes de beneficio mutuo, respeto y confianza.

OPORTUNIDADES REDENTORAS

1. Nuestras relaciones de financiación comienzan con una invitación a unirse a la comunidad de nuestra organización, así como a su misión. A medida que se desarrolla la confianza mutua, invitamos a los donantes actuales y potenciales a una relación más estrecha. Si discernimos que una relación más cercana no está en los mejores intereses de la organización o del potencial financiador, amablemente evitamos un contacto más cercano en lugar de buscar dinero sin relación.

2. Solicitamos fondos en función de la dirección clara y definida de nuestra organización y nuestros usos previstos para los fondos, en función de nuestro historial de gestión de las finanzas de la organización con disciplina. No solo brindamos buenas noticias a los donantes; en cambio, compartimos de manera apropiada nuestros éxitos, desafíos, cambios de dirección y preguntas.

3. Nuestros procesos de financiamiento involucran a los donantes como personas con necesidades e intereses a los que podemos servir, no solo como aquellos con recursos que pueden servirnos. Escuchamos sus pasiones y aspiraciones, acercándolos más a nuestro trabajo si corresponde, o presentándolos con alegría a otras organizaciones cuyas misiones estarían más alineadas con sus intereses.

4. Cuando sea apropiado, llevamos donantes a las ubicaciones de nuestro servicio para ayudarlos a desarrollar una comprensión más profunda del trabajo que se está realizando. Incentivamos creativamente su interés y habilidad hacia nuestro trabajo, invitándolos a aprender junto con nosotros cómo potenciar nuestro impacto.

5. Nos relacionamos con los donantes con un cuidado y respeto por encima de las expectativas, dándoles las gracias y sirviéndoles regularmente, comunicando el impacto de

su apoyo y encontrando los momentos apropiados para la celebración.

6. Invertimos en las personas, los sistemas y las estrategias de recaudación de fondos a largo plazo que inspiran confianza en nuestra misión, respaldan las experiencias reflexivas de los donantes y nos permiten evitar las peticiones desesperadas.

LAS BUENAS NOTICIAS

Como administradores de los recursos de nuestra organización, tenemos la libertad de descansar con la seguridad de que Dios proporcionará los recursos que la misión necesita. Si bien trabajamos con creatividad y tenacidad para alentar a los donantes a donar, estamos relajados y abiertos con respecto al resultado de cada propuesta. Consideramos a largo plazo nuestra relación con cada donante, lo que abre un espacio para amistades genuinas.

Experimentamos el alivio y la reciprocidad que proviene de contar una historia integrada a nuestros donantes. Renunciamos a la carga de la ansiedad sobre nuestro desempeño organizacional cuando estamos en presencia de los donantes. En cambio, podemos verlos como verdaderos socios, compartiendo esa carga y trabajando hombro con hombro hacia los mismos objetivos.

Demostramos y experimentamos el poder del evangelio
mientras invertimos la narrativa predominante de escasez
en nuestro sector. Demostramos que se nos puede confiar mucho o poco. Abrimos nuevas posibilidades de abundancia, colaboración e impacto mientras bendecimos a los donantes y otras agencias conectándolos entre sí.

Habiendo invertido en equipos y procesos de recaudación de fondos capaces, podemos liberarnos de la ansiedad de obsesionarnos con peticiones transaccionales de última hora; en cambio, experimentamos la alegría de cultivar relaciones con donantes cuya participación financiera puede disminuir o aumentar con el tiempo.

Los miembros de nuestro equipo se benefician de la oportunidad de experimentar la buena provisión de Dios en tiempos de escasez y abundancia. Las personas a las que servimos pueden participar con dignidad y reciprocidad en la humanización de encuentros y relaciones con personas de mayores recursos.

IDENTIDAD

The background of the page features a series of thin, parallel, wavy lines in a light yellow color, creating a sense of movement and depth. These lines are positioned behind the central text box and extend across the lower half of the page.

RENDIMOS NUESTRA IDENTIDAD A DIOS

RESUMEN

Entregamos nuestra identidad a Dios y nuestra ambición por el bien de nuestro prójimo. En lugar de actuar como si fuéramos dueños de la organización, practicamos la mentalidad y los hábitos de mayordomía, utilizando nuestra posición para promover la gloria y la plenitud de los demás en lugar de la nuestra.

NUESTRA REALIDAD

Como líderes, comenzamos con un ardiente sentido de llamado hacia las personas que servimos, buscamos estar en sintonía con el corazón de Dios por los problemas y las comunidades que son el centro de nuestra misión.

Incluso cuando el trabajo es duro y lento, florecemos en la satisfacción de estar pionerando un trabajo nuevo: reservas de energía para la misión prácticamente inagotables; curvas de aprendizaje rápido; autoría de una narrativa organizacional; innovación y diseño para la resolución de problemas y construcción de modelos; solidaridad con los demás en el esfuerzo. Podemos dar testimonio del poder de Dios obrando a través de nuestra imaginación y liderazgo.

Como líderes emprendedores, aunque restringidos externamente de varias maneras, tomamos todas las decisiones significativas sobre lo que hace y no hace la organización. En muchos aspectos, especialmente en las primeras etapas, nuestro carácter personal es el timón ético de la organización. Nuestra imaginación es el vector de la innovación de la organización. Nuestra ambición es el indicador del apetito de crecimiento que tiene nuestra organización. Este nivel de libertad es abrumador, aunque estimulante.

Con el tiempo, los desafíos del liderazgo sin fines de lucro se agravan. Es posible que experimentemos contratiempos en nuestros programas; alienación de ciertas personas a las que servimos; la partida de colaboradores de confianza; la carga de financiar una organización en crecimiento en un entorno de aparente escasez. El resentimiento puede crecer entre nuestra familia y amigos más cercanos, mientras luchamos por hacer tiempo para todas nuestras prioridades. Sin darnos cuenta, nos volvemos más susceptibles a la trampa de la nobleza.

A medida que nuestra organización crece y ya no podemos integrar personalmente todas las funciones y relaciones, hacemos las paces con la brecha de las partes interesadas. Aprendemos a sentirnos satisfechos al compartir el liderazgo, pero en los momentos difíciles podemos sentir que nuestra ambición y visión, el combustible generador de la misión, se está frustrando. El estado de nuestras campañas de financiación se siente como un referéndum sobre nuestro valor como líder. Para bien y (en su mayoría) para mal, nuestra mentalidad de mayordomía se ajusta gradualmente a una mentalidad de propiedad, y nuestra fe en la misión se vuelve inseparable de nuestra fe en nosotros mismos.

El corazón de este conflicto es una distorsión de nuestra identidad en relación con la misión y la organización. “Sabemos” que nuestra verdadera identidad descansa en

Cristo y no en nuestra asociación con esta organización sin fines de lucro. “Sabemos” que somos mayordomos y no dueños de la misión. “Sabemos” que nuestra ambición debe entregarse a los propósitos de Dios.

Pero en nuestro corazón y a través de nuestro liderazgo representamos el guión dominante del mundo, que asegura a los líderes sin fines de lucro su virtud para hacer el bien, los admira por trabajar en exceso, los aplaude por impulsar el crecimiento, los invita a mantener el escenario y refuerza el vínculo peligroso entre marca personal y marca de misión.

En cambio, anhelamos que el amor de Dios defina nuestra identidad para que podamos entregarle nuestra ambición.

OPORTUNIDADES REDENTORAS

1. Usamos nuestro poder con sabiduría y valentía por el bien de nuestro equipo y misión, y no por nuestro propio beneficio. A medida que asumimos riesgos calculados para aumentar el impacto de la organización, absorbemos voluntariamente la vulnerabilidad a la baja de estos riesgos y compartimos generosamente el crédito al alza con nuestro equipo. Creamos formas para que los miembros de nuestro equipo obtengan oportunidades de crecimiento y satisfacción que de otro modo podrían ser nuestras, por ejemplo, delegando no solo las tareas y roles que no disfrutamos, sino también aquellos que preferimos hacer nosotros mismos.

2. Entendiendo que nuestro celo por el crecimiento y el impacto ejercen presión sobre la organización, buscamos formas redentoras para aliviar los aspectos inútiles de esa presión. Antes de establecer y comprometer a la organización con metas ambiciosas, involucramos a las personas que deben trabajar para alcanzar esas metas. Presentamos nuestras decisiones más importantes ante Dios y entre nosotros, no tomando decisiones por comité, sino informándolas a través de la comunidad.

3. Practicamos la “prescindibilidad,” estableciendo patrones lo antes posible en la vida de nuestra organización que reconocen nuestros límites y demuestran que la misión puede avanzar sin nosotros. Contrarrestamos activamente la tentación de inflar nuestra marca personal moderando nuestra participación en los privilegios de la visibilidad, como hablar en público o escribir compromisos. Reconociendo que con frecuencia seremos tratados como expertos, nos posicionamos como aprendices dentro y fuera de la organización.

4. Modelamos la paridad y el equilibrio en las expectativas laborales en todos los niveles del equipo. Como líderes, regularmente nos hacemos inaccesibles en el trabajo y nuestro equipo; regulamos nuestros compromisos de viaje; y colaboramos para apoyar a los equipos y a las personas

donde la necesidad es mayor. Creamos espacio para que todos los demás hagan lo mismo, asegurándonos de que nosotros y los otros líderes establezcamos un ritmo sostenible, sin trabajar en exceso ni evitando su parte de la carga durante los períodos pico.

5. Nos hacemos responsables ante nuestro equipo y la junta, hacemos preguntas inquisitivas y prestamos atención a los comentarios sobre nuestro liderazgo. También cultivamos relaciones sólidas fuera del trabajo en las que podemos someternos de manera transparente al sabio consejo, la gracia y la verdad.

6. Consideramos leer y practicar personalmente *Una regla de vida para emprendedores redentores* (A Rule of Life for Redemptive Entrepreneurs) de Praxis para reforzar nuestra identidad de entrega y mayordomía, y para maximizar la posibilidad redentora de nuestra organización.

LAS BUENAS NOTICIAS

El patrón redentor de la restauración creativa a través del sacrificio se aplica no solo a la misión de la organización sino también a la posición del líder. Se necesita una liberación sostenida, contraria a la intuición y sacrificada de las prerrogativas del líder para que su liderazgo tenga la influencia más duradera.

Estamos construyendo persistentemente una identidad que está más allá del trabajo de nuestra organización, sabiendo que, en algún momento en el futuro, ya sea por diseño o por defecto, la organización ya no será nuestra para administrarla. A medida que practicamos nuestra identidad inquebrantable en Cristo, él desviará nuestra ambición de nuestra propia gloria hacia la salud de la organización y sus partes interesadas. Seremos libres para salir de la paradoja redentora de la gran ambición y la entrega total.

Repondremos nuestra energía a través de ritmos sostenibles de trabajo y descanso, y volveremos a aprender de los demás.

Nos complacerá compartir la carga y el privilegio del liderazgo con toda la organización, distribuyendo generosamente el poder de crear, definir, decidir, cuidar y actuar.

Recuperaremos una sana tolerancia al riesgo, preocupándonos intensamente y actuando con valentía, sabiendo que la gracia que se nos ha dado produce fe y no certeza. Como administradores en lugar de propietarios de la organización, experimentaremos una reducción de la ansiedad sobre sus recursos financieros.

Estaremos preparados para enfrentar la ambigüedad de nuestro rol en evolución, invitando a nuestra junta, compañeros y asesores de confianza a rendir cuentas. Participaremos con entusiasmo y generosidad en la planificación de la sucesión, motivados por la visión de una organización que perdura más allá de nuestra participación.

planificación de la sucesión, motivados por la visión de una organización que perdura más allá de nuestra participación.

APÉNDICE: UNA REGLA DE VIDA PARA EMPRENDEDORES REDENTORES

TIEMPO

En lugar de una productividad sin fin, practicamos un ritmo de trabajo y descanso, atendiendo nuestra necesidad de crecer en todas las dimensiones del ser humano: corazón, alma, mente y fuerza. Nos comprometemos a tomarnos un día completo a la semana para descansar por completo de nuestro trabajo diario y hacer posible el día de descanso para todas las personas dentro de nuestra esfera de autoridad.

DINERO

En lugar de preocuparnos por el dinero y las posesiones, practicamos la sencillez y la generosidad. Nos comprometemos a regalar

un mínimo del 10% de nuestros ingresos brutos, con especial atención a las necesidades de los que se encuentran en situación de pobreza material.

IMAGINACIÓN

En lugar de tener nuestra imaginación saturada por los medios, buscamos ser transformados por la renovación de nuestra mente. Nos comprometemos a establecer límites estructurados para nuestro uso de pantallas y nuestro consumo de entretenimiento, en cantidad, frecuencia y carácter moral.

*Para conocer la Regla de Vida completa para los
Emprendedores Redentores:*

rule.praxislabs.org

TOMA DE DECISIONES

En lugar de una autonomía voluntaria en la toma de decisiones, practicamos la dependencia activa de Dios. Nos comprometemos a la oración diaria y, en momentos de decisiones importantes, a no proceder hasta que hayamos sometido activamente nuestros propios deseos por completo a la voluntad de Dios y tengamos paz interior acerca de la decisión.

PODER

En lugar de acumular poder para beneficiarnos a nosotros mismos o explotar a otros, lo usamos para generar posibilidades para

aquellos que tienen menos acceso a las oportunidades. Nos comprometemos con la práctica de espigar, sacrificando con frecuencia oportunidades para nuestro propio avance para crear intencionalmente caminos para los demás. También practicamos la castidad y la fidelidad, honrando a los hombres y mujeres con quienes trabajamos.

COMUNIDAD

En lugar del individualismo y el aislamiento, practicamos la presencia real con otros que no forman parte de nuestro trabajo diario. Buscamos la diversidad en todas las clases y etnias en nuestras amistades y relaciones de mentoría.

Este libro fue escrito por los socios de Praxis Dave Blanchard, Andy Crouch, Scott Kauffmann y Jena Lee Nardella, y el socio de riesgo Peter Greer.

Nuestro objetivo ha sido identificar las prácticas redentoras de las organizaciones sin fines de lucro de la vida real dirigidas por miembros de la comunidad Praxis y más allá. Gracias a todos ellos, incluidos los que revisaron los primeros borradores, por su fiel y visionaria labor.

Praxis es un motor creativo para el emprendimiento redentor, que apoya a fundadores, financiadores e innovadores motivados por su fe para amar a sus vecinos y renovar la cultura.

redemptivenonprofit.org

praxislabs.org