

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Análisis del proceso estratégico del *fundraising* en ONGD orientada a la educación: estudio de caso de Kantaya

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Rashell Ornella Palomino Alvarado

Hebe Ariadna Saavedra Mogollon

Asesor:

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, 2022

La tesis:

Análisis del proceso estratégico del *fundraising* en ONGD orientada a la educación: estudio de caso de Kantaya

ha sido aprobada

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Asesor Jurado]

Mgr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Tercer Jurado]



A mi familia por el apoyo infinito y la motivación para superarme cada día. A Petra, mi compañera de incontables amanecidas a lo largo de mi vida universitaria. A mi compañera de tesis, la mejor persona para culminar esta etapa. A TS. Y al equipo de Kantaya, gracias por abrirnos las puertas de su organización.

Rashell Palomino

A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera profesional, por motivarme a seguir creciendo día a día y superar los retos que se presentaban. A mi compañera de tesis por ser el mejor soporte para esta importante etapa. Y a Kantaya por abrirnos las puertas de su organización.

Hebe Saavedra



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1. El proceso estratégico adaptado al <i>fundraising</i> en ONGD enfocadas en proyectos de educación.....	2
1.2. Factores contextuales relevantes.....	6
1.3. Delimitación del problema de investigación.....	8
2. Objetivos.....	9
2.1. Objetivos específicos.....	9
3. Justificación	9
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1. Enfoque, alcance y estrategia general de investigación.....	11
2. Operacionalización y consistencia de la investigación.....	12
3. Selección de las unidades de observación.....	13
4. Técnicas de recolección de información.....	14
5. Técnicas de análisis de la información.....	15
6. Ética de la investigación.....	16
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	18
1. El proceso de <i>fundraising</i> de Kantaya.....	18
2. Análisis de los sub procesos estratégicos del <i>fundraising</i>	21
2.1. Análisis del subproceso de planeamiento del <i>fundraising</i>	21
2.2. Análisis del subproceso estratégico de implementación del <i>fundraising</i>	47
2.3. Análisis del subproceso estratégico de evaluación y control del <i>fundraising</i>	51
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES.....	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones.....	58
3. Limitaciones de la investigación.....	60
REFERENCIAS	62
ANEXO A: Tabla de variables.....	64
ANEXO B: Matriz de consistencia.....	69
ANEXO C: Listado de Entrevistados.....	71
ANEXO D: Guía de entrevista para cofundadora de Kantaya.....	73
ANEXO E: Guía de entrevista para analista de proyectos de Kantaya.....	76

ANEXO F: Guía de entrevista para colaboradoras de Kantaya	79
ANEXO G: Guía de entrevista para donantes individuales de Kantaya	81
ANEXO H: Guía de entrevista para donantes corporativos de Kantaya.....	82
ANEXO I: Guía de entrevista para voluntarios.....	84
ANEXO J: Protocolo de consentimiento	86
ANEXO K: Rúbrica de evaluación del desempeño del proceso de <i>fundraising</i> de Kantaya.....	87
ANEXO L: Reporte de códigos de Atlas.ti	88



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación de las variables de la dimensión sobre el aporte de la misión en la actividad de <i>fundraising</i>	24
Tabla 2: Evaluación de las variables de la dimensión sobre el aporte de la visión en la actividad de <i>fundraising</i>	26
Tabla 3: Evaluación de las variables de la dimensión sobre objetivos organizacionales y valores del equipo de <i>fundraising</i>	29
Tabla 4: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la competencia	31
Tabla 5: Evaluación de las variables de la dimensión sobre los donantes institucionales	34
Tabla 6: Evaluación de las variables de la dimensión sobre los donantes individuales.....	39
Tabla 7: Evaluación de las variables de la dimensión sobre las estrategias de <i>fundraising</i>	41
Tabla 8: Evaluación de las variables de la dimensión sobre los voluntarios.....	43
Tabla 9: Evaluación de variables de la dimensión sobre el equipo encargado del <i>fundraising</i> ..	44
Tabla 10: Evaluación de las variables de la dimensión sobre el análisis con la matriz FODA...	45
Tabla 11: Evaluación de variables de la dimensión sobre la generación, evaluación y selección de estrategias de <i>fundraising</i>	47
Tabla 12: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la elaboración del flujo de caja para la estrategia de <i>fundraising</i>	49
Tabla 13: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la eficiencia en el uso de recursos asignados al <i>fundraising</i>	50
Tabla 14: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la medición del desempeño.....	53
Tabla 15: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la rendición de cuentas de las estrategias de <i>fundraising</i>	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso estratégico para el <i>Fundraising</i>	4
Figura 2: Secuencia de la metodología	11



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar, desde el enfoque del proceso estratégico, la actividad de *fundraising* en una organización no gubernamental de desarrollo (ONGD) orientada a la educación, cuyas operaciones tienen alcance local en Lima Metropolitana. La metodología de investigación tuvo un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, y se centró en la organización Kantaya. La información analizada provino de entrevistas a profundidad al equipo administrativo involucrado en el *fundraising* y a los donantes institucionales e individuales de la organización.

La investigación reveló que la organización no cuenta con un proceso estratégico estandarizado para el planeamiento, implementación, y evaluación y control de sus estrategias de *fundraising*. El subproceso de planeamiento tiene menor nivel de desarrollo, carece de un área especializada de *fundraising*, y a menudo se basa en la dinámica de prueba y error en las estrategias de recaudación de fondos. El subproceso de implementación tiene mayor nivel de desarrollo respecto al subproceso anterior, pues la larga trayectoria de Kantaya ha permitido tomar en cuenta la mayoría de criterios y herramientas planteados por la literatura consultada. Finalmente, el subproceso de evaluación y control es el menos desarrollado en la organización, lo cual se refleja en metas e indicadores básicos y un limitado monitoreo de las estrategias de *fundraising* aplicadas.

Esta tesis contribuye a comprender la relevancia del enfoque estratégico en el proceso de *fundraising* en una ONGD de educación con alcance local, y proporciona un marco ordenado a seguir para tener una gestión eficiente de las estrategias de recaudación de fondos.

Palabras clave: Gestión estratégica, *fundraising*, proceso estratégico

INTRODUCCIÓN

El *fundraising* es determinante para la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, al ser la actividad orientada a recaudar los fondos necesarios tanto para su funcionamiento como para la ejecución de los proyectos sociales involucrados. En ese sentido, un enfoque estratégico contribuye a asegurar la competitividad y sostenibilidad de la organización, con el objetivo de garantizar la continuidad de la ejecución de proyectos (Chiavenato, 2017).

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la actividad de fundraising de la ONGD Kantaya, desde el enfoque del proceso estratégico, en los subprocesos de planeamiento, implementación y evaluación y control. Esto permitió identificar las brechas existentes entre lo que plantea la literatura especializada al respecto y el desempeño de la organización.

La tesis está organizada en tres capítulos. El primer capítulo desarrolla el planteamiento de la investigación, basado en el trabajo de investigación de Palomino y Saavedra (2020). De esta manera, se delimitará el problema de investigación, se definirá el objetivo general y los objetivos específicos que orientarán la investigación, y finalmente se desarrollará la justificación del estudio.

El segundo capítulo describe la metodología utilizada en la investigación. Primero se presenta el enfoque, alcance y estrategia general utilizada. Luego se aborda la operacionalización de la investigación, la selección de las unidades de observación, y las técnicas para recolectar y analizar la información. Finalmente, se reportan los procedimientos adoptados considerando la ética de la investigación.

El tercer capítulo mostrará el análisis de la información recolectada para esta investigación. En primer lugar, se describe el funcionamiento de la organización Kantaya en general, para luego detallar el funcionamiento de su actividad de *fundraising*. Seguidamente, se examina el proceso de *fundraising* actual y se identifican las brechas existentes con respecto al marco analítico.

El último apartado presenta las principales conclusiones de la investigación según los objetivos planteados al inicio de la investigación, y luego se desarrollan las recomendaciones. Finalmente, se mencionan las limitaciones que tiene la presente investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente capítulo plantea la problemática existente en las ONGD de educación con respecto a sus actividades de *fundraising* basándose en el trabajo de investigación de Palomino y Saavedra (2021); en el primer apartado se expone este problema y la influencia del proceso estratégico adaptado al *fundraising*; en el segundo apartado, se presentan los factores contextuales relevantes en este entorno; luego, en el tercer apartado se delimita la problemática y teoría presentada hacia un objeto de investigación, en este caso, la ONGD Kantaya. Finalmente, se presentan los objetivos de esta investigación, seguido por la justificación para llevar a cabo esta.

1. Planteamiento del problema de investigación

Este apartado se basa en el trabajo de investigación realizado por Palomino y Saavedra (2021), el cual aplica el enfoque del proceso estratégico a la gestión del *fundraising* en organizaciones no gubernamentales de desarrollo especializadas en proyectos educativos. El trabajo de investigación realizado muestra la adaptación del proceso estratégico a la actividad de *fundraising* de las ONGD de educación locales. Esta adaptación de la actividad del *fundraising* tiene como objetivo potenciar la eficiencia y sostenibilidad de las estrategias de *fundraising* utilizadas por las ONGD locales.

En primer lugar, se introducirán los subprocesos del proceso estratégico (planeamiento, implementación, y evaluación y control) y su aporte a las estrategias de *fundraising* (Palomino & Saavedra, 2020). En segundo lugar, se examinarán brevemente los principales factores contextuales que influyen en la gestión del *fundraising* de estas organizaciones. Finalmente, se hará una revisión sucinta de la literatura sobre el tema con el fin de delimitar el problema de investigación.

1.1. El proceso estratégico adaptado al *fundraising* en ONGD enfocadas en proyectos de educación

En el trabajo de investigación de Palomino y Saavedra (2020) se analizaron distintos modelos teóricos sobre el proceso estratégico y el *fundraising* (en particular la teoría del proceso estratégico, el enfoque del planeamiento del *fundraising*, y el modelo de las 4 M's para un *fundraising* sostenible), sobre cuya base se construyó un marco analítico diferenciado para los subprocesos de planeamiento, implementación y evaluación estratégica.

El subproceso de planeamiento se centra en la visión, misión y valores de la organización para luego realizar un estudio interno y externo para lograr establecer los objetivos de corto y largo plazo, para luego formular las estrategias a utilizar (David & David, 2017). El subproceso de implementación es una etapa fundamentalmente operacional donde se deben

programar las actividades y asignar recursos y áreas para obtener eficiencia de lo planificado (David & David, 2017). Finalmente, según D'Alessio (2015) el subproceso de evaluación y control es una actividad transversal a todo el proceso estratégico que tiene el objetivo de monitorear los resultados y corregir los errores encontrados en el transcurso del cumplimiento de lo planificado y lograr una mayor eficiencia en la próxima estrategia (D'Alessio, 2015).

Sargent y Jay (2014) destacan los principales componentes para un planeamiento exitoso del *fundraising*: misión, objetivos organizacionales, auditoría de *fundraising*, análisis FODA, definición de objetivos de *fundraising*, estrategia clave de *fundraising*, planes operativos para estas estrategias, presupuesto, programación de actividades y control y monitoreo. (Jay & Sargeant, 2014).

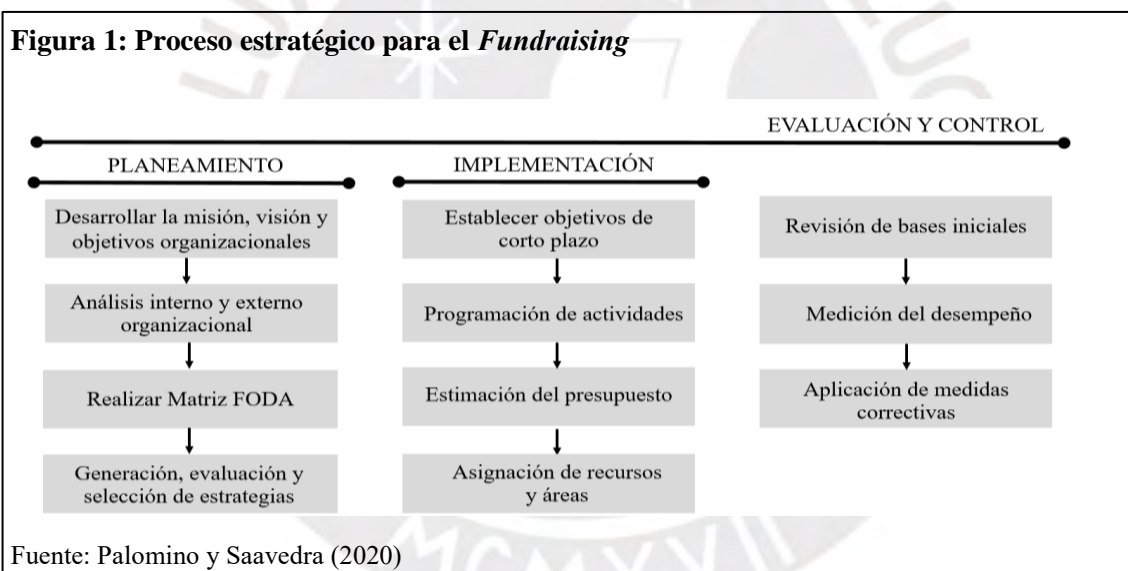
Los dos primeros puntos, misión y objetivos organizacionales, se basan en actualizar estos para que el equipo de *fundraising* y toda la ONGD tenga claro donde se encuentra actualmente y poder aplicar la estrategia de *fundraising* necesaria (Palomino y Saavedra, 2020). Luego, la auditoría de *fundraising*, se centra en el análisis interno y externo como el análisis de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos (PESTE); seguidamente se aborda el análisis de los competidores, de los donantes y del mercado; y finalmente se incorpora la información recolectada de estos tres puntos en una matriz para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) (Sargeant & Jay, 2014).

Una vez identificado y analizado la información recabada en los puntos anteriores, Jay y Sargeant (2014) nos mencionan que se pueden definir los objetivos de la estrategia de *fundraising* a efectuar para saber los recursos a utilizar y actividades a realizar, estos objetivos deben ser medibles, realistas, alcanzables y adecuados al tiempo en el que la estrategia de *fundraising* se va a efectuar (Jay & Sargeant, 2014); luego, se deben establecer las actividades tácticas para implementar la estrategia de *fundraising* donde se debe tener en cuenta las necesidades de los donantes y experiencias previas de estrategias de *fundraising* aplicadas anteriormente.

Finalmente, luego de identificar los objetivos y actividades específicas, se debe identificar el presupuesto a utilizar en la estrategia de *fundraising* centrándose en el promedio de las donaciones en los años anteriores y los indicadores de las campañas de donaciones anteriores presupuestadas por la organización (Jay & Sargeant, 2014); luego, una vez identificado esto, se deben asignar y programar las actividades y recursos a las áreas responsables, a parte del área de *fundraising* o los encargados de *fundraising* para; finalmente, tener un control y seguimiento de la estrategia de *fundraising* que se implemente (Jay & Sargeant, 2014).

Henzler (2016) identifica las 4Ms para conseguir un *fundraising* sostenible: misión con impacto, maquinaria robusta, marca atractiva y modelo donante enfocado. La misión con impacto tiene como pilar la diferenciación e impacto de la propuesta de valor de la ONGD dando a entender que se crea un sistema involucrando la solución que provee la organización, las personas que cooperan con la causa y los beneficiarios de esta (Palomino & Saavedra, 2020). La maquinaria robusta hace referencia a la solidez institucional de la ONGD generando claridad en el liderazgo, objetivo y estrategias del *fundraising*. La marca atractiva se centra en diseñar ideas que sean tendencia y fomenten la participación de más donantes y voluntarios. Finalmente, el modelo donante enfocado se basa en conocer las tendencias globales que existen en el mercado de donantes, y también en realizar un *seguimiento* de los potenciales donantes individuales y corporativos (Henzler, 2016)

La intersección de esos tres enfoques condujo a la construcción de un marco analítico sobre el proceso estratégico del *fundraising* en ONGD enfocadas en proyectos de educación con los componentes mencionados en la Figura 1:



El esquema de análisis está diferenciado de acuerdo con los tres subprocesos fundamentales del proceso estratégico: planeamiento, implementación y evaluación y control. Estos tres subprocesos se complementan con la 4Ms de Henzler (2014) identificando estas como los criterios fundamentales para conseguir un *fundraising* sostenible y eficiente. El primer subproceso contiene cuatro componentes. Primero, se debe desarrollar la misión, visión y objetivos organizacionales para lograr una concordancia entre lo que se tiene y lo que se quiere hacer en el *fundraising* de la organización (David & David, 2017) y generar impacto en el público objetivo, que serían los potenciales donantes individuales y corporativos (Henzler, 2016). Segundo, se requiere realizar un análisis interno y externo para entender la situación

actual de la organización y generar mejores estrategias de *fundraising*; de tal manera lograr adaptar, mejorar o generar estrategias de *fundraising*. Tercero, es necesario realizar una matriz de FODA con la información recolectada en el paso anterior; con el fin de elaborar un balance de esta, enfocarse en lo relevante y utilizar la información necesaria para las estrategias de *fundraising*. Finalmente, se deben generar, evaluar y seleccionar las estrategias de *fundraising* y los mecanismos a tener en cuenta para su implementación (Jay & Sargeant, 2014).

Los componentes relevantes para el subproceso de implementación de una estrategia de *fundraising* también son cuatro. Es necesario establecer objetivos simples y concisos para que sean entendibles por todo el equipo; y alcanzables para que sirvan de guía para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, así como en el presupuesto y la asignación de actividades (David & David, 2017). Luego de establecer estos objetivos, se puede iniciar con el proceso de la programación de las actividades específicas para la ejecución de la estrategia de *fundraising* (Jay & Sargeant, 2014) y la estimación del presupuesto a emplear por estrategia de *fundraising*, donde se debe tener en cuenta indicadores de campañas de donación de años anteriores (Jay & Sargeant, 2014). Para finalizar este subproceso, se asignan las tareas a las áreas correspondientes dependiendo de los productos necesarios para lograr los objetivos de cada estrategia de *fundraising*.

Finalmente, se identificaron tres componentes principales para el subproceso de evaluación y control. La revisión de bases iniciales es necesaria para observar lo que se había planeado y compararlo con lo que se realizó verdaderamente en las estrategias de *fundraising* utilizadas. Asimismo, es importante realizar un estudio del desempeño al implementar las estrategia de *fundraising* seleccionadas e identificar aquellos errores u oportunidades de mejora (David & David, 2017). Por último, se requiere aplicar medidas correctivas y potenciar la eficiencia de estas estrategias (David & David, 2017).

Existen pocos estudios anteriores acerca del proceso estratégico del *fundraising* una ONGD de educación; sin embargo, según Palomino y Saavedra (2020) si existen estudios acerca del tercer sector y el *fundraising*. En el 2018, Araujo, Díaz y Goñi realizaron un trabajo de investigación acerca del planeamiento estratégico en Aprendo Contigo, ONGD peruana, con el objetivo de potenciar su sostenibilidad. Este estudio halló que es necesario realizar un enfoque en el desarrollo de planes de ejecución y monitoreo para potenciar la gestión de esta ONGD y lograr una mayor eficiencia de sus operaciones; además, prioriza la implementación de distintas estrategias de financiamiento debido a que las estrategias actuales ya no benefician a la ONGD; finalmente, "los autores recomiendan la implementación de la gestión estratégica como una

mejor alternativa para solucionar los problemas identificados en las evaluaciones” (Palomino & Saavedra, 2020, p.34).

En el 2013, Sothy realizó un estudio de investigación acerca de la movilización de recursos financieros en ONG locales e internacionales de Camboya con el objetivo de dar a conocer la estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento en la zona de Camboya. Este trabajo de investigación halló que los factores externos de las ONGD son muy importantes, debido a que dependen de donaciones de la ayuda oficial del desarrollo o donaciones de distintas entidades internacionales; por lo tanto se debe hacer un estudio detallado de este entorno; además se halló que las fuentes tradicionales siguen siendo las más comunes en estas ONGD, sin embargo no son las más confiables debido al entorno cambiante en el que se encuentran; por lo tanto, se debe tener en cuenta la autogeneración de recursos financieros mediante la venta de productos y servicios (Sothy, 2013).

1.2. Factores contextuales relevantes

El presente apartado describe los factores contextuales relevantes que influyen en el financiamiento de las ONGD de educación locales desarrollado por Palomino y Saavedra (2020). Estos comprenden el estado actual del sistema educativo, los factores políticos, económicos y la coyuntura de la pandemia del Covid-19.

El sistema educativo peruano ha mejorado en los últimos años. El estudio de UNESCO (2017) revela que en el periodo del 2010-2015, el acceso a la educación en el país aumentó del 78% al 88%. Esta tendencia creciente se mantuvo en el periodo del 2016-2019, en donde los porcentajes de alumnos matriculados aumentaron en todos los niveles de educación: pre primario (92.1%), primario (97,3%), secundario (87,7%) y terciario o superior (76,6%) (ESCALE, 2020). A pesar de los esfuerzos por cerrar las brechas presentes en este sector, persiste la desigualdad de acceso a la educación debido a características como el género, ubicación geográfica, trabajo infantil y maternidad temprana (UNESCO, 2017). Estos factores tienen un impacto en los indicadores de deserción y atraso escolar, en el periodo del 2016-2019 la deserción escolar primaria disminuyó de 2.4% a 1.3% con una diferencia notable entre los niños de nivel primaria de zonas urbanas (1.1%) y rurales (2.4%). De la misma manera, el indicador de atraso escolar de 4% en el nivel primario presenta una diferencia significativa entre alumnos de zonas urbanas (2.9%) y rurales (9.6%) (ESCALE, 2020). Adicionalmente, la coyuntura de la pandemia del Covid-19 causó la suspensión indefinida de las clases presenciales a nivel nacional, debido a esto las clases se virtualizaron con el objetivo de no exponer a los participantes y contener el contagio del virus. La virtualización de las clases también representaron un desafío, puesto que hasta el último trimestre del 2020 el 94,3% de hogares

tuvo acceso a al menos una Tecnología de Información y Comunicación (TIC), de las cuales solo el 45% de hogares y el 69,8% de estudiantes tuvo acceso a internet (INEI, 2021). Debido a esto, las organizaciones que se desenvuelven en el sector educativo reciben mayor apoyo por parte de empresas privadas para asegurar la sostenibilidad de sus proyectos (APCI, 2020)

Las políticas educativas del Perú han estado dirigidas al cierre de las brechas, como el Decreto Legislativo 882 (1996) que promueve la inversión privada en el sector educativo, contribuyó al aumento del 54% de colegios privados desde 1998 al 2016 (Balarín, 2017). Esto causó un aumento en la brecha de educación de calidad entre los escolares de las organizaciones privadas y públicas, puesto que los colegios privados poseen profesores mejor capacitados, material educativo, un proceso de enseñanza de mayor calidad y una estructura mejor ambientada para el aprendizaje, a diferencia de las escuelas públicas que tienen menores recursos para brindar educación de calidad (Beltrán & Seinfeld, 2013). Sin embargo, el estudio de Fontdevila, Marius, Balarin y Rodríguez (2018) identifica que un sector de escuelas privadas que clasifica como escuelas de bajo coste (EBC) ofrecen una propuesta educativa de calidad más baja que las escuelas públicas, y en el caso del nivel primaria esto se repite en la mayoría de escuelas privadas. La investigación se basa en los datos de las Evaluaciones Censales de Estudiantes del 2016, donde los alumnos de escuelas públicas tienen mejor nivel de rendimiento que los alumnos de escuelas privadas, especialmente en el área de matemáticas. Consecuentemente, el Instituto de Comunicación y Desarrollo (2014) identificó, después de haber obtenido resultados positivos en el cierre de la brecha de acceso a la educación, la necesidad de disminuir la brecha de calidad educativa en Perú. Es por esto que la sostenibilidad de organizaciones como Kantaya, que contribuyen a mejorar el nivel de calidad educativa, son actores importantes en el sector de educación.

Las estrategias de financiamiento de las ONGD han cambiado en las últimas décadas debido a la influencia que la coyuntura económica y política del país ha tenido sobre el sector educativo. En primer lugar, el crecimiento importante del PBI del Perú a principios de la década de los 2000 causó su reclasificación como país de renta media alta en el 2005, lo cual contribuyó a la reducción de la ayuda oficial brindada por la cooperación internacional desde el 2006, alcanzando el punto más bajo en el 2014 (León & Bird, 2018) y el cierre de aproximadamente el 53% de ONGD registradas en APCI en un periodo de 5 años desde el año 2011 hasta el 2015 (APCI, 2020). Esto tuvo como consecuencia la búsqueda de nuevas fuentes donantes, nuevas estrategias de recaudación de fondos y la generación de fondos propios por parte de las ONGD (Bobadilla, 2017; H. López, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020). La sostenibilidad económica de las ONGD locales depende principalmente de fuentes externas; es decir, su financiamiento proviene de donaciones de agentes externos privados y públicos,

específicamente de la cooperación internacional, alianzas estratégicas institucionales y donantes individuales. Debido a esto, las organizaciones están obligadas a rendir cuentas a organismos reguladores como la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y a cooperantes internacionales y nacionales (DIDP, 2018). Según el reporte de APCI (2020) la tendencia de dirigir las donaciones hacia organizaciones que intentan alcanzar los objetivos del ODS 4 orientado a la educación ha continuado creciendo en los últimos años en el Perú. La estructura de financiamiento de estas ONGD está compuesta por diversas fuentes de ingreso. El porcentaje con mayor representación de donaciones proviene de la cooperación internacional y las alianzas estratégicas institucionales privadas, seguido de las alianzas estratégicas institucionales públicas y de los donantes individuales, y finaliza con la generación de fondos propios como una de las fuentes con menor porcentaje (Bobadilla, 2017; Palomino & Saavedra, 2020).

En consecuencia, cada vez es más importante para las ONGD locales orientadas a la educación en el Perú contribuir al alcance del objetivo de desarrollo 4 (ODS 4) de la Agenda 2030, a través de la ejecución de proyectos sociales que se enfocan en mejorar la accesibilidad y la calidad de la educación nacional (Palomino & Saavedra, 2020). Estos factores influyen en las necesidades de educación de los escolares peruanos, por lo que las ONGD continúan adaptando su labor para intentar cubrir los vacíos del sistema educativo público, con el objetivo de mejorar su nivel de accesibilidad y calidad. Sin embargo, es de gran importancia resaltar que estos factores también influyen y pueden afectar el desarrollo de las actividades de la ONG, puesto que esta se desempeña bajo la dirección de la política educativa del país. De la misma manera, los factores externos, en especial los económicos, influyen en la actividad de *fundraising* de la ONG, ya que pueden afectar positivamente o negativamente a las principales fuentes de recaudación como los donantes individuales o donantes corporativos importantes. Por lo que los factores externos tienen un papel importante en la continuación de la labor social y sostenibilidad de la organización.

1.3. Delimitación del problema de investigación

Las páginas previas permiten apreciar que el financiamiento representa aún un problema importante para la sostenibilidad de las ONGD enfocadas en la educación. Además, la literatura revisada muestra también el vacío existente en cuanto al estudio de la aplicación del enfoque del proceso estratégico en el potenciamiento de la actividad de *fundraising* en estas organizaciones. Debido a esto, se considera conveniente realizar la investigación de un estudio de caso sobre la aplicación de ese proceso en una ONGD local en este sector.

La investigación se centrará en la ONGD Kantaya, cuyo objetivo es mejorar la accesibilidad y calidad de la educación que reciben los escolares de bajos recursos entre 5-15

años, con un alcance local en Lima Metropolitana, específicamente en el distrito de Ventanilla. La organización ha desarrollado una currícula educativa propia, cuenta con profesores capacitados, una estructura adecuada para el aprendizaje, y realiza el seguimiento de los niños y padres participantes de sus proyectos. La estructura de financiación de la organización está compuesta por tres tipos de fuentes de ingreso: las donaciones individuales que pueden ser únicas o recurrentes, alianzas estratégicas institucionales privadas, y la generación propia de recursos a través del proyecto Kallpay y la venta de productos.

La estructura de financiación de la organización está compuesta por tres tipos de fuentes de ingreso: las donaciones individuales que pueden ser únicas o recurrentes, alianzas estratégicas institucionales privadas, y la generación propia de recursos a través de la venta de productos

2. Objetivos

El objetivo general de la investigación es analizar el *fundraising* en la ONG de educación Kantaya, desde un enfoque del proceso estratégico.

2.1. Objetivos específicos

A partir de este objetivo general subyacen tres objetivos específicos:

- Caracterizar el funcionamiento de la ONGD Kantaya, con énfasis en el proceso de *fundraising*.
- Examinar el funcionamiento de los subprocesos estratégicos de planeamiento, implementación y evaluación del *fundraising* en esta organización.
- Examinar las brechas entre el desempeño de la organización y los planteamientos sobre gestión estratégica del *fundraising* identificados en la literatura especializada.

3. Justificación

Existe escasa literatura que se ocupe del análisis del proceso estratégico en las ONG en general, y del área crítica del *fundraising* en particular. Este análisis permitirá comprender mejor este proceso fundamental, aportando al conocimiento acerca de la actividad de *fundraising* en el tercer sector y su sostenibilidad. Es relevante realizar un enfoque desde el proceso estratégico para tener una mirada holística de la organización, el ambiente externo en el que se desarrolla y sus principales actividades para potenciar el *fundraising* que necesitan. Asimismo, esta investigación es relevante realizar un enfoque desde el proceso estratégico para tener una mirada holística de la organización y sus principales actividades para potenciar el *fundraising* que necesitan. Asimismo, esta investigación es relevante debido a que es necesario estudiar la financiación de las ONGD, ya que a pesar que es un problema constante no existe

literatura que lo haya abordado de forma completa sino que “ha tendido a ser abordado en forma fragmentaria y poco sistemática” (Civicus e Innpactia, 2019, p. 4); por lo tanto, existe un vacío en la investigación que motiva a observar e investigar las ONGD, enfocadas en proyectos educativos, de manera estratégica y abordar temas contextuales y su influencia en las actividades internas de la organización; puesto que las investigaciones realizadas anteriormente se enfocan en los procesos operativos y presupuestarios, dejando de lado el entorno en el que se maneja la ONGD (Civicus e Innpactia, 2019).

La investigación también tendrá utilidad práctica para Kantaya dado que los resultados de esta investigación permitirán identificar los puntos en el proceso de *fundraising*, que ejecuta la organización en la actualidad, que pueden ser potenciados con la finalidad de aumentar la eficiencia de sus estrategias de *fundraising* y alcanzar un mayor nivel de financiamiento para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El segundo capítulo de esta investigación describe la metodología que se empleó en el desarrollo de la misma. Este capítulo da a conocer el enfoque, alcance y estrategia utilizada en la investigación; luego, se explica el procedimiento de selección de las unidades de observación, para luego describir las técnicas de recolección y análisis de la información aplicada. Finalmente, se reporta la ética de la investigación y los principios tomados en cuenta.

La secuencia metodológica aplicada en el desarrollo de esta investigación fue la siguiente. Primero se realizó una revisión preliminar de literatura especializada sobre el tema para verificar la pertinencia del estudio. Luego se hizo una revisión en profundidad de literatura teórica y estudios empíricos relacionados con el *fundraising* y el proceso estratégico, incluyendo autores fundamentales como David y David (2017) y Sargeant y Jay (2014). A continuación se hizo un análisis del contexto de la organización bajo estudio. Este análisis fue complementado con entrevistas generales a las cofundadoras de la organización para conocer la ONGD. Seguidamente, se afinó el diseño de la investigación y se desarrollaron los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron consultados con expertos. El siguiente paso consistió en el trabajo de campo mediante las entrevistas a los actores internos y externos de la organización. Sobre esa base, se realizó el análisis de la información, y finalmente se generaron las principales conclusiones y recomendaciones de este estudio.

Figura 2: Secuencia de la metodología



1. Enfoque, alcance y estrategia general de investigación

El enfoque cualitativo consiste en un proceso de investigación complejo y flexible, debido a su estructura dinámica que permite que se desarrolle y adapte una teoría como resultado del análisis de la información recolectada (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). La complejidad de este tipo de enfoque proviene de su capacidad para proporcionar descripciones

teóricas de cómo un determinado grupo experimenta el contexto investigado (Gupta & Awasthy, 2015). El enfoque cualitativo es adecuado para el desarrollo de esta investigación, debido a que la información será recolectada a través de entrevistas para conocer a profundidad las perspectivas de las fundadoras y equipo administrativo de la organización, así como de los donantes institucionales e individuales, sobre el proceso de *fundraising*.

El alcance hace referencia al propósito de investigación sobre un fenómeno en particular, el cual puede ser exploratorio, descriptivo y explicativo (Saunders et al., 2009). Esta investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. El alcance es exploratorio debido a que la literatura relacionada al *fundraising* en organizaciones sin fines de lucro no profundiza lo suficiente en la gestión estratégica o en la aplicación del proceso estratégico a esta actividad. El alcance también es descriptivo puesto que se pretende conocer en detalle la actividad de *fundraising*, las estrategias utilizadas, sus características y las opiniones que los actores involucrados tienen sobre esta actividad.

2. Operacionalización y consistencia de la investigación

Esta investigación tiene como ejes los tres subprocesos del proceso estratégico: planeamiento, implementación, y evaluación y control. Estos tres subprocesos están desagregados en distintas dimensiones que a su vez contienen variables específicas.

Las dimensiones y variables fueron definidas a partir de la revisión de literatura del proceso estratégico y del proceso de *fundraising* (David & David, 2017; D'Alessio, 2015; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015; Sargeant & Jay, 2014; Henzler, 2016). Además, estas fueron consultadas con un experto en gestión estratégica en organizaciones sociales, tres expertos en *fundraising* que trabajan en ONGD reconocidas dentro del sector, y un experto en investigación cualitativa, con el fin de verificar su relevancia y pertinencia en la investigación (ver Anexo C).

De ese modo, el subproceso de planeamiento contiene doce dimensiones con 96 variables específicas, el de implementación contiene seis dimensiones con once variables específicas, y el de evaluación y control contiene dos dimensiones con siete variables (ver Anexo A). Como se puede observar, la cantidad de variables en el planeamiento de la investigación es mayor que en los subprocesos de implementación y evaluación y control. Esta diferencia está presente en la literatura consultada conforme se aprecia en el marco teórico en el cual se basa esta investigación (Palomino & Saavedra, 2021).

A partir de esto, se elaboró una matriz para verificar la consistencia entre las distintas fases del proceso de investigación. La matriz contiene los objetivos específicos de la investigación, las hipótesis específicas, el marco teórico que se utilizó para desarrollar cada

subproceso, las dimensiones de análisis, las variables de investigación, la metodología, las conclusiones y las recomendaciones (ver Anexo B).

3. Selección de las unidades de observación

La estrategia general de investigación se refiere a la selección del plan adecuado para conducir el estudio, en función de los objetivos planteados, la literatura existente, el tiempo y recursos de los que se disponen (Saunders et al., 2009). Esta investigación tiene como estrategia general el estudio de caso, el cual consiste en una investigación empírica de un fenómeno en particular dentro de su contexto original, utilizando diferentes fuentes (Robson, 2002). Esta investigación se enfoca en la actividad de *fundraising* de la organización Kantaya.

La definición de las unidades de observación se realizó en base a esta estrategia general, dentro del grupo de ONGD de alcance local en Lima Metropolitana que se desarrollan dentro de los parámetros del objetivo de desarrollo sostenible 4 (ODS 4). Se seleccionó a la ONGD Kantaya, una organización sin fines de lucro que tiene el objetivo de contribuir a la eliminación de las brechas presentes en el sector educativo peruano. Una consideración clave al seleccionar este caso fue que la organización sea suficientemente grande para tener una cartera variada de fuentes de ingreso y una actividad de *fundraising* medianamente desarrollada. Es decir, se consideró importante que la ONG ejecute diferentes estrategias de recaudación de fondos a fin de contar con información suficiente para realizar un análisis a profundidad del proceso estratégico del *fundraising*.

Las unidades de observación dentro del caso seleccionado incluyen a todos los actores involucrados en el proceso de *fundraising* de Kantaya, tanto internos (equipo administrativo y voluntarios) como externos (donantes institucionales e individuales). Con respecto a los actores internos de Kantaya, se consideró a cuatro personas directamente vinculadas al proceso indicado: la cofundadora de la organización, la coordinadora ejecutiva, la analista de proyectos, la asistente de comunicación y *marketing* y la voluntaria que tiene mayor participación en las campañas de *fundraising*. En cuanto a los voluntarios que forman parte del proceso de *fundraising*, la organización tiene cuatro voluntarios con un rol permanente en la organización, pero debido a su alta tasa de rotación semestral, se consideró pertinente conversar con la voluntaria más antigua, la única que ha participado en múltiples proyectos de recaudación de fondos.

Por otro lado, con respecto a los actores externos, Kantaya tiene 10 donantes institucionales, y aproximadamente 200 donantes individuales. Se buscó entrevistar a representantes de las principales alianzas corporativas de Kantaya, dos en particular, las cuales tienen más de 10 años trabajando con la organización. Adicionalmente, se consideró importante

entrevistar a donantes individuales recurrentes y no recurrentes para conocer su perspectiva acerca de las actividades de Kantaya. En este caso se desarrollaron entrevistas hasta el punto de saturación, lo cual ocurrió con el octavo donante entrevistado.

De este modo, se realizaron un total de 15 entrevistas en profundidad, incluyendo cinco a actores internos y diez a actores externos.

4. Técnicas de recolección de información

En línea con el enfoque cualitativo de la investigación, para realizar la recolección de información se aplicaron entrevistas a profundidad.

Las entrevistas semi estructuradas se realizan con el propósito de recoger información valiosa y en detalle para la investigación (Saunders et al., 2009). Para Saunders (2009), esta técnica se basa en una conversación entre dos personas, guiada por una lista de preguntas planteada por las investigadoras. En el caso de las entrevistas semi-estructuradas, ese listado puede variar, por lo que es posible añadir u omitir algunas preguntas o cambiar el orden de estas, dependiendo del desarrollo contexto de la conversación. En esta investigación las entrevistas fueron realizadas en forma virtual por medio de las herramientas digitales, vía Zoom y Google Meet, debido a los riesgos que plantea el actual contexto de pandemia en el que nos encontramos.

Los instrumentos utilizados para aplicar esta técnica fueron las guías de entrevista. Específicamente, se elaboraron cinco guías diferenciadas: para la cofundadora de Kantaya, el *staff* administrativo de la organización, los voluntarios, los donantes individuales y los donantes institucionales. (ver Anexo C). En el primer caso, la guía de entrevista dirigida a los actores internos (cofundadora, *staff* y voluntarios) tenía dos partes: una con preguntas generales sobre el funcionamiento de Kantaya en general y de la actividad de *fundraising* en particular, y otra con preguntas sobre los tres subprocesos del proceso estratégico del *fundraising*: planeamiento, ejecución y evaluación. (ver Anexo D). En el segundo caso, la guía de entrevista de los donantes individuales e institucionales también se dividió en dos partes: una para recabar los datos generales del participante y su relación con Kantaya, y otra para conocer en detalle su perspectiva sobre el proceso de *fundraising*.

El trabajo de campo inició en el mes de mayo del 2021. El contacto se realizó vía correo electrónico con la cofundadora de Kantaya, quien brindó la información de contacto de las colaboradoras de la organización disponibles para ser entrevistadas. De esta manera, se procedió a programar las entrevistas virtuales con el equipo interno de la organización: la cofundadora de Kantaya, la analista de proyectos, la asistente de comunicaciones, la coordinadora ejecutiva, y una voluntaria. Esto ocurrió durante los meses de mayo y junio. Cabe resaltar que el equipo

administrativo también brindó el acceso a documentos como el reporte anual del 2020 de la organización y boletines informativos, así como a la información de contacto de los donantes individuales y corporativos.

Las entrevistas a los actores externos vinculados con Kantaya se realizaron en el mes de junio del 2021. El contacto fue iniciado por el equipo de Kantaya para consultar su disponibilidad para ser entrevistadas para esta investigación, y luego de eso se compartieron los correos electrónicos y números telefónicos de las donantes disponibles. Seguidamente se procedió con la coordinación y programación de las entrevistas a los donantes institucionales e individuales.

5. Técnicas de análisis de la información

Para el análisis de la información cualitativa recolectada se empezó por la transcripción de cada una de las entrevistas realizadas a los actores internos y externos. La transcripción fue efectuada manteniendo la mayor fidelidad en el registro de la información. Luego esta data fue codificada por medio del software de análisis cualitativo Atlas.ti. La codificación se basó en los códigos teóricos de la literatura revisada acerca del proceso estratégico del *fundraising* correspondientes a las distintas variables reportadas en la matriz de consistencia (ver Anexo B) así como en los códigos emergentes que surgieron durante el mismo proceso de codificación. Para reducir el sesgo en la interpretación de la información, se aplicó una doble codificación, es decir que cada una de las investigadoras efectuó la codificación de manera independiente, luego de lo cual se identificaron las diferencias y se resolvieron en forma consensuada. Finalmente, a partir de los reportes generados por el software, se elaboró una matriz de análisis donde figura la información de los códigos por cada subproceso del proceso estratégico, dimensión de análisis y variable involucrada (ver Anexo L).

La matriz de consistencia fue la base para el desarrollo del análisis reportado en el siguiente capítulo. Este capítulo diferencia los tres subprocesos generales del proceso, cada una de las cuales contiene las dimensiones pertinentes y las diferentes variables que permiten comprenderlas. En cada caso, se considera el nivel de incidencia en los testimonios recolectados, por lo que se describen primero aquellas categorías de respuesta con mayor frecuencia de reportes. A lo largo del análisis se contrastan las perspectivas de los actores internos y externos, y se resaltan los casos en los que se han identificado diferencias importantes. Esto permite reportar la información en forma más precisa.

Además, se pretende evaluar el desempeño de la organización sobre cada variable para determinar la existencia de brechas entre lo que plantea la literatura consultada y las prácticas de la organización. Para la determinación de las brechas se propusieron tres niveles: alto, medio y

bajo. El nivel alto hace referencia al cumplimiento pleno de todas o la gran mayoría de aspectos considerados en cada variable planteada por la literatura respecto de un efectivo funcionamiento de la actividad de *fundraising* en la organización. El nivel medio se refiere al cumplimiento parcial de algunos de los aspectos indagados de cada variable, por lo que queda un margen importante de mejora en las otras consideraciones. Finalmente, el nivel bajo hace alusión al incumplimiento de todos o casi todos los aspectos considerados en las variables planteadas por la literatura revisada, incluyendo también los casos en que dichas consideraciones no han sido identificadas como relevantes por la propia organización. (ver Anexo K)

6. Ética de la investigación

En esta investigación se tuvieron en cuenta los cinco principios que establece el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016): respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, responsabilidad e integridad científica. Todo esto fue incorporado en forma pertinente en los protocolos de consentimiento informado aplicados antes de cada entrevista (ver Anexo J).

Con respecto al principio de respeto por las personas, se brindó información sobre el propósito del estudio, se solicitó de manera expresa el consentimiento del participante y se le informó la posibilidad de suspender su participación en la investigación en cualquier momento que desee y sin perjuicio alguno para este.

En cuanto al principio de beneficencia y no maleficencia, se verificó que el estudio no conlleva riesgo alguno para la organización. Por el contrario, el estudio permite conocer a profundidad el proceso actual de recaudación de fondos para lograr una mejora sostenible en este.

El principio de justicia fue aplicado mediante la promesa de devolución de resultados por medio de correo electrónico a los participantes, luego de que la tesis haya sido publicada en el repositorio virtual de la universidad.

El siguiente principio considerado fue el de responsabilidad. Esto se efectuó mediante la referencia de la filiación institucional de las investigadoras y el reporte de la persona que supervisa la investigación.

Finalmente, el principio de integridad científica se aplicó, por un lado, permitiendo que los participantes decidan libremente si desean que la información que proporcionen sea declarada o se mantenga en forma confidencial, y por otro, mediante el almacenamiento seguro de la información en los ordenadores de las investigadoras, debidamente protegida con

contraseña, por un periodo de 5 años desde la publicación de la tesis, luego de lo cual será eliminada.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis de los resultados de la investigación realizada mediante entrevistas a profundidad semi estructuradas a los actores internos y externos de la organización. Este capítulo expone el análisis de la información recolectada según los objetivos planteados anteriormente. En ese sentido, inicia con la caracterización del funcionamiento de la actividad de *fundraising* de Kantaya. Luego se examina el funcionamiento del proceso de planeamiento, implementación, y evaluación y control del *fundraising* en la organización y se determinan las brechas en el proceso estratégico del *fundraising*, teniendo en cuenta la literatura consultada.

1. El proceso de *fundraising* de Kantaya

Kantaya se fundó en el año 2005 con iniciativas sociales como chocolatadas o eventos de navidad en el distrito de Ventanilla. Esta iniciativa social estuvo a cargo de Fabiola Portocarrero y Yessica Flores quienes iniciaron con pequeños eventos de recaudación de fondos en navidad para ayudar a familias de este distrito con donaciones o regalos para los niños. Luego de realizar distintos eventos por varios años, observaron que la educación era un problema constante en la población, por lo que decidieron enfocarse en brindar una educación de calidad a los niños. Kantaya se estableció como una ONGD cuyo objetivo principal es ofrecer una formación integral para que logren un futuro mejor.

La misión de Kantaya es “Desarrollar al máximo las capacidades (intelectual y socio emocional) de niños en situación vulnerable, logrando con educación sobreponer barreras socio económicas y ser la mejor versión de sí mismos.” (Kantaya, 2020); sin embargo, no cuentan con una visión establecida formalmente. Kantaya se basa en tres pilares fundamentales: currícula educativa propia, habilidades socio emocionales, y experiencias vivenciales. La primera línea de intervención se refiere a reforzar la comprensión lectora, habilidades numéricas y tecnología; la segunda línea hace referencia al desarrollo de habilidades socio emocionales mediante ejercicios de *mindfulness*, yoga, manualidades, bailes, entre otros. Finalmente, su tercera línea de intervención se basa en experiencias vivenciales en empresas, museos y universidades donde los niños puedan observar a dónde pueden llegar en el futuro y se pueda promover su motivación a seguir creciendo.

El proceso estratégico de la organización se basa en las tres líneas de acción mencionadas, puesto que la organización no utiliza herramientas analíticas como el Marco lógico o la Teoría del Cambio para planificar, ejecutar y evaluar sus proyectos sociales.

Las actividades se ejecutan mediante el proyecto principal “Casita Feliz”, un programa de reforzamiento educativo que consiste en brindar un lugar de reunión a los escolares, de lunes a sábado, después del horario escolar, para complementar su desarrollo de habilidades de

comprensión lectora, numéricas, tecnológicas, socio emocionales, así como generar experiencias vivenciales. Actualmente, cuentan con tres “casitas felices” ubicadas en Ventanilla. Estas actividades han sido modificadas para adaptarse a un formato virtual apropiado a la coyuntura de la pandemia del Covid-19, puesto que la reunión presencial representa un riesgo para la salud de los participantes. A pesar de que las visitas han sido canceladas, los niños reciben charlas por profesionales voluntarios de distintas industrias y reciben videos llamados “cápsulas de aprendizaje”, en donde los voluntarios les enseñan una nueva habilidad como música, poesía, yoga, entre otros. Conviene indicar que como el proceso de enseñanza ha sido virtualizado, algunos beneficiarios han encontrado limitaciones para acceder a las clases. Este proceso de enseñanza tomó como nombre “Plan Virtual”, el cual se lanzó en mayo del 2020, logrando adaptar las clases presenciales y ofreciendo el mismo nivel de calidad de estas de manera virtual. Con este “Plan Virtual” se logró beneficiar a 360 niños con carpetas mensuales que contienen fichas educativas enviadas a sus casas, y también se realiza un seguimiento constante por *Whatsapp*. Las clases realizadas en este plan son sobre matemáticas, comunicación, inglés, manualidades, yoga y deportes. En octubre del 2020 se realizó un plan piloto con el uso de *tablets*, donde participaron más de 20 niños; además, se realizaron 40 talleres a profesores para mejorar la calidad educativa ofrecida.

Todos estos proyectos se llevan a cabo gracias al equipo Kantaya, el cual ha crecido en el año 2021. En el 2020 contaban con seis personas que conforman al equipo administrativo y con ocho personas encargadas de la parte educativa de Kantaya. Para el 2021 cuentan con ocho personas encargadas del área administrativa y siete personas del área educativa entre profesores, asesores y coordinadores. Es importante mencionar que la organización no cuenta con un área específica de *fundraising*, sino que las estrategias de recaudación de fondos se planean, ejecutan y evalúan de manera transversal por todas las áreas. De esta manera, las personas involucradas en la actividad de *fundraising* son las cofundadoras, la coordinadora ejecutiva, la analista de proyectos y la asistente de comunicaciones.

La estructura de financiación de la organización está compuesta por tres tipos de fuentes de ingreso. Las donaciones individuales pueden ser recurrentes, mediante el programa de padrinazgo y las campañas, o pueden ser donaciones únicas, también llamadas “*one shot*”. Las donaciones institucionales pueden ser monetarias, en especie o exposición comercial. También hay una generación propia de recursos como se describirá más adelante.

Las estrategias de *fundraising* de la organización para obtener ingresos son las campañas, el programa de padrinazgo, la escuela técnica Kallpay y la venta de productos. Las campañas se hacen en cuatro ocasiones a lo largo del año (escolar, invierno, coloreando vidas y

navidad), en las cuales se busca recaudar dinero para la compra de kits que son entregados a los niños, usualmente con un valor de 40 soles por kit, que pueden incluir útiles escolares, prendas de abrigo, materiales de manualidades y regalos de navidad, dependiendo de la campaña. Las campañas se realizan a través de redes sociales y la red de padrinos y madrinan de la organización en los meses de febrero, junio, septiembre y diciembre.

El programa de padrinazgo se difunde a través del slogan “Cambia la vida de un niño”, mediante la cual el padrino realiza un aporte de 360 soles de manera mensual, trimestral o semestral, según lo desee. El objetivo es contar con donantes recurrentes que aporten para la educación anual de los niños. También se realizan eventos llamados “Reclutadón” para promover este programa, ya sea dentro de empresas o en forma abierta al público.

La Escuela Técnica Kallpay ofrece capacitación de auxiliares de educación a nivel nacional, y todos los ingresos son derivados a la gestión de Kantaya y a los costos de la certificación.

Finalmente, también se recaudan fondos a través de la venta de productos que se dividen en “Komparte K”, productos Kantaya y productos con propósito. Estos son difundidos por medio de su página web y redes sociales.

Los donantes individuales provienen de las campañas mencionadas anteriormente, del programa de padrinazgo y de la venta de productos o donaciones *one shot*. En el caso de donantes institucionales, se busca desarrollar aproximaciones personalizadas de acuerdo con el objetivo social de la empresa a contactar. Estas alianzas pueden implicar donaciones por medio de las campañas existentes o el apadrinamiento a más de un niño, donar bienes relacionados con la necesidades de los niños Kantaya, donar tiempo a través de los voluntariados empresariales, o difundir las campañas de Kantaya.

Una práctica frecuente encontrada respecto de las estrategias de *fundraising* fue el uso de mecanismos de prueba y error al seleccionarlas y ejecutarlas, como ocurrió con las nuevas campañas de recaudación y los nuevos métodos de pago (e.g. Yape) utilizados para *crowdfunding*. Ahora bien, una vez ejecutada una estrategia, para su próxima aplicación esta se planea e implementa de forma más organizada por parte del equipo, a fin de que sea efectiva. De todos modos, si a pesar de ese esfuerzo, esta estrategia no resulta ser eficiente, termina siendo descartada. Esta forma de gestión aún se encuentra en desarrollo conforme se evidenciará en los siguientes apartados.

2. Análisis de los sub procesos estratégicos del *fundraising*

Este apartado examina el proceso estratégico actual de la actividad de *fundraising* de Kantaya, incluyendo los subprocesos de planeamiento, implementación, y evaluación y control. Cabe mencionar que el subproceso de planeamiento es analizado con mayor detalle que los otros dos subprocesos, pues la literatura consultada permite un mayor nivel de diferenciación de los elementos de análisis correspondientes, conforme se comentó anteriormente.

En cada subproceso, el análisis está diferenciado en función de las distintas dimensiones involucradas. Al abordar cada una de estas dimensiones, luego de la descripción de la información encontrada sobre cada variable, se añade una tabla que sintetiza la evaluación sobre el conjunto de variables correspondientes a esa dimensión, con el fin de clarificar las brechas que presenta el desempeño de la organización respecto de los planteamientos señalados en la literatura consultada, en especial los trabajos de David y David (2017), D'Alessio (2015), Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), Sargeant y Jay (2014) y Henzler (2016). Como se mencionó en el capítulo metodológico, se consideran los niveles alto, medio y bajo para evaluar esas brechas.

2.1. Análisis del subproceso de planeamiento del *fundraising*

El primer subproceso estratégico del *fundraising* analizado es el de planeamiento. Dentro de este subproceso se consideraron las siguientes dimensiones: relación de la misión con el *fundraising*, relación de la visión con el *fundraising*, objetivos organizacionales y valores del equipo de *fundraising*, análisis externo (diferenciado según el estudio de factores, competencia, donantes institucionales y donantes individuales), análisis interno (diferenciado según las estrategias, los voluntarios y el equipo encargado del *fundraising*), matriz FODA, y generación, evaluación y selección de las estrategias de *fundraising*.

2.1.1. Aporte de la misión en la actividad de *fundraising*

La primera dimensión examinada estuvo referida al aporte de la misión en la actividad de *fundraising*. Sargeant y Jay (2014) plantean que la misión de la organización debería contribuir al fortalecimiento de la relación entre la ONGD y los donantes potenciales.

Según Henzler (2016), la *formulación precisa de la misión* se caracteriza porque esta inicia con un verbo, es corta y repetible, menciona con claridad el propósito, señala el principal beneficiario, muestra el *big picture* de la situación, no usa un lenguaje técnico y contribuye significativamente con el cierre de brechas. La misión de Kantaya cumple con seis de estas siete características, por lo que se la considera razonablemente precisa, aunque podrían mejorarse las características de ser más corta y de fácil repetición.

Además, Henzler (2016) también comenta que es importante que los *stakeholders* de la organización conozcan su misión, porque esto sirve como guía sobre la problemática y acciones

que aborda la ONGD; las estrategias de *fundraising* serán potenciadas si los actores internos tienen claro para qué estarán recaudando el dinero y los actores externos conocen hacia qué actividades se dirige su donación.

Al consultar al equipo administrativo de Kantaya se encontró que los entrevistados pueden *recordar con claridad la misión*. Si bien ninguna de las entrevistadas pudo evocarla con precisión, sí tenían una idea general al respecto. Ellas coincidieron en que la misión no ha sido comunicada de manera formal hacia el equipo, tal como indicó la asistente de comunicaciones: “falta formalizarlo [...] ponerlo en un papel y que todos lo tengamos claro” (A. Manrique, comunicación personal, 11 de mayo, 2021). Para el equipo administrativo consultado, la idea general de la misión es dar educación de calidad a los niños y contribuir con el desarrollo de habilidades socio emocionales que los ayuden a generar un futuro mejor. En cuanto a los actores externos, la gran mayoría (n=8) tuvo un bajo nivel de recordación. Ellos identificaron como propósito de la organización educar, cuidar y brindar una visión de futuro a los niños, a pesar de las barreras que puedan enfrentar por su condición vulnerable (S. Bedoya, comunicación personal, 9 de junio, 2021). Los entrevistados también señalaron que algo que caracteriza la misión de Kantaya es impartir educación de calidad mediante su programa *afterschool* y brindar a los niños un espacio seguro que los ayude a desarrollarse integralmente. La baja recordación literal de la misión por ambos tipos de actores se debe a que la misión no es suficientemente corta ni memorable, pese a lo cual tienen una idea general de esta.

Asimismo, existe una *clara comprensión de la misión* por parte del equipo interno. La analista de proyectos y la cofundadora de Kantaya mencionaron que esta misión es muy adaptable dependiendo de los proyectos y metas que tengan en el momento, lo cual permite alinearse con las tendencias actuales de intervención. La cofundadora comentó: “somos uno de los 21 próceres del bicentenario¹ y esto es algo que hemos sido elegidos [...] estamos en un *coach* todo el año, revisando cuál es nuestra misión, cuál es nuestra visión [...] si está bien la forma en que lo estamos planteando [...] con gente especialista [...] que nos hace siempre salir de nuestra zona de confort para poder volver a reinventarnos” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021). Por su parte, la mayoría de donantes coincidieron en que existe una clara comprensión de la misión de Kantaya (n=6), puesto que consideran que la organización tiene éxito al comunicar su labor a los actores externos, lo cual configura un “*call to action* fuerte en su misma manera de trabajar y de comunicar lo que hacen” (I. Gonzalez,

¹ Esto se refiere al Concurso organizado por Mosaico Laboratorio Creativo, Kunan y la Universidad de Ingeniería y Tecnología, en el cual se selecciona a organizaciones que se considera que tienen un impacto positivo escalable en el Perú. Esto posibilita el acceso a becas, mentorías y a un fondo de inversión social concursable.

comunicación personal, 21 de mayo, 2021). En resumen, los actores internos y externos tienen una comprensión general de la misión en un nivel suficiente como para poderla expresar con sus propios términos.

El *nivel de difusión interna de la misión* es relativamente bajo, pues solo dos colaboradoras del equipo concordaron en que esta se difunde internamente en las reuniones de equipo y en eventos con los niños. La coordinadora ejecutiva confirmó que no existe mucha difusión al respecto. Esta *difusión de la misión con los actores externos* ha sido significativa, puesto que la mayoría de donantes (n=7) concordó en que la organización comparte su misión a través de comunicaciones informativas y mediante sus redes sociales. Se observa que existe una notable divergencia en el nivel de difusión de la misión con los actores internos y externos.

Con respecto a la *inspiración de la misión* en el equipo de *fundraising*, todos los actores internos se sienten motivados por la misión de Kantaya, principalmente por la vinculación emocional que existe entre el trabajo que realizan y la ayuda que brindan a los beneficiados. La analista de proyectos comentó lo siguiente: “yo normalmente tengo que hacer las campañas o estructurar los proyectos, entonces saber y ponerle cara a esta cifra que tú quieres beneficiar es muy importante” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). Esto implica que el equipo se encuentra motivado de manera intrínseca, lo cual ayuda a tener claros los objetivos del *fundraising* (Henzler, 2016). La gran mayoría de actores externos (n=8) consideran que la misión los inspira como donantes a continuar apoyando la causa, y la ayuda a los niños en situación vulnerable de Ventanilla es la principal motivación para donar. Por ello, ambos actores se sienten inspirados por las actividades que realiza la organización.

La misión de Kantaya se *diferencia de la competencia*, puesto que las organizaciones sin fines de lucro en el sector educativo tienen diferentes maneras de contribuir a los objetivos de desarrollo social 4 (ODS 4). De esta manera, cada organización establece su misión sobre las actividades particulares que realiza. Por ejemplo, la organización Crea+ se enfoca principalmente en ser un voluntariado profesional en educación, Perú Champs ayuda a reducir la brecha de la inequidad educativa a través de becas y Enseña Perú impulsa un movimiento de liderazgo por una educación trascendente.

Finalmente, la *referencia de la misión en los proyectos sociales* realizados para los actores externos es alta, puesto que los entrevistados mencionaron que ese propósito está presente en todos los proyectos de recaudación de fondos de la organización, a través de las publicaciones realizadas en redes sociales.

En conclusión, la claridad respecto a la razón de ser de la organización está en la base del compromiso de los actores internos para seguir trabajando para esta, y de los actores externos para continuar haciendo donaciones.

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre el aporte de la misión a la actividad de *fundraising*:

Tabla 1: Evaluación de las variables de la dimensión sobre el aporte de la misión en la actividad de *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Formulación precisa de la misión	Alto
Fácil recordación de la misión por parte del área de <i>fundraising</i>	Bajo
Fácil recordación de la misión por parte de los actores externos	Bajo
Clara comprensión de la misión por parte del área de <i>fundraising</i>	Alto
Clara comprensión de la misión por parte de actores externos	Alto
Nivel de difusión interna de la misión	Bajo
Nivel de difusión externa de la misión	Medio
Inspiración en equipo de <i>fundraising</i>	Alto
Inspiración en donantes	Alto
Misión diferenciada con la competencia directa	Alto
Referencia a la misión en los proyectos sociales realizados	Alto

El análisis de la Tabla 1 refleja que la existencia de una misión claramente formulada, que inspira el trabajo del equipo y de los donantes, que toma en cuenta la competencia directa y que está reflejada en las comunicaciones sobre los proyectos sociales realizados proporcionan un soporte valioso para el desarrollo estratégico de las actividades de *fundraising*. Sin embargo, la organización parece no desarrollar esfuerzos suficientes para difundir su misión tanto a nivel interno como externo, lo cual puede reducir el efecto positivo antes mencionado. En resumen, la organización toma en cuenta la mayoría de los criterios examinados. Esto se alinea con el planteamiento de Sargeant y Jay (2014), quienes definen a la misión como el punto de partida fundamental en las actividades de recaudación de fondos es la misión; esto significa que la misión debe aportar a la comprensión de la importancia y necesidad del *fundraising* por parte de los actores externos e internos.

2.1.2. *Aporte de la visión en la actividad de fundraising*

David y David (2017) plantean que la visión debería representar el futuro a largo plazo que la organización quiere alcanzar para responder la pregunta: ¿en qué queremos convertirnos? D'Alessio (2015) expresa que la visión debe ser transmitida al público y a otros actores con el objetivo de cautivarlos y comprometerlos a su cumplimiento, y debe tener un rol impulsor del proceso estratégico con el objetivo de orientar a los colaboradores sobre la dirección en la que va la organización. Henzler (2016) añade que se debe formular una *visión precisa y futurista* para comunicar a los actores lo que se quiere llegar a ser en el futuro; sin embargo estas variables no pueden ser analizadas. Lo anterior implica que tener la visión estrechamente relacionada con el *fundraising* ayudará a tener los objetivos claros sobre cómo asignar los fondos recaudados (Henzler, 2016).

Como se señaló anteriormente, Kantaya no cuenta con una visión establecida de manera formal.

Entre los actores internos, tres de ellos *recuerdan la visión* a pesar de no tener una escrita formalmente. Ellos la relacionan con la calidad educativa que Kantaya busca brindar a los niños beneficiados. Asimismo, estas entrevistadas identifican que la visión de Kantaya es crecer geográficamente, tal como lo mencionó la coordinadora general: “una de las visiones es poder escalar, porque ahora solo estamos en Ventanilla [...] empezamos con una casita y ahora tenemos tres, pero esperamos escalar a otros distritos y provincias” (S. Li, coordinadora ejecutiva, comunicación personal, 22 de junio, 2021). Aun así, se debe prestar atención al hecho de que dos colaboradoras no tienen clara cuál es la visión y hacia dónde quiere llegar Kantaya. Por su parte, la gran mayoría de donantes (n=8) contestó que no recuerda con facilidad la visión de Kantaya, aunque tienen la percepción de que la organización pretende aumentar su alcance y llegar a más comunidades y niños con su propuesta de mayor calidad educativa (Banco aliado, comunicación personal, 1 de mayo, 2021).

El nivel de *comprensión de la visión* en el equipo parece ser alto, conforme lo reportaron tres entrevistadas. La analista de proyectos comentó lo siguiente: “lo que queremos lograr es súper claro, todo lo que hacemos va de alguna manera alineado a eso, solo que tiene diferentes formas, hay diferentes estrategias para lograrlo. Va desde una revisión curricular como también actividades de voluntariado que propongamos con empresas para darle este soporte a las habilidades blandas que queremos en los niños” (C. Romani, analista de proyectos, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). Estas tres colaboradoras concuerdan en que la visión está relacionada con la calidad educativa y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Debido a la falta de definición de una visión formal para la organización, solo algunos donantes

(n=4) comprenden con claridad lo que la organización quiere lograr, más allá del objetivo genérico que tienen las organizaciones sin fines de lucro.

Con respecto a la *difusión de la visión*, una de las cofundadoras de Kantaya indicó que lo que la organización quiere lograr es difundido internamente de manera similar a la misión, por medio de reuniones y en eventos realizados por Kantaya donde participan los beneficiarios, aunque de forma limitada. La mayoría de donantes (n=7) recordó que se les ha comunicado sobre el trabajo de la organización, aunque no se les especificó la visión de Kantaya. Por lo que se puede decir que existe un alto nivel de alcance de la comunicación sobre el propósito de Kantaya.

Por otro lado, para los actores internos su percepción de la *visión* (o lo que la organización quiere lograr en el futuro) es *inspiradora* para el trabajo que realizan (n=5), las motiva a seguir trabajando para ayudar a crecer a Kantaya y lograr un mayor alcance de la ONGD. En cambio, la percepción de la visión de Kantaya que tienen los donantes no incide sobre su inspiración para donar a la causa, pues esto responde a otras motivaciones.

Finalmente, la *referencia de la visión en los proyectos sociales* es inexistente, pues estos solo anuncian sus propios objetivos. Un ejemplo es la campaña escolar, cuya meta explícita es recaudar dinero para brindar el kit escolar necesario a los estudiantes, pero no incorpora referencias de mayor alcance sobre hacia dónde pretende llegar la investigación.

La siguiente tabla sintetiza la evaluación del desempeño de la organización sobre el aporte de la visión a la actividad de *fundraising*:

Tabla 2: Evaluación de las variables de la dimensión sobre el aporte de la visión en la actividad de *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Formulación precisa de la visión	Bajo
Formulación de una visión futurista	Bajo
Fácil recordación de la visión por parte del área de <i>fundraising</i>	Medio
Fácil recordación de la visión por parte de los actores externos	Bajo
Clara comprensión de la visión por el equipo de <i>fundraising</i>	Medio
Clara comprensión de la visión por los donantes	Bajo
Nivel de difusión interna de la visión	Alto
Nivel de difusión externa de la visión	Alto
Nivel de alcance de la comunicación del propósito	Alto

Tabla 3: Evaluación de las variables de la dimensión sobre el aporte de la visión en la actividad de *fundraising* (continuación)

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Formulación de una visión inspiradora para el equipo de <i>fundraising</i>	Alto
Inspiración en donantes	Bajo
Forma en que la visión impulsa la estrategia del equipo de <i>fundraising</i>	Bajo
Referencia a la visión en los proyectos sociales realizados	Bajo
Formulación de una visión inspiradora para el equipo de <i>fundraising</i>	Alto

La Tabla 2 muestra las notables brechas en la dimensión de la visión con relación a su aporte al *fundraising* debido a que Kantaya no cuenta con una visión definida formalmente. A pesar de ello, los actores tienen una idea general sobre hacia dónde quiere ir la organización, presente tanto en el *staff* administrativo como en los donantes. Esto ciertamente inspira a los colaboradores internos, pero resulta insuficiente para respaldar las actividades estratégicas externas de *fundraising*. Estos hallazgos divergen de lo planteado por Henzler (2016) y David y David (2017), quienes consideran que la visión comunica a los actores externos e internos la dirección que siguen los esfuerzos realizados por la organización.

2.1.3. Objetivos y valores organizacionales del equipo de *fundraising*

Edles (2005) resalta la fuerte conexión entre el equipo administrativo y los proyectos sociales que se ejecutan en las organizaciones sin fines de lucro, y afirma que debido a esto los colaboradores pueden sentirse identificados con la labor de la organización y esforzarse por alcanzar los objetivos planteados. Además, Henzler (2016) enfatiza en la segunda “M” del *fundraising*, llamada maquinaria robusta, la importancia de conocer la cultura de la ONGD para desarrollar una estrategia clara y sólida. A su vez, D’Alessio (2015) menciona que los objetivos, las decisiones y las acciones de los colaboradores deben tener como guía un conjunto de valores que representan las creencias, actitudes, tradiciones y personalidad de la organización. Por lo tanto, es importante que los actores internos tengan claros los objetivos y valores promovidos por Kantaya para lograr promover una cultura organizacional sólida, y que los actores externos puedan percibir esos mismos valores.

Los objetivos de Kantaya para el 2021 consisten en potenciar el proyecto Kallpay, continuar participando en el proyecto de Próceres del Bicentenario, solidificar el equipo administrativo y aumentar el alcance de Kantaya.

Con respecto a la *claridad en la comprensión de los objetivos organizacionales* por parte del equipo administrativo, la mayoría de colaboradoras resaltaron los siguientes objetivos: reforzar y buscar nuevas alianzas estratégicas, crecer geográficamente en el impacto de la educación de calidad fuera de Ventanilla, y desarrollar el programa de certificación de auxiliares llamado Kallpay para lograr una mayor sostenibilidad financiera, estas respuestas coinciden en dos de los cuatro puntos propuestos por la organización para sus objetivos del año 2021.

La siguiente variable analizada fue *el nivel de motivación para cumplir los objetivos* en el equipo de *fundraising*. Cuatro actores internos manifestaron estar motivados con los objetivos trazados por Kantaya y el perfil de la organización; al mismo tiempo, ellos obtienen la motivación a partir del contacto con los niños beneficiados por Kantaya.

Los *valores promovidos por Kantaya* son la responsabilidad, el compromiso y la empatía, según la cofundadora de la organización. Cuatro de las integrantes del equipo señalaron experimentar esos valores, a los cuales añadieron la productividad como una cualidad importante de los colaboradores. De todos modos, la coordinadora general de la organización comentó que sería importante reforzar el área de gestión humana: “La parte de recursos humanos de Kantaya no es tan sólida. Kantaya sería como un grupo de personas que están en áreas estratégicas, tienen las herramientas, pero no existe alguien que solo se dedique a evaluar el *performance* y el crecimiento de todas las personas en conjunto” (S. Li, coordinadora ejecutiva, comunicación personal, 22 de junio, 2021).

Finalmente, los actores externos han percibido una serie valores o características de la organización, y aquellos donde hubo mayor coincidencia fueron la creatividad (n=6), esfuerzo y compromiso (n=5), y transparencia (n=4). Los donantes reconocen que la organización tiene gran creatividad para implementar diferentes maneras de recaudar fondos, demuestra un constante esfuerzo y compromiso para mejorar su intervención, y promueve la transparencia en el uso de los recursos y el dinero recaudado.

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre el establecimiento de objetivos organizacionales y valores del equipo de *fundraising*:

Tabla 4: Evaluación de las variables de la dimensión sobre objetivos organizacionales y valores del equipo de *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Clara comprensión de los objetivos organizacionales por el equipo de <i>fundraising</i>	Medio
Motivación para cumplir los objetivos en el equipo de <i>fundraising</i>	Alto
Valores promovidos por la organización	Alto
Valores experimentados en la cultura organizacional por parte del área de <i>fundraising</i>	Alto
Valores percibidos por los actores externos	Bajo

La Tabla 3 muestra que en esta dimensión no existe una brecha importante entre lo que sugiere la literatura y el desempeño de la organización. El equipo tiene una comprensión relativamente clara de los objetivos de la organización, comparte los valores que esta tiene, y tiene la motivación suficiente para alcanzar esos objetivos. Esto es valioso porque genera una percepción externa positiva respecto de dicho compromiso, lo cual es fundamental para fortalecer las relaciones de confianza y la disposición a donar. En ese sentido, el desempeño de la organización converge con lo planteado por David y David (2017), quienes resaltan que los objetivos determinan los resultados que se esperan al implementar estrategias, y por D'Alessio (2015), quien argumenta que los objetivos son esenciales en todas las áreas y niveles de la organización. Asimismo, esto concuerda con los planteamientos de Henzler (2016) y D'Alessio (2015), quienes aseguran que los valores y la cultura de la organización influyen en el desempeño de los colaboradores, y actúan como guía para la definición de las estrategias y los objetivos de la organización.

2.1.4. Análisis de factores “PESTE”

David y David (2017) plantean que este estudio externo es importante para obtener un listado de los puntos clave que influyen sobre la organización e identificar las oportunidades y amenazas. Henzler (2015), en su tercera “M”, llamada modelo donante enfocado, también resalta la importancia de la identificación de tendencias globales para la mejora de las estrategias de *fundraising*.

En Kantaya no se realiza un estudio PESTE en el área de *fundraising* (aunque áreas específicas como proyectos y comunicaciones sí lo hacen), conforme lo señalaron todas las colaboradoras, si bien manifestaron que sería importante realizarlo. Sin embargo, después de cada campaña de *fundraising* hacen un *feedback* de lo implementado. La analista de proyectos comentó: “para invierno sí me di tiempo de planear y hacer un comparativo: las campañas de

invierno que actualmente realizan otras ONG, [...] con quiénes tiene alianzas esta ONG para llegar a su meta, qué cosa promueve su campaña [...] Entonces todo eso puede ser parte de la estrategia. [...] Cuando tú analizas y sabes que con el que estás hablando [la empresa] ha colaborado con este tipo de campañas, te ahorras mucha chamba [trabajo] y te evita que tengas procesos operativos que no te van a dar resultados” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). Por lo tanto, es importante realizar este estudio de manera general en Kantaya y de manera específica en cada área de la organización, incluyendo la de *fundraising*, para potenciar las estrategias correspondientes.

La evaluación del análisis de los factores externos revela una brecha importante respecto de lo planteado por la literatura, pues no hay un uso de herramientas estratégicas de análisis como el estudio PESTE. Esto resulta problemático pues existen factores externos que podrían afectar el desempeño de la organización y comprometer sus actividades de recaudación de fondos, lo que a largo plazo podría afectar su sostenibilidad. De esta manera, la organización no incorpora los planteamientos de Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), David y David (2017) y Sargeant y Jay (2014) quienes enfatizan la importancia de la identificación de factores externos para optimizar la estrategia organizacional sobre la base de su análisis.

2.1.5. Análisis de la competencia

Es importante identificar la competencia para reunir información y poder interpretar sus objetivos, estrategias y acciones futuras con respecto al *fundraising* (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015).

Kantaya tiene definidos los siguientes *criterios para identificar la competencia*: el nivel de experiencia en el tercer sector, la orientación al mismo objetivo de desarrollo sostenible, el posicionamiento respecto a sus donantes individuales, el nivel de recaudación de fondos, el impacto y resultados obtenidos a partir de lo recaudado y los programas de voluntariado, según lo comentado por dos colaboradoras. La analista de proyectos comentó el siguiente ejemplo del análisis sobre la organización Juguete Pendiente: “cuando hace una campaña, paraliza las campañas que pueden hacer los demás, porque el público que mueve es masivo, tiene una red [de] *influencers* que mueven millones de seguidores, entonces tratamos que nuestras campañas no choquen con [las de] ellos” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021).

Con respecto al *estudio de fortalezas y debilidades (FD) de la competencia*, la cofundadora de Kantaya comentó que un grupo de voluntarios extranjeros estaba realizando una matriz al respecto; sin embargo, dos colaboradoras precisaron que esta matriz no se relaciona directamente con los competidores y que no tiene la profundidad de análisis esperada.

Asimismo, tres actores internos comentaron que realizan un estudio de la competencia en el campo de ONGD, aunque no de manera específica sobre *fundraising*.

Finalmente, todos los actores internos confirmaron que se realiza un *benchmarking* con respecto a las actividades de *fundraising* de la competencia identificada de acuerdo con los criterios anteriormente mencionados. La cofundadora de Kantaya indicó: “lo que hacemos es lluvia de ideas, tratamos de mirar qué cosa están haciendo afuera, tratamos de replicar y mejorar [...] y crear también las oportunidades dentro de este nuevo mundo que se está dando” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021). Ella resalta que esta tarea se realiza de manera limitada debido a que no tienen el equipo suficiente para efectuarla a profundidad.

La siguiente tabla sintetiza la evaluación del desempeño de la organización sobre el análisis de la competencia:

Tabla 5: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la competencia

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Criterios para la identificación de la competencia	Alto
Identificación de fortalezas y debilidades de la competencia	Bajo
Aplicación de <i>benchmarking</i> con otras ONGD	Medio

La Tabla 4 expone las brechas de la organización en cuanto a las variables de la dimensión de competencia. Como se puede observar, si bien la organización tiene criterios para identificar las estrategias de sus competidores directos, no ha desarrollado acciones sistemáticas para analizar las fortalezas y debilidades de su competencia, y solo ha efectuado un *benchmarking* parcial de otras organizaciones. Esto refleja que la organización tiene un amplio margen de mejora mediante el estudio de las buenas prácticas de las otras ONG con las cuales compite por fondos, tanto para su réplica como para su innovación. Por lo tanto, la organización diverge con lo que propone la literatura teórica sobre el análisis de la competencia, pues la identificación de las organizaciones con las que compite no recoge información suficiente sobre las fortalezas y debilidades de organizaciones similares como base para precisar qué esfuerzos son más efectivos para la recaudación de fondos (Hitt et al., 2015; Sargeant y Jay, 2014).

2.1.6. Análisis de los donantes institucionales

Sargeant y Jay (2014) plantean analizar los tipos de donantes que tiene una ONGD para lograr optimizar la estrategia de *fundraising*, pues eso permite diferenciarlos y segmentarlos en función de sus necesidades, gustos y preferencias.

El equipo administrativo (n=5) coincidió en que entre los *criterios de identificación de potenciales alianzas estratégicas* se encuentra el papel de la empresa en campañas anteriores relacionadas a la educación. La cofundadora de Kantaya comentó que ellos “mapean los sectores que podrían estar más interesados, que también hagan un *match* con el tema educativo, y [sobre esa base] buscamos el contacto” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021)

El *criterio que se toma en cuenta en la clasificación* de los donantes institucionales es la cantidad de dinero. Por lo que la *clasificación de los donantes institucionales*, según lo comentado por la cofundadora de Kantaya: “los clasificamos dependiendo de cuánto donan. La clasificación se da entre los que donan más de 30 mil anual, entre 10 mil soles y 30 mil soles, y menos de 10 mil soles” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021).

En promedio la organización tiene cinco empresas a las que considera aliadas pues tienen una participación constante en el desarrollo de proyectos de voluntariado y donaciones monetarias. Además, cuatro representantes del equipo comentaron que existen un número variable de empresas que los ayudan con la difusión de sus campañas de *fundraising*, con el aporte de sus servicios o *expertise*, y con la exposición de la organización, para los cuales no tienen una clasificación o denominación específica. Esto se debe a que las empresas pueden donar de diferentes maneras, como comentó la analista de proyectos: “hay una alianza bien interesante con Rímac Seguros [...] [que] nos va a dar mucha visibilidad porque los clientes del grupo Breca son los que elaboran el contenido de la mano de Rímac [...] Imagínate: una publicación tiene buen alcance porque nos permite llegar a más personas [...] entonces siento que este tipo de visibilidad nos ayuda muchísimo” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021)

El *perfil de responsabilidad corporativa* de los aliados institucionales de Kantaya es bastante marcado, pues de acuerdo con dos entrevistados son organizaciones internacionales con un área de responsabilidad corporativa establecida. Además, estas empresas prefieren trabajar con organizaciones sin fines de lucro que generen valor social, que permitan ser voluntarios a sus colaboradores y que estén enfocadas en la educación (Empresa aliada, comunicación personal, 14 de mayo, 2021). El *contacto de los donantes* institucionales con Kantaya normalmente ocurre por la existencia de una conexión previa de uno de los colaboradores de dicha institución con Kantaya. A partir de las entrevistas, se pudo identificar que el nexo con sus aliados se da, en mayor medida, a través de un contacto que facilita el acercamiento entre ambas organizaciones (Banco aliado, comunicación personal, 1 de mayo, 2021).

El *proceso de planificación de los proyectos* con los donantes institucionales se da con participación de las co-fundadoras de Kantaya. La empresa presenta el proyecto de recaudación de fondos o voluntariado a realizar a las co-fundadoras y recibe el *feedback* correspondiente. Cuando el proyecto ha sido aprobado, las empresas lo ejecutan mediante su área de responsabilidad social corporativa y sus colaboradores voluntarios, es decir que en este tipo de proyectos Kantaya no participa directamente en la ejecución.

Los donantes institucionales realizan diferentes *tipos de donaciones*: monetarias, en especie o comerciales. Algunos donantes institucionales realizan colaboraciones con Kantaya, como en el caso de proyectos de responsabilidad corporativa y voluntariado donde se recauda dinero para un proyecto específico. Por ejemplo, el proyecto del Banco Aliado consistió en la venta de dulces de sus colaboradores para financiar nuevos techos para las “casitas felices”. Luego el proyecto participó en la iniciativa de *matching funds* de la empresa, y se pudo reunir fondos suficientes para financiar la remodelación de techos de dos “casitas felices” (Banco aliado, comunicación personal, 1 de mayo, 2021). Otro ejemplo es la asistencia recibida de una empresa aliada para la elaboración de propuestas para el concurso de *Grants* patrocinado por la sede internacional de dicha organización. Otro tipo de donaciones se da mediante voluntariados, como ocurre con la actividad “Cápsulas de aprendizaje”, en la cual los colaboradores de la empresa aliada hacen videos con algunos temas de interés para los niños de Kantaya (Empresa aliada, comunicación personal, 14 de mayo, 2021).

Con respecto al *monto promedio recaudado* de los donantes institucionales, dos integrantes del equipo administrativo mencionaron que estos indicadores mensuales se han dejado de lado para medir el monto donado por el tipo de campaña vigente. Asimismo, la cofundadora indicó que ese promedio “Es súper relativo porque no es mensual. O sea, por ejemplo, hay algunas empresas que donan por campañas y te dicen que para la campaña de invierno apadrino 20 niños [...] Hay por ejemplo *grants* que pueden ser de 10000 dólares, 15000 dólares, 30000 dólares, pero dependiendo a qué va dirigido. Entonces más que todo va por la clasificación por montos” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021). Este criterio también se toma en cuenta respecto del *número de voluntarios provenientes de las empresas*, pues depende del tamaño de estas organizaciones.

El *costo de adquisición del donante institucional* no es medido por Kantaya puesto que el esfuerzo dirigido a esta actividad son las horas-hombre y la organización no considera debería ser medida.

Con respecto al *nivel de alcance de las metas mensuales de recaudación*, Kantaya no realiza una medición mensual de sus indicadores. La medición se realiza por cada estrategia de

recaudación de fondos y las metas se alcanzan en un 100% en el tiempo estimado. Conviene resaltar que, desde la perspectiva de algunos donantes institucionales, siempre se logra llegar a la meta de donación convocada para los proyectos.

La organización no posee *paquetes de beneficios para donantes institucionales* y las *actividades de fidelización* del donante institucional consisten en proporcionar reportes con las evidencias sobre las actividades realizadas. Antes de la pandemia del Covid-19, también se desarrollaron visitas presenciales a las “casitas felices” donde participaban los voluntarios corporativos.

Las *publicaciones sobre las alianzas institucionales* de Kantaya solo se perciben en los boletines informativos, documentos de resultados anuales y la página web. En el caso de los donantes institucionales, las publicaciones sobre Kantaya se colocan bajo el tema de responsabilidad social corporativa, espacio donde aparecen todas las organizaciones con las que colabora la organización (Empresa aliada, comunicación personal, 14 de mayo, 2021). Al revisar las páginas web y redes sociales de los aliados estratégicos de la organización se encontró que solo uno tiene listado a Kantaya como organización aliada (*Children of Peru foundation*, 2021).

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre el análisis de los donantes institucionales:

Tabla 6: Evaluación de las variables de la dimensión sobre los donantes institucionales

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Criterios de identificación de potenciales aliados estratégicos	Bajo
Criterios de clasificación de donantes	Bajo
Clasificación de donantes institucionales	Bajo
Número de alianzas estratégicas institucionales	Alto
Perfil de responsabilidad corporativa del donante institucional	Bajo
Proceso de planificación de proyectos con donantes Institucionales	Bajo
Tipo de donaciones percibidas por el equipo de <i>fundraising</i>	Alto
Promedio de dinero recaudado mediante donantes institucionales	Alto
Número promedio de voluntarios provenientes de alianzas institucionales	Alto
Costo de adquisición del donante	Bajo
Nivel de alcance de metas mensuales de recaudación	Alto

Tabla 5: Evaluación de las variables de la dimensión sobre los donantes institucionales (continuación)

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Diseño de paquetes de beneficios para los donantes institucionales	Bajo
Actividades de fidelización del donante	Alto
Publicaciones en redes sociales sobre alianzas institucionales	Medio

En la Tabla 5 se observa que la organización desarrolla esfuerzos importantes para generar alianzas estratégicas con otras instituciones, cuenta con modalidades que facilitan la donación y realiza varias actividades para fidelizar a los donantes. Sin embargo, no tiene criterios establecidos para diferenciar los perfiles de donantes y diseñar paquetes de beneficios *ad hoc*, teniendo en cuenta los costos relativos que involucra cada nuevo donante. En ese sentido, realiza esfuerzos poco eficientes para fidelizar y expandir su base de aliados institucionales. En consecuencia, la organización no incorpora lo planteado por Sargeant y Jay (2014) respecto del reconocimiento de posibles donantes, el estudio del perfil de los donantes actuales y el desarrollo de una relación con estos, con el objetivo de aumentar la correspondiente recaudación de fondos.

2.1.7. Análisis de los donantes individuales

Para Sargeant y Jay (2014) es necesario realizar un análisis de los donantes que tiene la organización para poder segmentarlos y potenciar la estrategia de *fundraising* adecuada a cada público; en esa línea, es importante conocer cuáles son sus motivaciones, preferencias y necesidades, así como su comportamiento al hacer la donación.

Los *criterios para clasificar a los donantes* son el monto y el tiempo que tienen en Kantaya, según la asistente de comunicaciones y la cofundadora de la organización. El equipo administrativo refirió que se ha *clasificado a los donantes* individuales de Kantaya en cinco grupos: padrinos que pagan la educación de un niño por un año, donantes de campañas específicas para productos específicos, donantes internacionales mediante *grants* o fondos concursables, personas que solo donan una vez, y donantes favoritos que apadrinan a más de tres niños o donan una cantidad de dinero muy grande.

La *conducta habitual* de los donantes individuales es realizar donaciones esporádicamente a causas grandes, como las campañas para la Teletón y UNICEF (n=7), y la mayoría de los entrevistados coinciden en que el tema educativo es muy importante para ellos (n=6).

El *contacto de los donantes* individuales es realizado por el equipo administrativo, los voluntarios administrativos y otros voluntarios. La mayoría de las donantes individuales (n=8) participan en Kantaya porque conocen a las cofundadoras, a las voluntarias o han sido referidos por alguien más. En este grupo, la *motivación para donar* se basa principalmente en causas como mejorar la calidad educativa (n=7), ayudar a los niños (n=8) y tener confianza en el equipo administrativo de la ONGD (n=5).

Según las madrinan entrevistadas (n=7), se forma un *vínculo emocional* entre ellas y el grupo de niños que ayuda Kantaya, ya que tienen la oportunidad de verlos y conectarse con ellos a través de los eventos que realiza la organización. Pero también se desarrolla esa vinculación a través de las evidencias que la organización publica en las redes sociales sobre cómo las donaciones ayudan a los beneficiarios.

Las *actividades que realizan las donantes* individuales recurrentes o madrinan son principalmente visitar a los niños Kantaya, conocerlos y compartir con ellos, así como participar en las reuniones de bienvenida a los nuevos padrinos o madrinan que se realizaban una vez al año antes del inicio de la pandemia del Covid-19.

En cuanto a los *paquetes de beneficios* para los donantes individuales, existen cuatro beneficios formales reportados por el equipo de Kantaya: descuentos en productos, charlas gratuitas, saludos por cumpleaños y manualidades de los niños Kantaya. Estos beneficios se implementaron desde noviembre de 2020, pero no obtuvieron el éxito esperado. La cofundadora comentó lo siguiente: “creamos el programa de personas favoritas, que eran porcentajes de descuentos de emprendimientos que ayudan a Kantaya. Por ejemplo, [las personas] compraban aceite de coco y tenían un porcentaje de descuento, clases de yoga igual, pero más de eso no. Y no nos funcionó tan bien” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021). A su turno, la mayoría de donantes (n=6) indicó que no buscan otros beneficios de la organización por sus donaciones, excepto la satisfacción de dar y ayudar a los niños en situación vulnerable.

De esta manera, la *fidelización de donantes* individuales ocurre principalmente a través de las actividades en donde se conecta a los padrinos y madrinan con los niños mediante eventos virtuales. Al respecto, cinco madrinan entrevistadas expresaron que las visitas a las “Casitas felices” y conocer a los niños que están ayudando son un gran motivo para continuar donando y apoyar a la causa. Además, la fidelización también se genera mediante la rendición de cuentas pública que realiza la organización sobre los recursos que recauda y su uso, pues los donantes individuales aprecian esa transparencia. Como expresó una de las madrinan: “uno sabe que ahí están dando y no están tomando, saber que todos los aportes que uno hace van a llegar al

usuario final; esa transparencia [...] genera el valor de la confianza” (A. Manrique, asistente de comunicaciones, comunicación personal, 11 de mayo, 2021).

Los donantes individuales realizan diferentes tipos de donaciones, y si bien usualmente, donan recursos monetarios a la organización, también realizan actividades como publicar los *flyers* para las campañas y padrinazgo, publicar los boletines informativos y proponer como aliado a Kantaya al área de Responsabilidad Corporativa de las empresas en las que trabajan.

Por otro lado, el equipo administrativo mencionó que tienen cinco *canales de donación*: billeteras virtuales (como Yape y próximamente Plin), cuentas bancarias (en el Banco de Crédito del Perú y Scotiabank), plataformas de *crowdfunding*, donación en efectivo (esto se hacía antes de la Pandemia del Covid-19) y donación mediante tarjetas de crédito o débito vía la página web. Cuatro colaboradoras comentaron que para los donantes individuales el *canal preferido es* la billetera virtual (Yape) si es un público joven, o la transferencia bancaria si es un público mayor (Banco de Crédito del Perú). Por su parte, la mayoría de donantes (n=8) confirmó que los canales preferidos son los virtuales, como las transferencias bancarias, aplicaciones o billeteras virtuales, debido a la facilidad y rapidez de estos medios y a su conveniencia en la coyuntura de digitalización vinculada a la actual pandemia.

Con respecto a los *tipos de publicaciones* hacia los donantes individuales realizadas en las redes sociales, tres integrantes del equipo de *fundraising* (n=3) destacaron las publicaciones de casos de éxito de niños Kantaya, tal como nos comentó la asistente de comunicaciones: “hemos brandeado [promovido] algo que se llama ‘Viernes de éxito’, que es contarles a los usuarios los resultados de Kantaya, que son los niños que ya no son tan niños, que ya son adultos, y que han logrado salir adelante” (A. Manrique, asistente de comunicaciones, comunicación personal, 11 de mayo, 2021). Adicionalmente, realizan publicaciones acerca de las cuatro campañas de *fundraising* que realizan en el año, los concursos que desarrollan con los niños, reportes de indicadores de resultados, y actividades del día a día del niño Kantaya. De este modo, desde la perspectiva del equipo de Kantaya, las publicaciones preferidas y con mayor interacción con el público son aquellas en las que los niños aparecen realizando sus actividades diarias o manualidades en algún concurso. Por su parte, las donantes individuales tienen bastante presente las diferentes comunicaciones que Kantaya realiza para informarles sobre su labor, incluyendo los correos sobre los proyectos, boletines, videos de las actividades realizadas, y reportes de resultados cuantitativos y cualitativos (I. Gonzalez, comunicación personal, 21 de mayo, 2021).

La gran mayoría de las donantes individuales tiene bastante presente el tipo de comunicaciones que realiza Kantaya. Las *preferencias comunicacionales de los donantes se*

dividen del modo siguiente: las donantes de edad avanzada (n=4) prefieren las comunicaciones de rendición de cuentas vía correo electrónico, y los donantes más jóvenes (n=4) prefieren que se les comunique los resultados vía *posts* en redes sociales.

El *monto promedio mensual donado* por parte de los donantes individuales no es medido mensualmente por Kantaya, puesto que los padrinos y madrinan tienen diferentes plazos para el pago de sus “membresías” y las campañas se realizan cada cuatro meses. Tampoco miden el *alcance de sus metas de recaudación de manera mensual*, sino que esto se hace por cada tipo de fuente de ingreso en el periodo en que se ha planificado su ejecución.

Por otro lado, la cofundadora mencionó que no se realiza el cálculo del *costo de adquisición del donante individual*, y en consecuencia, tampoco se calcula el tiempo de recuperación de la inversión o *payback time*.

El equipo mencionó que no miden el *tiempo de duración promedio de un donante recurrente* debido a que tiene mucha variación: “Varía un montón. Tenemos padrinos desde que se inició Kantaya [...] por ejemplo, uno participó en este apoyo para tener las casitas en Ventanilla, entonces hay una gran inversión que viene desde hace años” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021)

Con respecto a la *tasa de abandono* de los donantes individuales, cuatro integrantes del equipo indicaron que es del 50% de los donantes en el tránsito del primer año al segundo. Cuando un donante no efectúa el pago, durante una a dos semanas la organización intenta comunicarse con los donantes para lograr que sigan aportando a Kantaya, por lo que no miden la tasa de impago correspondiente.

La coordinadora general comentó que no se realiza una *segmentación de mercados para las estrategias de fundraising*, aunque el área de comunicaciones sí realiza esa segmentación para sus publicaciones.

Finalmente, la organización cuenta con un *sistema de seguimiento de donantes actuales*, dirigido por la coordinadora general, que realiza un monitoreo básico del cumplimiento del pago de las donaciones y de la persona que refirió al donante. Este sistema no es sostenible en el tiempo si la organización continúa creciendo y aumenta la cantidad de donantes individuales. Kantaya tampoco cuenta con un *sistema de seguimiento* de donantes individuales potenciales.

La siguiente tabla sintetiza la evaluación del desempeño de la organización sobre el análisis de los donantes individuales:

Tabla 7: Evaluación de las variables de la dimensión sobre los donantes individuales

Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Criterios de clasificación de donantes	Alto
Clasificación de donantes	Alto
Conducta del donante individual	Bajo
Contacto de donantes individuales con Kantaya	Medio
Motivación para donar en donantes	Alto
Vínculo emocional padrinos-beneficiarios	Alto
Actividades que realizan los padrinos	Alto
Diseño de paquetes de beneficios diferenciados para los donantes	Alto
Fidelización del donante	Medio
Tipo de donaciones percibidas	Alto
Canales de donación preferidos por los donantes	Alto
Tipo de publicaciones realizadas para comunicarse con el donante	Alto
Necesidades de donantes sobre el tipo de comunicaciones que desean recibir	Alto
Monto promedio mensual donado a la ONG	Alto
Nivel de alcance de metas mensuales de recaudación	Alto
Costo de adquisición del donante	Bajo
Tiempo de duración promedio de un donante recurrente	Bajo
Tasa de abandono del donante	Alto
Tasa de impago del donante	Bajo
Tiempo promedio de recuperación de la inversión (<i>payback time</i>)	Bajo
Segmentación de mercados alineada a la estrategia de <i>fundraising</i>	Bajo
Sistema de seguimiento de donantes actuales	Medio
Sistema de seguimiento de potenciales donantes	Bajo

La Tabla 6 muestra que en la organización hay un esfuerzo por identificar los perfiles, preferencias y necesidades de los donantes individuales, lo cual brinda la información necesaria para diseñar e implementar modalidades de recaudación más efectivas. Esto se refleja en el aumento del número de nuevos donantes y en la fidelización de los existentes. Sin embargo, la organización solo ha desarrollado mecanismos básicos de seguimiento que carecen de ratios e indicadores precisos para medir el desempeño de los donantes. En ese sentido, la organización incorpora los criterios para el estudio de donantes individuales señalados por Sargeant y Jay

(2014), lo cual contribuye con el desarrollo de una relación con estos y su retención en el tiempo. Sin embargo, diverge con lo que estos autores plantean respecto de la evaluación del desempeño de los donantes, medición que puede ser utilizada para maximizar la rentabilidad de esas relaciones.

2.1.8. Análisis de las estrategias de fundraising

Sargeant y Jay (2014) consideran importante analizar las estrategias de *fundraising* implementadas con respecto al cumplimiento de metas, identificación de fortalezas y debilidades, e identificación de tendencias globales para fortalecer las estrategias actuales e implementarlas de manera más efectiva.

Tres representantes de la organización mencionaron que no se realiza un *estudio de tendencias globales del fundraising*. Si bien hacen algunas revisiones sobre lo que sucede en otras organizaciones, esto no es parte del proceso de planificación de una estrategia de *fundraising*. Al respecto, la analista de proyectos indicó: “desde que yo he entrado me doy cuenta que no hemos tenido el tiempo para mirar lo que está pasando fuera; desde hace muchos años tenemos la misma estrategia de sacar adelante estas campañas” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021).

Todos los actores internos identificaron que las principales *fuentes de ingreso* de Kantaya son las cuatro campañas anuales, el programa de padrinazgo, la participación en *grants* internacionales y las donaciones de las empresas. La analista de proyectos comentó que esto corresponde a “más de 80% de donaciones que sostiene la organización [...] Si bien esto demuestra el potencial que podemos tener nosotros como recaudadores de fondos [...] nos dimos cuenta que debemos de ponernos a trabajar mucho más rápido para tratar de equilibrar eso porque no es tan sostenible” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). Esto reafirma la dependencia respecto de los donantes y la necesidad de mejorar la autosostenibilidad de la organización para que pueda seguir creciendo.

Con respecto a la *identificación de recursos tangibles* para la futura implementación de la estrategia de *fundraising*, el equipo de administrativo comentó que sí se identifican los recursos clave. Se consideran como recursos clave a los costos fijos, como los costos de campañas, sueldos de docentes y sueldos del equipo administrativo, y estos se identifican por medio de un presupuesto anual donde se proyectan los flujos de ingreso y salida para continuar ayudando a los 360 niños de Kantaya. Asimismo, también se identifican *las competencias o actividades centrales* del área de *fundraising* en cada campaña que se va a lanzar, a través de reuniones de coordinación efectuadas con un mes de anticipación antes de cada campaña.

El *ratio de éxito y rechazo de nuevas propuestas*, según el equipo administrativo, es de 70/30 puesto que detrás de cada propuesta hay una investigación profunda de la estrategia, los resultados posibles y el impacto que tendría en los niños.

Finalmente, cuatro integrantes del equipo administrativo mencionaron los siguientes *criterios de distribución del dinero recaudado*: mantenimiento de las “casitas felices”, costos fijos para sostener el programa *afterschool* (currícula y materiales básicos), pago de los sueldos del equipo educativo y administrativo, y compra de los kits de materiales o buzos dependiendo de la campaña vigente.

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre el análisis de las estrategias de *fundraising*:

Tabla 8: Evaluación de las variables de la dimensión sobre las estrategias de *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Investigación y adaptación de tendencias globales de <i>fundraising</i>	Bajo
Fuentes de ingreso	Alto
Identificación de recursos tangibles críticos en la estrategia de <i>fundraising</i>	Alto
Identificación de las competencias o actividades centrales del área de <i>fundraising</i>	Alto
Ratio de éxito de propuestas de <i>fundraising</i>	Alto
Ratio de rechazo de propuestas de estrategias de <i>fundraising</i>	Alto
Criterios de distribución del dinero recaudado	Alto

La Tabla 7 revela que en Kantaya se realizan esfuerzos consistentes para identificar los recursos y competencias necesarios para el desarrollo de las estrategias de recaudación, lo cual es clave para el éxito de las mismas. A pesar de ello, aún no se presta atención al mapeo de tendencias globales de *fundraising* que permitirían potenciar ese enfoque estratégico. De ese modo, la organización converge con lo propuesto por Sargeant y Jay (2014), quienes sugieren que el análisis de las estrategias de *fundraising* es una dimensión crucial en el proceso estratégico, puesto que brinda información sobre la situación actual de la actividad de *fundraising* con el objetivo de planear los futuros pasos que deberá seguir Kantaya para mejorar el desarrollo de esta actividad. A pesar de ello, no efectúa el análisis interno que sugieren estos autores, tomando en cuenta las tendencias globales sobre recaudación de fondos.

2.1.9. Análisis del voluntariado

Esta dimensión se enfoca en los voluntarios que donan su tiempo y conocimientos a la organización. Según Sargeant y Jay (2014) las organizaciones sin fines de lucro deben tener

claro en qué actividades va a participar el staff y en cuales los voluntarios. Asimismo, los voluntarios son considerados como una gran ayuda en la realización de las campañas de *fundraising* de una ONGD (Jay & Sargeant, 2014)

Hay dos tipos de voluntarios en Kantaya: administrativos o generales. Los voluntarios administrativos donan su experiencia y trabajo en un puesto dentro del equipo, mientras que los voluntarios generales donan su tiempo para el desarrollo de proyectos o eventos específicos.

Es necesario recalcar que los voluntarios de Kantaya provienen de alianzas estratégicas con empresas específicas. El *número de voluntarios* depende del tamaño de la empresa, pues se puede tener desde cinco voluntarios hasta 30 o 50 voluntarios por empresa. Es importante mencionar que el número de voluntarios presenciales es mayor al número de *voluntarios digitales* actual.

Todo el equipo de *fundraising* de Kantaya coincidió en que es la primera vez que se realiza un programa de voluntariado abierto a todo el público, llamado “Kantaya Team”, pues anteriormente se realizaban voluntariados mediante alianzas estratégicas con determinadas empresas. La analista de proyectos mencionó que “antes hemos hecho voluntariado corporativo [...] pero hemos buscado un voluntariado diferente [...] profesionales, perfiles nuevos, chicos que hayan terminado, chicos que tengan una posición [...] en una empresa, es un mix interesante [...] y probar un poco esta hipótesis de la persona que quiera ayudar y quiere ser voluntario, por más que no tengas *expertise*, tú le pude dar todo el respaldo necesario para que esta persona pueda lograr algo muy interesante y se sienta orgulloso de este resultado para una ONG” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). En esta convocatoria se obtuvieron 25 voluntarios, según informó la analista de proyectos.

En la misma línea, con referencia a *la* cantidad de seguidores de la *convocatoria virtual* para el voluntariado general, se observó que en Facebook había 10775 seguidores pero no hubo respuesta por parte del público; en Instagram había 3293 seguidores, de los cuales 97 personas dieron un “*like*” y 11 hicieron comentarios sobre la publicación, por lo que es el espacio virtual con mayor interacción; finalmente, en LinkedIn había 1562 seguidores, de los cuales 26 hicieron interacciones y tres efectuaron comentarios. En las dos publicaciones donde hubo interacción, los comentarios estaban dirigidos a invitar a más personas a participar del voluntariado “Kantaya Team”.

Finalmente, los voluntarios *participan en distintos proyectos* dependiendo de si pertenecen a una organización o pertenecen al programa “Kantaya Team”. En el caso de las organizaciones, estas pueden ayudar con el envío de videos llamados “Cápsulas de aprendizaje”, donde se enseña una nueva habilidad a los niños como música, poesía, yoga, entre otros,

conforme se comentó anteriormente. Además, los proyectos a realizar en el voluntariado con empresas dependen de los objetivos de la alianza estratégica y las necesidades actuales de Kantaya. Por otro lado, el voluntariado “Kantaya Team” se dividió en cuatro áreas de trabajo. Primero, trabajan en educación basada en compartir conocimientos y habilidades a niños jóvenes y/o profesores de Kantaya; segundo, trabajan en las tareas administrativas de Kantaya; tercero, apoyan en proyectos que impulsen el crecimiento del número de niños beneficiados y; por último, apoyan en la recaudación de fondos mediante la creación de eventos o actividades para este fin.

La siguiente tabla sintetiza la evaluación del desempeño de la organización sobre los voluntarios que participan en sus distintos proyectos:

Tabla 9: Evaluación de las variables de la dimensión sobre los voluntarios

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Cantidad total de voluntarios seguidores de la causa	Alto
Cantidad de seguidores de la causa, redes sociales	Bajo
Número de voluntarios digitales	Alto
Proyectos de participación de voluntarios	Alto

En la Tabla 8 se observa que la organización cuenta con un alto nivel de reclutamiento de voluntarios dispuestos a comprometer su tiempo y recursos en la causa social. Sin embargo, la mayoría corresponden al círculo cercano de los integrantes de Kantaya y aún les es difícil convocar a nuevas personas, en especial al público joven a través de las redes sociales. En esa línea, la organización toma en cuenta los criterios señalados por Henzler (2017) con respecto a tener una red potente de voluntarios que logren generar un *engagement* fuerte con la organización y conozcan sus tareas de manera clara, lo cual permite desarrollar con mayor eficiencia actividades que el *staff* no puede realizar debido a restricciones de tiempo y equipo humano.

2.1.10. Análisis del equipo relacionado al fundraising

Henzler (2016) menciona en la “M” de maquinaria robusta del *fundraising* que la organización debe consolidarse institucionalmente y desarrollar un gobierno corporativo efectivo para el desarrollo de su estrategia.

Todos los actores internos coincidieron en que el *equipo actual* encargado del *fundraising* no es suficiente para realizar las tareas actuales de la ONG, lo cual refleja que todos hacen *multitasking*. Una voluntaria comentó lo siguiente: “Siempre se necesita mucho apoyo,

muchas manos y es difícil que las personas se comprometan en realidad. Hay un *staff* de Kantaya, pero tienen varias tareas y es difícil” (P. Camborda, voluntaria permanente, comunicación personal, 24 de mayo, 2021). Asimismo, una colaboradora comentó que este equipo es insuficiente debido a que se necesita un perfil de *fundraiser* en la implementación y planificación de las estrategias de recaudación de fondos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas con el equipo administrativo, existe claridad en cuanto a la *comprensión de la cadena de mando*, pues todas las colaboradoras conocen las tareas específicas de cada puesto, así como los objetivos y metas involucradas.

Las principales capacidades internas identificadas por el equipo de *fundraising* fueron la adaptabilidad y el conocimiento técnico para potenciar las estrategias (n=4), ya sea en comunicaciones, diseño o gestión estratégica. La analista de proyectos resaltó la importancia de la adaptabilidad: “Otra cosa importante en una ONG es que las cosas nunca te van a salir cómo quieres [...] los procesos son totalmente distintos en comparación a una empresa normal [...] Entonces, eso hace que tu proceso cambie completamente porque la prioridad de la empresa no vas a ser tú [Kantaya], sino ese objetivo que quiere lograr y puede buscar otra opción que le es más rentable y esto te cambió todo el panorama” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). Este testimonio resalta la importancia de la adaptabilidad como una de las habilidades más importantes para el equipo de *fundraising*.

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre el equipo involucrado en el *fundraising*:

Tabla 10: Evaluación de variables de la dimensión sobre el equipo encargado del *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Cantidad de personas suficientes para la implementación de estrategias de <i>fundraising</i>	Bajo
Identificación de las capacidades del equipo de <i>fundraising</i>	Alto
Identificación de principales habilidades del equipo de <i>fundraising</i>	Alto
Comprensión de la cadena de mando por el área de <i>fundraising</i>	Alto

La Tabla 9 muestra que el equipo a cargo del *fundraising* en Kantaya cuenta con las capacidades y habilidades requeridas para su función, y que existe claridad sobre la estructura organizacional y la distribución de funciones al interior de la organización. Sin embargo, no existe un área especializada para *fundraising* que cuente con los recursos humanos suficientes para potenciar esta función clave para la organización. En resumen, el desempeño de la

organización no incorpora los planteamientos de Henzler (2017) y de Sargeant y Jay (2014), quienes recomiendan tener un equipo especializado que adopte un enfoque estratégico y que lidere las operaciones de recaudación de fondos. Henzler (2017) agrega que este liderazgo sólido depende de un equipo de *fundraising* completo, reclutado y evaluado formalmente, y totalmente involucrado en las estrategias y actividades de *fundraising*.

2.1.11. Análisis con la matriz FODA

Sargeant y Jay (2014) consideran que la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es importante para la implementación de las estrategias de *fundraising*. Para ello, la matriz debe tener cuatro características: resumir la información de las fases anteriores, reconocer que las debilidades son factores internos y las amenazas son externas, ser fácil y rápida de entender para generar objetivos claros, y estar orientada a los donantes.

A pesar de la importancia de realizar este análisis, Kantaya no realiza una identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de toda la organización. Por ello, no se identifican los factores que influyen en la implementación de la estrategia de *fundraising*, y tampoco se tienen criterios específicos para su contraste, ponderación y análisis estratégico. Sin embargo, en Kantaya se realiza un análisis y comparación de los reportes de los proyectos anteriores para corregir errores, mejorar procesos y adaptarlos a la coyuntura actual. Asimismo, existen casos particulares, como el de la analista de proyectos, quien mencionó que sí se realiza un análisis FODA en su área específica, pues es una herramienta práctica para el planeamiento de estrategias.

La siguiente tabla sintetiza la evaluación del desempeño de la organización sobre la utilización de una matriz FODA en las estrategias de *fundraising*:

Tabla 11: Evaluación de las variables de la dimensión sobre el análisis con la matriz FODA

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Identificación de fortalezas y oportunidades de la organización	Bajo
Criterios para la identificación de fortalezas y oportunidades de la organización	Bajo
Identificación de debilidades y amenazas de la organización	Bajo
Criterios para la identificación de debilidades y amenazas de la organización	Bajo
Factores influyentes de la matriz FODA en las estrategias de <i>fundraising</i> actuales	Bajo

Como puede apreciarse en la Tabla 10, hay una gran brecha en el desempeño de la organización respecto del análisis FODA, pues esto no se hace de manera estructurada y con los criterios de análisis necesarios. Esto puede influir negativamente en la organización, ya que no se tiene claro qué estrategias o proyectos puede desarrollar Kantaya en función de los beneficios y riesgos involucrados, considerando aspectos tanto internos como del entorno. Por ende, existe una diferencia importante entre la teoría y la práctica de Kantaya, ya que según Sargeant y Jay (2014), dicho análisis permite a los actores involucrados examinar las oportunidades y amenazas al lanzar una campaña en el entorno en el cual opera la organización.

2.1.12. Generación, evaluación y selección de estrategias

David y David (2017) proponen que el subproceso de planeamiento se realice a partir de la información recolectada en el análisis interno y externo, para sobre esa base analizar y contrastar alternativas viables, y eventualmente seleccionar la estrategia óptima. Por lo tanto, después de realizar una matriz FODA de una organización, se logra generar, evaluar y seleccionar aquellas estrategias de *fundraising* óptimas para el ambiente de la ONGD.

En cuanto al *análisis y contraste de la información de la matriz FODA* para la generación de estrategias, la analista de proyectos informó que se realiza un análisis similar de las campañas y participaciones en *grants*, en donde se revisa la información de las acciones efectuadas para identificar las fortalezas y planear los siguientes pasos para los proyectos en marcha (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). Sin embargo, no se realiza en base a la matriz FODA ya que no utilizan esta herramienta en la organización conforme se indicó anteriormente.

Las *pruebas piloto* de estrategias de *fundraising* tampoco se utilizan en Kantaya. Según la coordinadora ejecutiva, los nuevos proyectos se realizan y en caso de que no funcionen no son cancelados pero tampoco son repetidos, por lo que lo consideran más como un proceso de prueba y error (S. Li, coordinadora general, comunicación personal, 22 de junio, 2021).

Finalmente, los *criterios de selección de estrategias de fundraising* viables son principalmente el cálculo del margen, las metas y el público. Sobre el cálculo del margen, la analista de proyectos comentó que se procura que el proyecto tenga un margen rentable para apoyar los esfuerzos de la organización. Ella señaló también que las metas deben ser realistas y alcanzables para los proyectos, y que es importante definir el público destinatario para orientar los esfuerzos de comunicación y alcance. Sin embargo, esto no es un proceso regular en la organización por lo que es difícil coincidir en los criterios utilizados para seleccionar las estrategias.

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre la generación, evaluación y selección de estrategias de *fundraising*:

Tabla 12: Evaluación de variables de la dimensión sobre la generación, evaluación y selección de estrategias de *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Análisis y contraste de la información recaudada en la matriz FODA para la generación de estrategias de <i>fundraising</i>	Bajo
Generación de estrategias de <i>fundraising</i> pilotos	Bajo
Criterios de selección de estrategias de <i>fundraising</i> viables	Bajo

En la Tabla 11 se observa que, al carecer de un análisis FODA detallado que proporcione información estratégica suficiente para la toma de decisiones, la organización se limita a diseñar e implementar estrategias en forma intuitiva, sin tomar en cuenta un conjunto de criterios para evaluar determinados cursos de acción. Esto compromete sustantivamente el enfoque estratégico de la organización y por ende la optimización de las oportunidades para recaudar fondos externos. De este modo, se aprecia también una divergencia entre lo que realiza Kantaya y lo que la literatura teórica recomienda. Específicamente, Sargeant y Jay (2014) consideran que realizar este análisis del FODA e identificar los elementos clave que influyen en la estrategia de *fundraising* permite incorporar los cambios pertinentes para potenciar la futura estrategia.

2.2. Análisis del subproceso estratégico de implementación del *fundraising*

El segundo subproceso estratégico del *fundraising* analizado fue el de implementación. El análisis de este subproceso incluyó las siguientes dimensiones: establecimiento de objetivos a corto plazo de la estrategia de *fundraising*, elaboración del flujo de caja para la estrategia, eficiencia en el uso de recursos asignados, programación de actividades por estrategia y revisión de bases iniciales (ver Anexo A).

2.2.1. Establecimiento de objetivos a corto plazo

David y David (2017) mencionan que es necesario establecer objetivos de corto plazo para crear metas más manejables y simples para la implementación de la estrategia. Estos autores agregan que los objetivos deben ser medibles, alcanzables, temporales y comunicados a toda la organización. Asimismo, en el caso del *fundraising*, estos objetivos deben estar alineados para alcanzar las estrategias seleccionadas en el subproceso anterior.

Todos los actores internos consideraron que los objetivos de corto plazo son suficientemente claros para alcanzar la estrategia de *fundraising*. Estos objetivos se trazan para

las primeras dos semanas de las campañas de recaudación, y si el objetivo no es alcanzado, se aumenta la difusión. La coordinadora ejecutiva de Kantaya indicó lo siguiente: “cuando lanzamos la campaña [...] hay como cortes: vemos cuánto vamos recaudando, armamos un WhatsApp de las personas que están involucradas en la campaña” (S. Li, coordinadora ejecutiva, 22 de junio, 2021).

Dos colaboradoras añadieron que estos objetivos *se caracterizan* por ser medibles, tener un tiempo establecido y ser alcanzables, lo cual facilita su comunicación y cumplimiento dentro de los plazos determinados. Por ejemplo, se debe lograr el 50% de la meta proyectada en la primera semana de lanzamiento de la campaña de recaudación de fondos. Asimismo, la asistente de comunicaciones añadió: “Si en la primera semana vemos que no tenemos tanta respuesta, tenemos que reformular nuestra estrategia de comunicaciones. [...] tenemos que mirar cómo nos estamos comunicando o qué estrategia de comunicación puede funcionar”

Según lo observado en la evaluación de la dimensión sobre el establecimiento de objetivos a corto plazo de la estrategia de *fundraising*, no existe una brecha respecto de lo planteado por la literatura consultada, ya que los objetivos son claros para el equipo Kantaya y están orientados a cumplir con las metas establecidas de las estrategias de *fundraising*.

2.2.2. Elaboración del flujo de caja

Según Edles (2005), el flujo de caja de la estrategia de *fundraising* debería hacerse en base al porcentaje de donaciones de los años anteriores y el presupuesto de proyectos anteriores, de modo que la organización tenga claro el presupuesto que maneja, calcule sus costos y gastos, y estime un margen beneficioso.

El equipo de *fundraising* de Kantaya concordó en que existe un *plan de proyección anual* donde se estiman los gastos, costos e ingresos. Este plan se intenta cumplir pero siempre se tiene en cuenta el entorno cambiante de una ONGD. La cofundadora de Kantaya comentó lo siguiente: “Sobre los costos que nosotros proyectamos durante todo el año [...] tratamos de cumplirlos al 100% y sobre eso también generamos las estrategias para los productos que vamos a sacar” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021). Kantaya tiene un presupuesto basado en los costos incurridos en la compra de los *packs* de cada campaña, que también toma en cuenta los estimados del presupuesto general del año para lograr cumplir con los objetivos establecidos al inicio de cada periodo.

En relación con el *establecimiento de metas* del presupuesto del *fundraising*, una colaboradora comentó que se busca generar “un consenso sobre qué vamos a entregar [en la campaña]; entonces empezamos a ver cotizaciones [de los *packs* de campañas] para ver cuáles son las que más nos convienen” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). De

esta manera se fija un costo y se proyectan las metas de recaudación de fondos de acuerdo al producto que se quiere entregar al niño beneficiario.

Finalmente, tres miembros del equipo administrativo afirmaron que se establecen *indicadores del presupuesto del fundraising* por tipo de estrategia. Específicamente, la analista de proyectos comentó que los indicadores importantes son el nivel de ingresos, los costos de los kits, los costos de transporte, gastos logísticos de empaquetamiento, costos directos e indirectos de los packs de cada campaña. Todos los gastos varían por estrategia debido a que se entrega un producto diferente, por lo que los gastos y costos difieren en cada caso. Del mismo modo, los indicadores varían según el tipo de estrategia a utilizar, ya que se tienen indicadores diferentes para las cuatro campañas fijas del año, para las campañas de padrinazgo, crowdfunding por medio de Yape, entre otros.

La siguiente tabla sintetiza la evaluación del desempeño de la organización sobre la elaboración del flujo de caja para la estrategia de *fundraising*:

Tabla 13: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la elaboración del flujo de caja para la estrategia de *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Elaboración del plan de distribución de recursos financieros para el logro de la estrategia de <i>fundraising</i>	Alto
Establecimiento de metas del presupuesto por tipo de <i>fundraising</i>	Alto
Establecimiento de indicadores del presupuesto por tipo de <i>fundraising</i>	Alto

A partir de la evaluación observada en la Tabla 12, la organización tiene un alto desempeño con respecto a la elaboración del flujo de caja para una estrategia de *fundraising*, pues hay metas e indicadores presupuestales claros y una apropiada distribución de los recursos. Por lo tanto, la aplicación aplica lo postulado por la literatura consultada, en particular por Sargeant y Jay (2014), quienes señalan que el método más común de flujo de caja es el *task method*, basado en realizar este flujo a partir de los objetivos de *fundraising* que se quieren lograr, tal como se hace en Kantaya. Estos autores advierten que este método suele ser muy dependiente del entorno de la organización, razón por la cual es importante prestar atención a los cambios en el entorno para adaptar ese flujo, algo que también se toma en cuenta en la organización.

2.2.3. Eficiencia en el uso de recursos asignados

La eficiencia en el uso de recursos recaudados es fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Una organización sin fines de lucro no puede funcionar solo

a base de voluntarios, pues parte de lo recaudado debe destinarse a la gestión de la organización, al área de *fundraising* y a las mismas campañas de recaudación de fondos (Jay & Sargeant, 2014)

Con respecto al porcentaje de *recursos financieros recaudados utilizados para la gestión* de la organización, tres miembros del equipo administrativo señalaron que todo lo recaudado por medio de padrinazgo y el margen de las campañas, alrededor de un 30% y 40% de ese total, se dirigen a una bolsa común para la gestión y sostenibilidad de la organización. Por otro lado, conviene recordar que en Kantaya no existe un área específica de *fundraising*, por lo que no existe ningún porcentaje dirigido a la gestión de esta actividad específica.

Finalmente, el presupuesto que utilizan se basa en el criterio de horas de trabajo por cada integrante del equipo, debido a que no realizan ningún gasto de materiales en las campañas. En ese sentido, su *análisis de costo beneficio* se basa en el total de horas individuales trabajadas por colaborado en el proceso de la estrategia de *fundraising* con respecto al ingreso recibido por campaña (horas-hombre/ingresos). La cofundadora de Kantaya indicó al respecto lo siguiente: “hacemos un costo-beneficio en cuanto a tiempos, horas-hombre [...] esfuerzo y también qué tanta visibilidad [en redes sociales] nos ha traído” (F. Portocarrero, comunicación personal, 21 de mayo, 2021).

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre el uso de recursos asignados al *fundraising*:

Tabla 14: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la eficiencia en el uso de recursos asignados al *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Porcentaje de recursos financieros recaudados utilizados para la gestión de la organización	Alto
Porcentaje de recursos financieros recaudados utilizados para la gestión del área de <i>fundraising</i>	Bajo
Análisis de costo por beneficio relativo de las estrategias de <i>fundraising</i>	Bajo

En la Tabla 13 se puede observar que la ausencia de un área de *fundraising* en la organización impide diferenciar los recursos financieros específicamente destinados para este propósito. Si bien existe claridad sobre los fondos que necesita la organización para su gestión en general, es fundamental clarificar qué recursos se necesitan para la función de recaudación y precisar indicadores para ponderar la efectividad en el uso de esos recursos. Esto diverge de los planteamientos de Sargeant y Jay (2014) respecto de asignar un porcentaje de los recursos recaudados a la mejora o implementación de las siguientes estrategias. En Kantaya, al no poder

diferenciar los recursos necesarios para cada nueva estrategia (pues se carece de una medición precisa del costo por beneficio), no es posible asignar esa proporción.

2.2.4. Programación y asignación de actividades

La programación de actividades para la ejecución de proyectos de *fundraising* y la asignación de recursos y área responsable buscan asegurar que se cumplan los objetivos y planes operativos, para lo cual es necesario realizar una programación y delegar distintas responsabilidades al equipo de *fundraising* (David & David, 2017).

Con respecto a la *programación de actividades* por estrategia de *fundraising*, tres integrantes del equipo administrativo coincidieron en que existe una programación de actividades para las campañas de *fundraising* a través del uso de un calendario y cronogramas donde se detallan las actividades y tiempos planificados para cumplir con los objetivos pactados. Esta programación se realiza un mes antes de la implementación de la estrategia.

En cuanto a la *asignación de recursos* y áreas responsables, en el caso de Kantaya, al tener un equipo pequeño, cada integrante tiene bastante claras las responsabilidades en cada campaña. La analista de proyecto indicó: “En realidad en el equipo ya sabemos quién hace qué, [pero también] tenemos nuestro salvavidas, o sea, debe haber al menos dos personas que no tengan que ver con la campaña y que sabemos que si algo pasa con las personas encargadas, esta persona la puede reemplazar” (C. Romani, comunicación personal, 13 de mayo, 2021). Lo que recalca la habilidad de *multitasking* que necesitan las personas involucradas en el fundraising,

No existe una brecha en esta dimensión respecto de lo planteado por la literatura consultada, debido a que en Kantaya se tiene actividades debidamente definidas y claramente asignadas a los responsables de las tareas. Esto permite orientar mejor la forma de implementar las estrategias y reducir los esfuerzos innecesarios que podrían afectar la eficiencia.

2.3. Análisis del subproceso estratégico de evaluación y control del fundraising

El tercer subproceso estratégico del *fundraising* examinado fue el de evaluación y control. El análisis de este subproceso incluyó las siguientes dimensiones: revisión de bases iniciales, medición del desempeño y rendición de cuentas de las estrategias de *fundraising* (ver Anexo A).

2.3.1. Revisión de bases iniciales

Según David y David (2017), es importante la revisión de bases iniciales, es decir la comparación de cómo se planeó la estrategia y cómo se implementó realmente; esto permite identificar puntos de mejora que se puedan considerar en una siguiente implementación de estrategias de *fundraising*, con lo cual se potencia la eficiencia y efectividad de estas.

Sobre la *revisión de las bases iniciales* de la estrategia implementada, la cofundadora comentó que esto se realiza mediante una lluvia de ideas y *design thinking* para generar nuevas alternativas de intervención. Dos colaboradoras precisaron que no se aplican estas herramientas de una forma sistemática, reflejada en matrices de análisis, sino que se hace una reunión de *feedback* después del término de cada evento y campaña de *fundraising*.

Lo anterior evidencia que hay una brecha importante en este aspecto respecto de lo planteado por la literatura especializada, pues no se hace esa revisión comparativa en forma estructurada, lo cual dificulta incorporar los ajustes y mejoras pertinentes al implementar las estrategias en el periodo siguiente. David y David (2017) recomiendan esta comparación con las bases iniciales para obtener una mayor eficiencia y enmendar los errores incurridos en el pasado.

2.3.2. Medición del desempeño

Para David y David (2017), en este subproceso de la evaluación y control es fundamental medir el desempeño de la estrategia de *fundraising* implementada para saber qué cambios realizar y fortalecer la misma.

Tres integrantes del equipo de Kantaya mencionaron que existe un nivel bajo de *consonancia entre las tendencias de fundraising y las estrategias implementadas*, debido a que no se realiza un estudio exhaustivo de esas tendencias y hay poca variación entre las campañas anuales. La coordinadora general señaló: “yo considero que sí debería haber algo [de análisis] de tendencias; probablemente eso nos falta mucho, pues [el formato de *fundraising*] se mantiene bien clásico con las cuatro campañas” (S. Li, coordinadora ejecutiva, comunicación personal, 22 de junio, 2021)

Con respecto al nivel de *cumplimiento de metas* en la implementación de la estrategia en el 2020, todo el equipo interno consideró que en general se alcanzan las metas establecidas y a veces se las logra sobrepasar. También se mencionó que este nivel de cumplimiento se ha mantenido incluso a pesar de que en una campaña no planeada para el 2021 no lograron los resultados esperados, pero sí se logró recaudar un monto significativo; esta campaña fue una prueba y error para saber si podían realizar una campaña de recaudación en la época escolar; sin embargo, no logró cumplir con los objetivos planeados. En el presupuesto general del 2020 se puede observar que se logró cerrar el año con las metas de recaudación de fondos cumplidas en su totalidad.

La siguiente tabla sintetiza la evaluación del desempeño de la organización sobre la medición del desempeño de la estrategia de *fundraising*:

Tabla 15: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la medición del desempeño

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Nivel de cumplimiento de metas en la implementación de la estrategia en el 2020	Alto
Tendencia del nivel de cumplimiento de metas	Alto
Nivel de consonancia entre las tendencias de <i>fundraising</i> y las estrategias implementadas	Bajo

La Tabla 14 muestra que si bien hay un alto nivel de cumplimiento con las metas establecidas a lo largo del tiempo, la organización carece de estudios externos sobre nuevas tendencias en recaudación. Si bien se efectúa cierto *benchmarking* respecto de la competencia, se aprecia una limitada capacidad de innovación en cuanto a las modalidades de recaudación y una escasa efectividad en las comunicaciones (en particular a través de sus redes sociales). Esto podría ser potenciado si se realizan análisis más precisos sobre formas efectivas en que otras organizaciones desarrollan esas actividades. En resumen, a pesar de tener un alto cumplimiento de sus metas de *fundraising*, el desempeño de Kantaya diverge de la literatura teórica pues no realiza estos análisis de tendencias de *fundraising*. Sargeant y Jay (2014) comentan que este análisis de la competencia es importante porque ayuda a identificar, aprender y replicar otras estrategias de *fundraising* que están siendo utilizadas.

2.3.3. Rendición de cuentas de las estrategias

La rendición de cuentas de las estrategias de *fundraising* es imprescindible para promover la transparencia y comunicación eficaz sobre las actividades de la organización, y generar confianza en los donantes (Gavilán, Iglesias & Bieta, 2013).

No se realiza un *medición del impacto* de los proyectos sociales financiados por el dinero recaudado ya que se realizan distintos exámenes realizados a los niños Kantaya, al entrar al año escolar y al salir a de este, para conocer sus capacidades básicas y socioemocionales y determinar cómo se han desarrollado luego de entrar a la a “Casita Feliz”. Asimismo, se efectúa la encuesta de Competencia Social y Emocional (*Social and Emotional Competency*) efectuada por Washoe County School District Social. También se realizan encuestas de satisfacción a los padres de familia sobre la educación de sus hijos No obstante, estos exámenes y encuestas muestran los resultados de los proyectos producidos hasta el momento, pero no logran medir el impacto ya que este se realiza por medio de otras herramientas de investigación de mayor complejidad.

La cofundadora de Kantaya expresó que se hace una *publicación de los resultados* de los proyectos sociales y la situación de los niños a los donantes institucionales e individuales a

través del boletín informativo anual y las redes sociales (F. Portocarrero, co-fundadora, comunicación personal, 21 de mayo, 2021). *Sobre la cantidad de veces que se realiza el rendimiento de cuentas* al año a los donantes institucionales, el equipo comentó que se efectúa como mínimo una vez al año en el boletín informativo, pero que si algún donante corporativo requiere más informes sobre proyectos o campañas específicos se los proporcionan oportunamente. De todos modos, la entrega de un boletín no se puede considerar como una rendición de cuentas eficiente para generar la confianza en los donantes institucionales. En cuanto a la rendición de cuentas a los donantes individuales, el equipo de Kantaya mencionó que todos reciben una vez al año un boletín informativo con los resultados de sus donaciones respecto del desarrollo educativo de los niños, lo cual si bien puede considerarse como una publicación de los resultados, tampoco equivale *stricto sensu* a una rendición de cuentas. Por su parte, todos los donantes expresaron que Kantaya informa constantemente sobre sus acciones, incluyendo evidencias fotográficas de cada campaña o proyecto social realizado.

De este modo, el equipo administrativo responde a las necesidades de transparencia que requieren los donantes institucionales e individuales, lo cual también motiva a estos a continuar donando. Como mencionó una de las madrinas de Kantaya: “te proporcionan información, tu dinero ayuda en este porcentaje a la educación de un niño, creo que eso si me permite saber que mi dinero tiene un propósito y está dando resultados” (I. Gonzalez, comunicación personal, 21 de mayo, 2021).

La siguiente tabla resume la evaluación del desempeño de la organización sobre la rendición de cuentas de las estrategias de *fundraising* que realizan sus donantes:

Tabla 16: Evaluación de las variables de la dimensión sobre la rendición de cuentas de las estrategias de *fundraising*

Variables	Desempeño de la organización respecto de la literatura consultada
Medición del impacto de los proyectos sociales financiados con el dinero recaudado	Bajo
Publicación de resultados de los proyectos sociales y beneficiarios	Alto
Cantidad de veces que se realiza el rendimiento de cuentas al año a donantes institucionales	Bajo
Cantidad de veces que se realiza el rendimiento de cuentas al año a donantes individuales	Intermedio

Como puede apreciarse en la Tabla 15, la organización no realiza una medición rigurosa del impacto realizado con el dinero recaudado, aunque reporta información sobre pruebas de entrada y salida dirigida a los alumnos y una encuesta de competencias. Esto difiere también de lo señalado por Sargeant y Jay (2014) con respecto a la relación directa de la rendición de

cuentas con la fidelización de los donantes, quienes recomiendan proporcionar información constante a los donantes sobre el impacto de las actividades financiadas para aumentar su fidelidad.



CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

El presente apartado inicia con las conclusiones de la investigación a partir del análisis efectuado, y tomando como referencia el marco analítico desarrollado. Luego de ello se formulan diversas recomendaciones a la organización bajo estudio. Finalmente, se reportan las limitaciones metodológicas de la investigación.

1. Conclusiones

El objetivo general de la investigación fue analizar la actividad de *fundraising* de Kantaya desde un enfoque del proceso estratégico. Al respecto, se concluye que la aplicación del proceso estratégico de Kantaya se efectúa de forma superficial y, si bien contiene las funcionalidades necesarias para la ejecución efectiva de sus estrategias de recaudación de fondos, carece de varios criterios y herramientas estratégicas clave para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

El primer objetivo específico de la investigación buscaba caracterizar el funcionamiento de la ONGD Kantaya, con énfasis en el proceso de *fundraising*. En esa línea, se encontró que sus líneas de acción están dirigidas al ODS 4 y son ejecutadas a través de un programa *afterschool* que complementa las clases escolares recibidas por los niños en los colegios estatales a los cuales asisten. Kantaya promueve la educación y el desarrollo socio emocional como primera opción para potenciar el futuro de los niños. Esa dinámica *afterschool* fue modificada debido al contexto de la pandemia por la covid-19, para transitar a la virtualización de las clases mediante un “Plan Virtual” por medio de Whatsapp. Con relación al área de *fundraising*, Kantaya no cuenta con un área específica, por lo que esta actividad es realizada por las áreas de comunicaciones, proyectos, la coordinación ejecutiva y las directivas de la organización. Tampoco existe un proceso específico para la generación, selección y evaluación de las estrategias de *fundraising*, sino que estas han sido definidas a través de la metodología de prueba y error. [Esto diverge de los planteamientos de la literatura consultada que recomienda un proceso estratégico formalmente establecido que, en base a un análisis detallado de la situación interna y externa de la organización, identifique estrategias óptimas.](#) (Araujo et al., 2017).

El segundo objetivo de la investigación pretendía examinar el funcionamiento de los subprocesos estratégicos del *fundraising* de Kantaya, mientras que el tercero buscaba examinar en qué medida el desempeño de la organización concuerda con los planteamientos sobre gestión estratégica del *fundraising* en la literatura especializada. En general, con respecto al funcionamiento del proceso estratégico de *fundraising* en su conjunto, se encontró que la organización no diferencia con claridad los subprocesos de planificación, implementación y evaluación de las estrategias de recaudación. A pesar de eso, el proceso desarrollado ha

permitido cumplir con las metas establecidas. Esto se debe a que este proceso se mantiene desde hace 10 años, se ha logrado cierto nivel de sistematización de las actividades y hay un número importante de donantes fidelizados que hacen aportes recurrentes a la organización. Sin embargo, es importante notar que este grupo de donantes pertenece al círculo cercano de Kantaya, lo cual hace que Kantaya sea altamente dependiente de estas donaciones, y que es limitada la captación de donantes nuevos.

En cuanto al subproceso estratégico de planeamiento del *fundraising*, la organización refleja un desempeño intermedio pues si bien plantea de forma efectiva su propósito, objetivos, valores organizacionales, y el análisis de sus *stakeholders*, **carece de un análisis de factores internos y externos que puedan potenciar los esfuerzos hechos por la organización en las otras dimensiones de este subproceso, y que es decisivo para el funcionamiento de cualquier organización y de sus estrategias. Estos estudios pueden contribuir con la optimización del planeamiento, implementación y evaluación de las estrategias de recaudación-** En resumen, Kantaya diverge significativamente de lo planteado por la literatura consultada sobre el proceso estratégico (David & David, 2017; D'Alessio, 2015; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015) y sobre el *fundraising* (Sargeant & Jay, 2014), ya que solo considera algunos criterios y herramientas pertinentes pero desatiende otras de gran importancia.

A su vez, el subproceso de implementación evidencia un desempeño alto, pues las estrategias de recaudación han sido aplicadas en forma exitosa durante los últimos 10 años de vida de la organización. En esa línea, se han incluido algunos ajustes a lo largo de este tiempo, como nuevas campañas de *fundraising* que han ayudado a llegar a la meta anual de recaudación. Asimismo, se han adicionado personas al equipo para hacerse cargo de estas campañas, aunque aún no se constituye un equipo *ad hoc*. De este modo, el desempeño en Kantaya en general se encuentra alineado con los planteamientos de Sargent y Jay (2014) en cuestiones como clarificación de objetivos, programación de actividades y gestión de presupuesto.

Finalmente, el subproceso estratégico de evaluación y control muestra el menor nivel de desempeño, debido a que Kantaya no utiliza herramientas para una medición precisa del impacto sobre los beneficiarios, sólo difunde información parcial sobre sus actividades, y carece de un plan estructurado de fidelización que genere un lazo permanente con los donantes corporativos e individuales. Hay entonces una brecha importante con referencia a las recomendaciones de la literatura, en especial respecto de estructurar una rendición de cuentas detallada y actividades sistemáticas de fidelización de los donantes (Sargeant & Jay, 2014).

2. Recomendaciones

A continuación, se presentará un conjunto de lineamientos para desarrollar un proceso estándar de *fundraising*.

En primer lugar, se sugiere hacer una diferenciación de los subprocesos estratégicos, de tal manera que se ordenen las actividades de forma lógica y cronológica al diseñar y ejecutar las estrategias. Se recomienda realizar la determinación de las actividades de cada subproceso y su programación en la reunión anual del equipo administrativo de Kantaya, en la cual se definan las actividades que realizará la organización en el siguiente año. Dentro de ese marco, se sugiere realizar un análisis tanto externo como interno que faciliten la identificación de debilidades y oportunidades de mejora de las estrategias actuales.

En cuanto al *análisis externo*, se recomienda específicamente efectuar 1) un estudio PESTE, 2) un estudio de los competidores, y 3) un análisis detallado del perfil de donantes individuales e institucionales.

El *estudio de factores PESTE* contribuye al mapeo de la situación del entorno y provee información para la adaptación al cambio, con el objetivo de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que plantea el entorno. Este estudio debería estar adecuado al tipo de sector en el que se desarrolla la organización y a la actividad de *fundraising*. Según Sargeant y Jay (2014) se deben considerar los siguientes criterios:

- Factores políticos: identificación de políticas que afecten al sector de organizaciones sin fines de lucro, regulaciones sobre la actividad de recaudación de fondos, y tendencias internacionales que influyan sobre el destino de fondos al país y que modifiquen las actitudes sociales hacia este tipo de proyectos.
- Factores económicos: monitoreo del comportamiento económico de los diferentes tipos de donantes, y de las tendencias en temas de empleo, consumo e ingreso que afectan la economía de los donantes.
- Factores sociales: mapeo de características demográficas y de actitudes sociales de posibles segmentos de los donantes e cambios en el comportamiento de la sociedad que pueda afectar las actividades de *fundraising*, y tendencias en cuanto a participación cívica y confianza de los donantes en el tercer sector.
- Factores tecnológicos: identificación de tendencias que impactan en el desarrollo de la organización y el desarrollo de la actividad de *fundraising*.
- Factores ecológicos: identificación de tendencias ambientalmente conscientes que la organización puede adoptar para ayudar al planeta.

El estudio de los competidores enfocado en el *fundraising* debería mapear las fortalezas y debilidades de las estrategias de *fundraising* ejecutadas por las organizaciones competidoras. Para Sargeant y Jay (2014) es importante diferenciar lo siguiente:

- Líderes de la industria en el *fundraising*, con el objetivo de identificar sus actividades exitosas, originales e innovadoras.
- Organizaciones del mismo sector, con el propósito de recolectar información suficiente para realizar el *benchmarking* de actividades de *fundraising*, costos y efectividad.
- Organizaciones del mismo tamaño, para realizar el *benchmarking* sobre el desempeño de la organización, e identificar debilidades en áreas específicas incluyendo el desempeño financiero.

Respecto del *análisis de los donantes institucionales* se recomienda profundizar el conocimiento del perfil de las instituciones con las que se colabora y la medición del desempeño de los donantes. Para ello se deberían tomar en cuenta las características identificadas por Sargeant y Jay (2014):

- Motivación de los donantes: razón de la empresa para donar a la causa, expectativas sobre recibir algo en retorno por las donaciones, y forma en que la organización puede potenciar la motivación a través de comunicaciones del *fundraising*.
- Preferencias y necesidades de donantes sobre los tipos de comunicaciones.
- Comportamiento del donante al donar: cantidad de dinero donado por los diferentes tipos de empresas, características distintivas de los donantes, y razones del abandono de las donaciones.
- En cuanto al análisis de los donantes individuales, se sugiere recomienda el uso de los siguientes indicadores de comportamiento y desempeño como donante planteados por fuente: monto promedio mensual donado a la ONG, nivel de alcance de metas mensuales de recaudación, costo de adquisición del donante, tiempo de duración promedio de un donante recurrente, tasa de abandono del donante, tasa de impago del donante, y tiempo promedio de recuperación de la inversión (Payback time)

Con relación al *análisis interno*, se recomienda realizar una matriz FODA y optimizar la gestión del presupuesto de *fundraising*.

El *análisis de la matriz FODA* debe contener información clave acerca de las fortalezas relacionadas con el desarrollo del *fundraising*, tales como el acceso a un segmento que la competencia no logre tener. Por el lado de las debilidades, es importante identificar en qué

actividades la competencia realiza un mejor performance o si existen barreras para el crecimiento de las áreas de Kantaya, especialmente en la actividad de *fundraising*. El análisis de las oportunidades debe orientarse a identificar las nuevas tendencias de *fundraising* y la búsqueda de donantes potenciales. En cuanto a las amenazas, se recomienda considerar cambios en el entorno económico que puedan afectar a Kantaya, así como legislación que dificulte el proceso de recaudación y de donación. Según Jay y Sargeant (2014), es recomendable que esta matriz FODA se centre en la información clave para Kantaya, esté estructurado en forma clara y sirva como un espacio de aprendizaje para toda la organización.

Finalmente, también se pueden realizar mejoras con respecto a la *gestión de presupuesto* por cada estrategia de *fundraising*. Esto es valioso para tener un registro y proyecciones de metas, ingresos y costos diferenciados por cada estrategia. Por lo tanto, según Jay y Sargeant (2014), es recomendable realizar este presupuesto por medio de los siguientes métodos:

- Asignar un porcentaje de lo recaudado en estrategias anteriores, el cual según Jay y Sargeant (2014) puede variar entre 10% y 20%.
- Hacer un *benchmarking* sobre el manejo de costos en la competencia directa, e identificar formas de disminuir las brechas entre lo presupuestado y lo ejecutado.

3. Limitaciones de la investigación

En este apartado se presentan las limitaciones de la investigación. En primer lugar, la construcción del marco analítico planteó un reto pues hay una mayor diferenciación de los elementos de análisis correspondientes al subproceso de planificación respecto de los subprocesos de implementación y de evaluación y control. Como se indicó anteriormente, la literatura consultada permite diferenciar mejor las actividades y herramientas correspondientes al primer subproceso. Esto fue corroborado en las diferentes fuentes bibliográficas consultadas y en las consultas con expertos. De todos modos, se prestó particular atención a los otros dos subprocesos a fin de resaltar los aspectos clave para comprender el desempeño de la organización.

Por otro lado, dado que se trata de un estudio de caso, conviene tener en cuenta que los resultados no pueden ser generalizados para las organizaciones similares, pues su desempeño puede tener particularidades que hagan difícil la comparación. Sin embargo, el marco analítico planteado puede ser un insumo clave para efectuar un análisis similar en otras organizaciones.

En cuanto a la selección de las unidades de observación, no fue posible entrevistar a una muestra mayor de donantes institucionales y voluntarios administrativos. En el primer caso se

hicieron esfuerzos para ampliar la muestra, pero solo se logró la participación de los actores reportados. En el segundo caso, dado que el programa de voluntariado fue lanzado por primera vez a principios del 2021 y no tuvo el desempeño esperado, tuvo que ser cancelado debido a la falta de participación activa de los voluntarios virtuales, lo cual dificultó ese contacto. A pesar de esas dificultades, se recolectó información detallada sobre un conjunto diverso de actores, incluyendo varios donantes institucionales clave y la voluntaria de mayor antigüedad en la organización.

Respecto de las técnicas de recolección de información, no fue posible aplicar las entrevistas en forma presencial debido a la coyuntura de la pandemia de la covid-19. Las conversaciones se efectuaron de manera virtual. Esto pudo haber conllevado interrupciones por problemas de baja conectividad, y limitado la generación de confianza entre los entrevistados y las entrevistadoras. Sin embargo, se tomaron precauciones para asegurar entrevistas ininterrumpidas y seguras, y se realizaron esfuerzos para promover un clima favorable para el intercambio de información.

Finalmente, se obtuvo un acceso limitado a la información financiera de la organización por razones de privacidad y sensibilidad de esa data. En todo caso, durante las entrevistas se incluyeron diversas preguntas sobre esos temas para tener una aproximación sobre el desempeño financiero de la organización.

REFERENCIAS

- APCI (2020). Situación y tendencias de la cooperación técnica internacional en el Perú 2018. Recuperado de: <http://portal.apci.gob.pe/Novedades/pdf-situacion-y-tendencias-de-la-cooperacion-tecnica-internacional-en-el-peru-2018.pdf>
- Araujo, S., Díaz, J., Goñi, J. (2018). Propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: asociación aprendo contigo. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Balarín, M. (2017). La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú. [http://www.grade.org.pe/forge/descargas/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU%20MARIA%20BALARIN%20\(1\).pdf](http://www.grade.org.pe/forge/descargas/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU%20MARIA%20BALARIN%20(1).pdf)
- Beltrán, A., Seinfeld, J. (2013). La trampa educativa en el Perú. Universidad del Pacífico.
- Bobadilla, P. (2017). Las ONG en la era de la globalización: Cambios y permanencias en su identidad y rol institucional. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/70659>
- Children of Peru Foundation (2021). Programas: Kantaya. Recuperado de: <https://childrenofperu.org/kantaya>
- Civicus e Innpactia. (2019). Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpactia-informese-2.pdf>
- David, F., y David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. (15a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico. Pearson Educación.
- Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria (DIDP) (2018). Regulación sobre Supervisión de Actividades y Financiamiento de los Organismos No Gubernamentales en Perú, España y Chile. Recuperado de: <https://bit.ly/2KIOZnG>
- Edles, P. (2005). Fundraising: Hands-On Tactics for Nonprofit Groups
- ESCALE (2020). Indicadores serie desde 2016. Recuperado de: <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>
- Fontdevila, C., Marius, P., Balarin, M., & Rodríguez, M. F. (2018). Educación privada de 'bajo coste' en el Perú: un enfoque desde la calidad.
- Gupta, R.K., & Awasthy, R. (2015). Qualitative research in management : methods and experiences.
- Henzler. (2016). Las 4 M's para un *fundraising* sostenible. Mosaico.
- Hitt, M., Duane, R., E., R. (2015). Administración Estratégica. (11a. Ed.) Cengage.
- INEI (2021). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Informe N° 1 de marzo del 2021. Lima, Perú. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-tic-iv-trimestre-2020.pdf>

- Instituto de comunicación y desarrollo (2014). Aporte a la generación de propuestas de mecanismos de financiamiento de las ONG en el Cono Sur y Brasil.
- León, V. M., & Bird, M. D. (2018). Hacia una nueva filantropía en el Perú. Universidad del Pacífico.
- Palomino, R., Saavedra, H. (2020). Marco analítico sobre el proceso estratégico aplicable al *fundraising* de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación en Lima Metropolitana.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Robson, C. (2002). Real World Research: A Resource for social scientists and practitioner-researchers. Wiley-Blackwell.
- Sargeant, A., y Jay, E. (2014). *Fundraising management: analysis, planning and practice*. Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. England: Pearson Education Limited.
- Sothy, K. (2013). *Funding Mobilization Strategies of Nongovernmental Organizations in Cambodia*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University
- UNESCO (2017). Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú. UNESCO

ANEXO A: Tabla de variables

Tabla A1: Tabla de variables

Subproceso	Dimensión	Descripción de la dimensión	Variables	Bibliografía
Planeamiento	Aporte de la misión en la actividad de <i>fundraising</i>	La misión formulada efectivamente necesita una propuesta de valor relevante y con impacto, debe ser corta y operacional, que inspire acciones innovadoras. Lo que implica que contenga características y funcionalidades que muestran que la ONGD entiende estructuralmente el problema que desea atacar.	Formulación precisa de la misión, fácil recordación de la misión por parte del área de <i>fundraising</i> , fácil recordación de la misión por parte de los actores externos, clara comprensión de la misión por parte del área de <i>fundraising</i> , clara comprensión de la misión por parte de actores externos, nivel de difusión interna de la misión, nivel de difusión externa de la misión, inspiración en equipo de <i>fundraising</i> , inspiración en donantes, misión diferenciada con la competencia directa, referencia de la misión en los proyectos sociales realizados	Henzler (2016)
	Aporte de la visión en la actividad de <i>fundraising</i>	La visión debe comunicar al público y a otros stakeholders lo que la organización quiere alcanzar en el futuro, de esta manera se espera cautivarlos y comprometerlos con el cumplimiento de esta.	Formulación precisa de la visión, formulación de una visión futurista, fácil recordación de la visión por parte del área de <i>fundraising</i> , fácil recordación de la visión por parte de los actores externos, clara comprensión de la visión por el equipo de <i>fundraising</i> , clara comprensión de la visión por los donantes, nivel de difusión interna de la visión. nivel de difusión externa de la visión, nivel de alcance de la comunicación del propósito, formulación de una visión inspiradora para el equipo de <i>fundraising</i> , inspiración en donantes, forma en que la visión impulsa la estrategia del equipo de <i>fundraising</i> , referencia de la visión en los proyectos sociales realizados	David y David (2017), D'Alessio (2015)
	Objetivos organizacionales y valores del equipo de <i>fundraising</i>	Las ONGD suelen guiarse por una fuerte conexión entre sus colaboradores y los proyectos que realizan, entre ellos el <i>fundraising</i> realizado. Es por eso que el equipo administrativo debe sentirse fuertemente conectado con los valores de la ONGD para efectuar los objetivos y estrategias del <i>fundraising</i> .	Clara comprensión de los objetivos organizacionales por el equipo de <i>fundraising</i> , motivación para cumplir los objetivos en el equipo de <i>fundraising</i> , valores promovidos por la organización, valores experimentados en la cultura organizacional por parte del área de <i>fundraising</i> , valores percibidos por los actores externos	Edles (2005), D'Alessio (2015)

Tabla A1: Tabla de variables (continuación)

Subproceso	Dimensión	Descripción de la dimensión	Variables	Bibliografía
Planeamiento	Análisis de factores PESTE	El análisis del entorno externo tiene como propósito la identificación de las variables clave que presenten oportunidades beneficiosas y amenazas que debería evitar la organización. El entorno general que abarca el estudio PESTE hace referencia a las dimensiones sociales que tienen influencia en el sector de desarrollo, como el contexto económico, demográfico, político/legal, sociocultural, tecnológico, global y físico.	Elaboración de un estudio PESTE	David y David (2017), Hitt, Ireland y Hoskisson (2015)
	Análisis de la competencia	El análisis de los competidores consiste en realizar una evaluación que permita recoger información sobre los objetivos, estrategias, intenciones y desempeño de la competencia de modo que se logre pronosticar sus acciones, respuestas y oportunidades de mejora que puedan ser de beneficio para la organización.	Criterios para la identificación de la competencia, identificación de fortalezas y debilidades de la competencia, aplicación de benchmarking con otras ONGD	Hitt, Ireland y Hoskisson (2015)
	Análisis de los donantes institucionales	Es determinante para las organizaciones sin fines de lucro conocer la situación actual del mercado de donantes institucionales, puesto que en muchos casos estos representan el mayor porcentaje de sus ingresos. Por lo que es necesario conocer los tipos de donantes, sus motivaciones, preferencias y necesidades, con el objetivo de mantenerlos colaborando con la organización por la mayor cantidad de tiempo posible.	Criterios de identificación de potenciales aliados estratégicos, criterios de clasificación de donantes, clasificación de donantes institucionales, número de alianzas estratégicas institucionales, perfil de responsabilidad corporativa del donante institucional, proceso de planificación de proyectos con donantes institucionales, tipo de donaciones percibidas por el equipo de <i>fundraising</i> , promedio de dinero recaudado mediante donantes institucionales, número promedio de voluntarios provenientes de alianzas institucionales, costo de adquisición del donante, nivel de alcance de metas mensuales de recaudación, diseño de paquetes de beneficios para los donantes institucionales, actividades de fidelización del donante, publicaciones en redes sociales sobre alianzas institucionales	Sargeant y Jay (2014), Stevenson (2013)

Tabla A1: Tabla de variables (continuación)

Subproceso	Dimensión	Descripción de la dimensión	Variables	Bibliografía
Planeamiento	Análisis de los donantes individuales	Análisis del perfil del donante individual con respecto a sus tipos de donaciones, sus motivaciones, sus preferencias y sus necesidades.	Criterios de clasificación de donantes, clasificación de donantes, conducta del donante individual, contacto de donantes individuales con Kantaya, motivación para donar en donantes, vínculo emocional, padrinos-beneficiarios, actividades que realizan los padrinos, diseño de paquetes de beneficios diferenciados para los donantes, fidelización del donante, tipo de donaciones percibidas, canales de donación preferidos por los donantes, tipo de publicaciones realizadas para comunicarse con el donante, necesidades de donantes sobre el tipo de comunicaciones que desean recibir, monto promedio mensual donado a la ONG, nivel de alcance de metas mensuales de recaudación, costo de adquisición del donante, tiempo de duración promedio de un donante recurrente, tasa de abandono del donante, tasa de impago del donante, tiempo promedio de recuperación de la inversión (payback time), segmentación de mercados alineada a la estrategia de <i>fundraising</i> , sistema de seguimiento de donantes actuales, sistema de seguimiento de potenciales donantes	Sargeant y Jay (2014)
	Análisis de las estrategias de fundraising	El análisis de las estrategias de <i>fundraising</i> actuales de la ONGD para obtener un feedback y mejorar la estrategia implementada.	Investigación y adaptación de tendencia globales de <i>fundraising</i> , fuentes de ingreso, identificación de recursos tangibles críticos en la estrategia de <i>fundraising</i> , identificación de las competencias o actividades centrales del área de <i>fundraising</i> , ratio de éxito de propuestas de <i>fundraising</i> , ratio de rechazo de propuestas de estrategias de <i>fundraising</i> , criterios de distribución del dinero recaudado	Sargeant y Jay (2014)
	Análisis interno: voluntarios	El análisis de los voluntarios de la organización que donan su tiempo y contribuyen a disminuir algunos costos.	Cantidad de voluntarios seguidores de la causa, Cantidad de seguidores de la causa, comunidades virtuales, Número de voluntarios digitales, Proyectos de participación de Voluntarios	Sargeant y Jay (2014)

Tabla A1: Tabla de variables (continuación)

Subproceso	Dimensión	Descripción de la dimensión	Variables	Bibliografía
Planeamiento	Análisis interno: equipo encargado del fundraising	Los colaboradores son una parte importante de una ONGD. Por lo que, es necesario tener una solidez institucional que ayude a facilitar el trabajo de los colaboradores y la implementación de estrategias de <i>fundraising</i> .	Cantidad de personas suficientes para la implementación de estrategias de <i>fundraising</i> , comprensión de la cadena de mando por el área de <i>fundraising</i> , identificación de las capacidades del equipo de <i>fundraising</i> , identificación de principales habilidades del equipo de <i>fundraising</i> ,	Henzler (2016)
	Matriz FODA	La matriz FODA ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden influir en la implementación del <i>fundraising</i> . Es necesario seleccionar información clave de los análisis previos realizados para lograr una mayor eficiencia en la implementación	Identificación de fortalezas y oportunidades de la organización, criterios para la identificación de fortalezas y oportunidades de la organización, identificación de debilidades y amenazas de la organización, criterios para la identificación de debilidades y amenazas de la organización, factores influyentes de la matriz FODA en las estrategias de <i>fundraising</i> actuales	Sargeant y Jay (2014)
	Generación, evaluación y selección de estrategias de fundraising	La formulación, evaluación y selección de la estrategia se genera a través de un modelo analítico compuesto por tres etapas: la etapa de los insumos, la etapa de la adecuación y la etapa de la decisión.	Análisis y contraste de la información recaudada en la matriz FODA para la generación de estrategias de <i>fundraising</i> , generación de estrategias de <i>fundraising</i> pilotos, criterios de selección de estrategias de <i>fundraising</i> viables	David y David (2017)
Implementación	Establecimiento de objetivos a corto plazo de la estrategia de fundraising	El establecimiento de los objetivos de corto plazo tiene como finalidad orientar a los involucrados hacia la meta final, haciéndolo de manera simple, clara y manejable.	Objetivos de corto plazo orientados a alcanzar la estrategia de <i>fundraising</i> , objetivos medibles, alcanzables y temporales	David y David (2017)
	Elaboración del flujo de caja para la estrategia de fundraising	Elaboración del presupuesto de la estrategia a implementar, de modo que la organización pueda tener claro los montos a invertir y recuperar	Elaboración del plan de distribución de recursos financieros para el logro de la estrategia de <i>fundraising</i> , establecimiento de metas del presupuesto por tipo de <i>fundraising</i> , establecimiento de indicadores del presupuesto por tipo de <i>fundraising</i> .	Edles (2005)

Tabla A1: Tabla de variables (continuación)

Etapa	Dimensión	Descripción de la dimensión	Variables	Bibliografía
Implementación	Eficiencia en el uso de recursos asignados al <i>fundraising</i>	La eficiencia en el uso de recursos recaudados para el funcionamiento de la organización, el área de <i>fundraising</i> y la actividad.	Porcentaje de recursos financieros recaudados utilizados para la gestión de la organización, porcentaje de recursos financieros recaudados utilizados para la gestión del área de <i>fundraising</i> , análisis de costo por beneficio relativo de las estrategias de <i>fundraising</i>	Sargeant y Jay (2014)
	Programación de actividades por estrategia de <i>fundraising</i>	La elaboración y comparación de matrices antes de la implementación de la estrategia y las matrices realizadas después de la implementación.	Programación de actividades por estrategia de <i>fundraising</i>	David y David (2017)
	Asignación de recursos y área responsables		Asignación de recursos y área responsables de actividades	
	Revisión de bases iniciales	Es importante la revisión de bases iniciales al planear la estrategia comparado con los resultados después de implementar la estrategia para identificar puntos de mejora	Elaboración y comparación de matrices de evaluación de factores internos y externos	David y David (2017)
Evaluación y Control	Medición del desempeño	La medición de desempeño se realiza en el desarrollo de la estrategia de <i>fundraising</i> , donde se compara lo planeado con lo ejecutado. De tal manera, se identifica qué cambios se deben realizar o que puntos se deben mantener en la ejecución.	Nivel de consonancia entre las tendencias de <i>fundraising</i> y las estrategias implementadas, nivel de cumplimiento de metas en la implementación de la estrategia en el 2020, tendencia del nivel de cumplimiento de metas	David y David (2017)
	Rendición de cuentas de las estrategias de <i>fundraising</i>	La rendición de cuentas sobre las estrategias de <i>fundraising</i> tiene el objetivo de publicar el uso de los recursos donados.	Medición del impacto de los proyectos sociales financiados con el dinero recaudado, publicación de resultados de los proyectos sociales y beneficiarios, cantidad de veces que se realiza el rendimient de cuentas al año a donantes institucionales, cantidad de veces que se realiza el rendimient de cuentas al año a donantes individuales	Gavilán, Iglesias y Bieta (2013)

ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Objetivos	Marco Teórico	Metodología de Investigación	Dimensiones de análisis	Conclusiones	Recomendaciones
OG: Analizar el <i>fundraising</i> desde un enfoque del proceso estratégico en una determinada ONGD orientada a la educación para el desarrollo.	Proceso estratégico y proceso de <i>fundraising</i>	Enfoque cualitativo, alcance exploratorio y descriptivo, estrategia general mediante estudio de caso	Proceso estratégico	El proceso de <i>fundraising</i> de Kantaya ontiene las funcionalidades necesarias para la ejecución de sus estrategias actuales; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en el proceso.	Se sugiere contar con una diferenciación de subprocesos dentro del proceso actual, de tal manera que se ordenen las actividades de forma cronológica al ejecutar la estrategia. Asimismo, se sugiere realizar un análisis interno y externo exhaustivo que logren complementar el subproceso de planeamiento de Kantaya. El análisis externo implica hacer un estudio PESTE adaptado al tipo de sector y la actividad de <i>fundraising</i> en específico, un estudio de los competidores que mapee las fortalezas y debilidades de sus estrategias, un análisis detallado del perfil de donantes individuales e institucionales, y la medición de indicadores de desempeño de los donantes. El análisis interno implica realizar una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e incorporar mejoras con respecto a los presupuestos por estrategias de <i>fundraising</i> .
OE1: Caracterizar el funcionamiento de la ONGD Kantaya Perú.	David y David (2017), D'Alessio (2015), Hitt, Ireland & Hoskisson (2015), Jay y Sargeant (2014), Henzler (2016)	Entrevistas semiestructuradas al equipo administrativo de Kantaya, a donantes institucionales, y a donantes individuales	Características generales de la organización con respecto al área de <i>fundraising</i>	Kantaya no cuenta con un área específica de <i>fundraising</i> y esta actividad es realizada de manera transversal por el área de comunicaciones, proyectos, la coordinadora ejecutiva y las fundadoras. No existe un proceso de <i>fundraising</i> específico y las diferentes estrategias de recaudación de fondos han sido definidas a través de la metodología de prueba y error.	
OE2: Examinar el funcionamiento de los subprocesos estratégicos de planeamiento, implementación y evaluación del <i>fundraising</i> en esta organización.			Subprocesos de planeamiento (aporte de la misión en la actividad de <i>fundraising</i> , Aporte de la visión en la actividad de <i>fundraising</i> , objetivos organizacionales y valores del equipo de <i>fundraising</i> , análisis de factores "PESTE".	Se concluyó que la organización no realiza la diferenciación de los subprocesos de planificación, implementación y evaluación para realizar la actividad de <i>fundraising</i> . Sin embargo, el proceso utilizado hasta el momento, aunque general y sin un orden específico, ha logrado que se cumplan las metas establecidas por estrategia de <i>fundraising</i> .	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Marco Teórico	Metodología de Investigación	Dimensiones de análisis	Conclusiones	Recomendaciones
<p>OE3: Determinar las brechas en el proceso estratégico del fundraising de dicha ONG.</p>			<p>Análisis de la competencia, análisis de los donantes institucionales, análisis de los donantes individuales, análisis de las estrategias de fundraising, voluntarios, equipo encargado del fundraising, matriz FODA, generación, evaluación y selección de estrategias de fundraising), implementación (establecimiento de objetivos a corto plazo de la estrategia de fundraising, elaboración del flujo de caja para la estrategia de fundraising, eficiencia en el uso de recursos asignados al fundraising, programación de actividades por estrategia de fundraising, asignación de recursos y área responsables, revisión de bases iniciales), y evaluación y control (medición del desempeño, rendición de cuentas de las estrategias de fundraising</p>	<p>El subproceso de planeamiento del fundraising desarrolla actividades relacionadas con el propósito, objetivos, valores organizacionales, y análisis de stakeholders; sin embargo, no realiza el análisis de factores internos y externos que pueden afectar los esfuerzos de la organización. Por otro lado, el subproceso de implementación de estrategias tiene un desarrollo alto según los patrones observados en la literatura, ya que Kantaya ejecuta las mismas campañas por 10 años, y tiene un proceso de implementación claro, repetitivo y eficiente. Por último, el subproceso de evaluación y control tiene un desempeño bajo, existiendo varias divergencias con la teoría consultada, ya que la organización no realiza una medición de impacto detallada lo que dificulta realizar una rendición de cuentas completa a los donantes.</p>	

ANEXO C: Listado de Entrevistados

Tabla C1: Asesorías para validación matriz de consistencia

Asesorías para validación matriz de consistencia				
Organización	Cargo	Nombre	Fecha	Relevancia
Care Perú	Jefe de Fundraising	Eric McFarlane	07/04/2021	Perspectiva de los pasos a seguir para obtener un fundraising sostenible en el Perú
PUCP	Docente	Martin Beaumont	08/04/2021	Visión de proceso estratégico con respecto a ONGD
Care Perú	Jefa de relaciones institucionales	Gema Pons	16/04/2021	Conocimiento acerca de variables relacionadas con donantes institucionales
Ayuda en Acción	Docente/ Director País	William Campbell	22/04/2021	Experto en fundraising. Perspectiva del proceso estratégico del fundraising en ONGD.

Tabla C2: Entrevistas

Organización	Entrevistas		
	Cargo	Datos	Fecha
Kantaya	Co-fundadora de Kantaya	Fabiola Portocarrero	21/05/2021
Kantaya	Coordinadora General	Samantha Li	22/06/2021
Kantaya	Analista de Proyectos	Catherine Romani	13/05/2021
Kantaya	Asistente de comunicaciones	Adriana Manrique	11/05/2021
Kantaya	Voluntaria permanente de Kantaya	Pilar Camborda	24/05/2021
Donante institucional	Asistente	Entrevistado Banco	01/05/2021
Donante institucional	Jefe de Responsabilidad Social Corporativa	Entrevistado Empresa	14/05/2021
Kantaya	Donante individual	Ivonne Gonzalez	21/05/2021
Kantaya	Donante individual	Susana Bedoya	09/06/2021
Kantaya	Donante individual	Malena Díaz	11/06/2021
Kantaya	Donante individual	Gabriela Aquije	11/06/2021
Kantaya	Donante individual	Amalia Carrillo	15/06/2021
Kantaya	Donante individual	Daniel Delgado	15/06/2021
Kantaya	Donante individual	Liliana Coloma	18/06/2021
Kantaya	Donante individual	Adriana Krajnik	18/06/2021

*Esta información se mantiene bajo reserva a solicitud de los participantes

ANEXO D: Guía de entrevista para cofundadora de Kantaya

Estimado(a) participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación de tesis de licenciatura conducida por Rashell Ornella Palomino Alvarado y Hebé Ariadna Saavedra Mogollón, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Mario Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada “Análisis del proceso estratégico del *fundraising* de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación: estudio de caso de Kantaya Perú”, tiene como propósito comprender el enfoque del proceso estratégico en la actividad del *fundraising* de la ONGD Kantaya Perú.

Se le ha contactado a usted en calidad de Analista de Proyectos de Kantaya Perú. La entrevista durará aproximadamente de 45 a 60 minutos y la información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. Antes de iniciar la entrevista agradeceríamos mucho que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

La entrevista se divide en dos partes. En primer lugar, abordaremos aspectos generales de Kantaya y la estructura del área de *fundraising* y en segundo lugar, abordaremos el proceso estratégico del *fundraising* dividido en tres etapas: planificación, implementación y evaluación.

Características generales de Kantaya Perú

1. ¿En qué año se fundó la organización?
2. ¿Cuáles son la misión y visión de la organización?
3. ¿Qué líneas de intervención tiene su organización?
4. ¿Cuáles son los proyectos de mayor escala que han desarrollado?
5. ¿Cómo está estructurada la organización?

Proceso estratégico del *fundraising*

Planeamiento:

6. ¿Cómo se realiza el proceso de planeamiento estratégico en su organización? ¿Tienen estrategias enfocadas específicamente en el *fundraising*?
7. Misión, Visión y Valores:
8. ¿Cómo se difunde la visión/misión dentro de la organización? ¿Cuán motivado está el personal de su área con esa visión/misión?
9. ¿Cómo se difunde la visión/misión fuera de la organización, hacia los actores externos? (público, donantes y aliados) ¿Cuán motivados consideran que están esos actores por la visión/misión de Kantaya Perú?
10. ¿Qué objetivos específicos tiene el área de *fundraising*? ¿Considera que influyen en la motivación del equipo?
11. ¿Qué estrategias de *fundraising* tienen?
12. ¿La organización promueve valores específicos en sus colaboradores?

Análisis externo:

13. ¿La organización hace estudios PESTE? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué criterios utilizan para la evaluación? ¿Qué resultado tiene el realizar análisis?
14. ¿La organización hace estudios FODA? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué criterios utilizan para la evaluación? ¿Qué resultado tiene el realizar análisis?
15. Con respecto a los canales de donación, ¿han identificado con qué otras ONG compiten por esos fondos? ¿Qué criterios utilizan para identificar a sus competidores? ¿Identifican las debilidades y fortalezas con respecto a la competencia?
16. ¿Utilizan el benchmarking para implementar nuevas estrategias de *fundraising*?
17. A continuación hablaremos sobre los donantes institucionales. ¿Cuentan con este tipo de donantes? ¿Con cuántos?, ¿de qué manera clasifican a sus donantes institucionales? ¿Qué tipo de donaciones realizan? (dinero, voluntarios y exposición comercial)

18. ¿Tienen criterios para identificar posibles/potenciales alianzas estratégicas con organizaciones con las cuales quisieran trabajar en el futuro?
19. Sobre las recaudaciones monetarias vinculadas con donantes institucionales, ¿cuánto es el promedio recaudado al mes?
20. Sobre la cooperación no monetaria de los donantes institucionales, ¿estas instituciones les brindan voluntarios? ¿cuántos en promedio? ¿Cuenta con alianzas comerciales?, ¿Con qué empresas y de qué manera aportan?
21. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento respecto de sus metas de recaudación con los donantes institucionales?
22. Ahora conversaremos sobre los donantes individuales, ¿cómo los clasifican?, ¿qué criterios toman en cuenta?, ¿qué tipo de donaciones perciben?, ¿qué tipo de canales de donación utilizan para llegar a estos?, ¿han identificado algún canal preferido por los donantes individuales?
23. ¿Qué tipos de publicaciones realizan para comunicarse con los donantes individuales?, ¿en cuáles tienen mayor interacción con ellos?, ¿han percibido alguna preferencia de los donantes individuales sobre las publicaciones realizadas?
24. ¿en promedio cuánto es la donación mensual de un donante individual?, ¿cuánto es el costo relativo de adquisición de un donante individuales?, ¿cuál es el tiempo promedio de permanencia de un donante recurrente?, ¿cuál es la tasa de abandono?, ¿cuál es la tasa de impago de los donantes individuales?, ¿cuál es el tiempo promedio que se demoran en recuperar la inversión realizada para adquirir un donante individual?
25. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento respecto de sus metas de recaudación con los donantes individuales?
26. ¿Hacen una segmentación de los donantes individuales para seleccionar la estrategia de fundraising a implementar? ¿Tienen un sistema de seguimiento de potenciales donantes?
27. ¿Cuentan con paquetes de beneficios diseñados para los donantes individuales?
28. Análisis interno:
29. Con respecto a las estrategias de fundraising que utilizan, ¿identifican previamente las tendencias globales del fundraising? ¿Las toman en cuenta para la adaptación de sus estrategias de fundraising?
30. ¿Identifican de manera recurrente los recursos necesarios para las estrategias que realizan?, ¿identifican las competencias y/o actividades clave del área? ¿Cuáles son?
31. ¿Cuál es el ratio de éxito y rechazo de las nuevas propuestas de fundraising?
32. ¿Los fondos recaudados tienen un destino/proyecto específico o sirven para todo tipo de proyectos? ¿En qué proporción? ¿Qué criterios toman en cuenta para distribuir el dinero recaudado?
33. Sobre los voluntarios, ¿con cuántos voluntarios cuentan en la actualidad? (voluntarios digitales) ¿cuántos son los recurrentes?
34. Finalmente, en esta etapa de planeamiento, ¿realizan un análisis de la información recaudada en el FODA para la generación/adaptación de las estrategias de fundraising?, ¿Realizan pruebas pilotos de las nuevas estrategias de fundraising? y ¿qué criterios toman en cuenta para seleccionar las estrategias viables?

Implementación:

35. En lo que respecta al presupuesto de la estrategia, ¿elaboran un plan de distribución de los ingresos, gastos y costos de la implementación? ¿Establecen metas e indicadores presupuestales por tipo de estrategia?
36. ¿Qué porcentaje de lo recaudado está dirigido a la gestión de la organización? ¿Realizan el análisis de costo-beneficio de la estrategia de fundraising implementada?

Evaluación:

37. ¿Elaboran matrices de evaluación de factores internos y externos después de aplicar las estrategias?, ¿después de cuánto tiempo? ¿Comparan eso con la información inicial?

38. ¿En qué medida las estrategias implementadas coinciden con las tendencias actuales de fundraising?
 39. ¿Realizan la medición del nivel de cumplimiento de metas de las estrategias? ¿Cuál es la tendencia identificada?
 40. ¿Cuántas veces se hace el rendimieento de cuentas al año a los donantes institucionales?, ¿y a los e individuales?
 41. ¿Algún comentario adicional sobre los temas que hemos conversado?
- Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO E: Guía de entrevista para analista de proyectos de Kantaya

Estimado(a) participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación de tesis de licenciatura conducida por Rashell Ornella Palomino Alvarado y Hebé Ariadna Saavedra Mogollón, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Mario Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada “Análisis del proceso estratégico del *fundraising* de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación: estudio de caso de Kantaya Perú”, tiene como propósito comprender el enfoque del proceso estratégico en la actividad del *fundraising* de la ONGD Kantaya Perú.

Se le ha contactado a usted en calidad de Analista de Proyectos de Kantaya Perú. La entrevista durará aproximadamente de 45 a 60 minutos y la información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. Antes de iniciar la entrevista agradeceríamos mucho que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

La entrevista se divide en dos partes. En primer lugar, abordaremos aspectos generales de Kantaya y la estructura del área de *fundraising* y en segundo lugar, abordaremos el proceso estratégico del *fundraising* dividido en tres etapas: planificación, implementación y evaluación.

Características generales de la ONGD

Área de *fundraising*:

1. ¿Hace cuánto trabaja para Kantaya Perú? ¿En qué área trabaja?
2. ¿Cómo está organizada su área?
3. ¿Por cuántas personas está conformado el equipo de *fundraising*? ¿Considera que es la cantidad suficiente? ¿Qué capacidades se buscan en los colaboradores de esta área?
4. ¿Siguen un proceso preestablecido en sus actividades de *fundraising*?
5. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso para Kantaya?

Proceso estratégico del *fundraising*

Planeamiento:

Visión, misión, objetivos y valores:

6. ¿Cómo se difunde la visión/misión dentro de la organización? ¿Cuán motivado está el personal de su área con esa visión/misión?
7. ¿Cómo se difunde la visión/misión fuera de la organización, hacia los actores externos? (público, donantes y aliados) ¿Cuán motivados consideran que están esos actores por la visión/misión de Kantaya Perú?
8. ¿Considera que la visión es suficientemente clara sobre lo que la organización quiere alcanzar en el futuro para comprometer a su equipo con su cumplimiento?, ¿y a los actores externos? ¿Considera que la misión es suficientemente clara sobre lo que la organización realiza?
9. ¿Los proyectos sociales de Kantaya Perú hacen referencia reiteradamente a la visión/misión de la organización? ¿Por qué? ¿De qué manera?
10. ¿Qué objetivos específicos tiene su área? ¿Considera que influyen en la motivación del equipo?
11. ¿Qué estrategias de *fundraising* tienen?
12. ¿La organización promueve valores específicos en sus colaboradores?

Análisis externo:

13. ¿La organización hace estudios PESTE? ¿Su área hace un estudio PESTE específico? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué criterios utilizan para la evaluación? ¿Qué resultado tiene el realizar análisis?

14. ¿La organización hace estudios FODA? ¿Su área hace un estudio FODA específico? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué criterios utilizan para la evaluación? ¿Qué resultado tiene el realizar análisis?
15. Con respecto a los canales de donación, ¿han identificado con qué otras ONG compiten por esos fondos? ¿Qué criterios utilizan para identificar a sus competidores? ¿Identifican las debilidades y fortalezas con respecto a la competencia?
16. ¿Utilizan el *benchmarking* para implementar nuevas estrategias de *fundraising*? (nuevas o modificación/adaptación de las actuales)
17. A continuación hablaremos sobre los donantes institucionales. ¿Cuentan con este tipo de donantes? ¿Con cuántos?, ¿de qué manera clasifican a sus donantes institucionales? ¿Qué tipo de donaciones realizan? (dinero, voluntarios y exposición comercial)
18. ¿Tienen criterios para identificar posibles/potenciales alianzas estratégicas con organizaciones con las cuales quisieran trabajar en el futuro?
19. Sobre las recaudaciones monetarias vinculadas con donantes institucionales, ¿cuánto es el promedio recaudado al mes?
20. Sobre la cooperación no monetaria de los donantes institucionales, ¿estas instituciones les brindan voluntarios? ¿cuántos en promedio? ¿Cuenta con alianzas comerciales?, ¿Con qué empresas y de qué manera aportan?
21. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento respecto de sus metas de recaudación con los donantes institucionales?
22. Ahora conversaremos sobre los donantes individuales, ¿cómo los clasifican?, ¿qué criterios toman en cuenta?, ¿qué tipo de donaciones perciben?, ¿qué tipo de canales de donación utilizan para llegar a estos?, ¿han identificado algún canal preferido por los donantes individuales?
23. ¿Qué tipos de publicaciones realizan para comunicarse con los donantes individuales?, ¿en cuáles tienen mayor interacción con ellos?, ¿han percibido alguna preferencia de los donantes individuales sobre las publicaciones realizadas?
24. ¿En promedio cuánto es la donación mensual de un donante individual?, ¿cuánto es el costo relativo de adquisición de un donante individuales?, ¿cuál es el tiempo promedio de permanencia de un donante recurrente?, ¿cuál es la tasa de abandono?, ¿cuál es la tasa de impago de los donantes individuales?, ¿cuál es el tiempo promedio que se demoran en recuperar la inversión realizada para adquirir un donante individual? y campaña
25. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento respecto de sus metas de recaudación con los donantes individuales?
26. ¿Hacen una segmentación de los donantes individuales para seleccionar la estrategia de *fundraising* a implementar? ¿Tienen un sistema de seguimiento de potenciales donantes?
27. ¿Cuentan con paquetes de beneficios diseñados para los donantes individuales?

Análisis interno:

28. Con respecto a las estrategias de *fundraising* que utilizan, ¿identifican previamente las tendencias globales del *fundraising*? ¿Las toman en cuenta para la adaptación de sus estrategias de *fundraising*?
29. ¿Identifican de manera recurrente los recursos necesarios para las estrategias que realizan?, ¿identifican las competencias y/o actividades clave del área? ¿Cuáles son?
30. ¿Cuál es el ratio de éxito y rechazo de las nuevas propuestas de *fundraising*?
31. ¿Los fondos recaudados tienen un destino/proyecto específico o sirven para todo tipo de proyectos? ¿En qué proporción? ¿Qué criterios toman en cuenta para distribuir el dinero recaudado?
32. Sobre los voluntarios, ¿con cuántos voluntarios cuentan en la actualidad? (voluntarios digitales), ¿cuántos son los recurrentes?
33. Finalmente, en esta etapa de planeamiento, ¿realizan un análisis de la información recaudada en el FODA para la generación/adaptación de las estrategias de *fundraising*?,

¿Realizan pruebas piloto de las nuevas estrategias de *fundraising*? y ¿qué criterios toman en cuenta para seleccionar las estrategias viables?

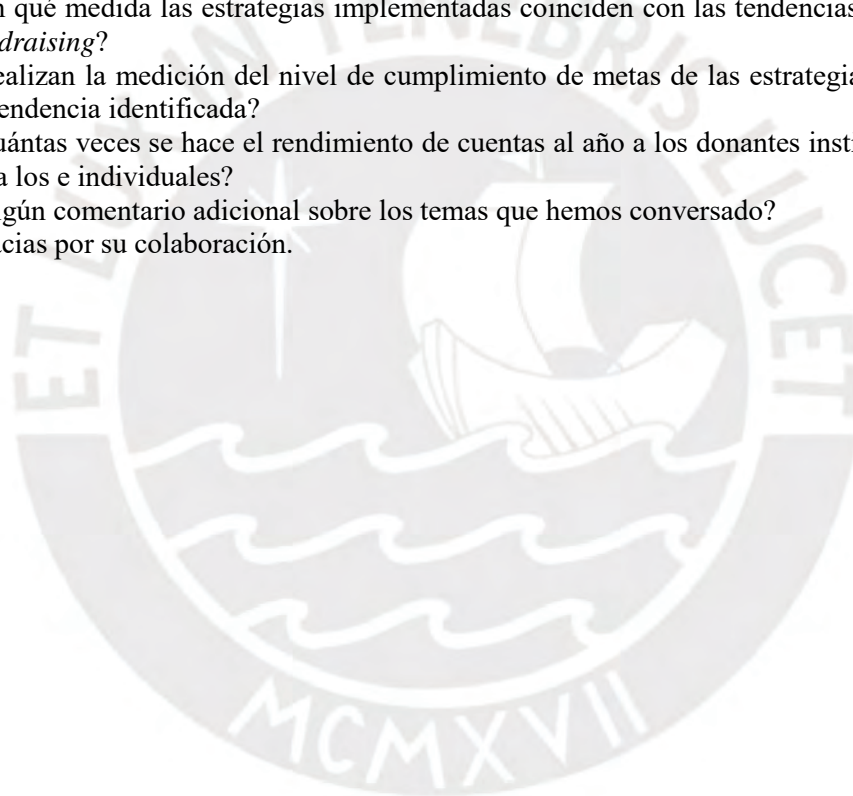
Implementación:

34. En relación al proceso de *fundraising* actual, ¿establecen objetivos de corto plazo para realizar la implementación de la estrategia? ¿Estos objetivos son medibles, alcanzables y tienen un tiempo determinado?
35. En lo que respecta al presupuesto de la estrategia, ¿elaboran un plan de distribución de los ingresos, gastos y costos de la implementación? ¿Establecen metas e indicadores presupuestales por tipo de estrategia?
36. ¿Qué porcentaje de lo recaudado está dirigido a la gestión de su área? ¿Realizan el análisis de costo-beneficio de la estrategia implementada?
37. ¿Hacen un proceso de programación de actividades?, y ¿cómo se hace la asignación de recursos y áreas responsables?

Evaluación:

38. ¿Elaboran matrices de evaluación de factores internos y externos después de aplicar las estrategias?, ¿después de cuánto tiempo? ¿Comparan eso con la información inicial?
39. ¿En qué medida las estrategias implementadas coinciden con las tendencias actuales de *fundraising*?
40. ¿Realizan la medición del nivel de cumplimiento de metas de las estrategias? ¿Cuál es la tendencia identificada?
41. ¿Cuántas veces se hace el rendimiento de cuentas al año a los donantes institucionales?, ¿y a los e individuales?
42. ¿Algún comentario adicional sobre los temas que hemos conversado?

Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO F: Guía de entrevista para colaboradoras de Kantaya

Estimado(a) participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Rashell Palomino y Hebé Saavedra, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Mario Pasco. La investigación, denominada “Análisis del proceso estratégico del fundraising de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación: estudio de caso de Kantaya Perú”, tiene como propósito comprender el enfoque del proceso estratégico en la actividad del fundraising de la ONGD Kantaya Perú.

Se le ha contactado a usted en calidad de colaborador(a) en la actividad de fundraising de Kantaya Perú. La entrevista durará aproximadamente de 45 a 60 minutos y la información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

Antes de iniciar la entrevista agradeceríamos mucho que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados.

La entrevista se divide en dos partes. En primer lugar, abordaremos aspectos generales de la ONGD y la estructura del área de fundraising y en segundo lugar, abordaremos el proceso estratégico del fundraising dividido en tres etapas: planificación, implementación y evaluación.

Iniciaremos con sus datos, por favor díganos su nombre, empresa en la que labora, cargo laboral y hace cuánto tiempo se desempeña en el puesto.

Características generales de la ONGD

Área de fundraising:

1. ¿Cómo está organizada/estructurada el área de fundraising?
2. ¿Siguen un proceso específico para la actividad de fundraising? ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso para Kantaya?

Proceso estratégico del fundraising

Planeamiento:

Visión, misión, objetivos y valores:

3. ¿Considera que la visión/misión son suficientemente claras sobre lo que la organización quiere alcanzar en el futuro? ¿la visión/misión son fáciles de recordar? ¿Lo/a inspira a realizar sus actividades dentro de la ONG?
4. ¿Cuáles son los objetivos de Kantaya? ¿Considera que esos objetivos son suficientemente claros? ¿Considera que influyen en la motivación de sus actividades?
5. ¿Qué estrategias tienen para recaudar fondos? ¿Qué objetivos específicos tiene su área? ¿Considera que esas estrategias/objetivos influyen en la motivación de sus actividades?
6. ¿Qué valores consideras que caracterizan a los colaboradores de Kantaya?

Análisis externo:

7. A continuación hablaremos sobre los donantes institucionales. ¿Cuentan con este tipo de donantes? ¿Con cuántos?, ¿de qué manera clasifican a sus donantes institucionales? ¿Qué tipo de donaciones realizan? (dinero, voluntarios y exposición comercial)
8. Sobre las recaudaciones monetarias vinculadas con donantes institucionales, ¿cuánto es el promedio recaudado al mes?
9. Sobre la cooperación no monetaria de los donantes institucionales, ¿estas instituciones les brindan voluntarios? ¿Cuántos en promedio? ¿Cuenta con alianzas comerciales?, ¿Con qué empresas y de qué manera aportan?
10. Ahora conversaremos sobre los donantes individuales, ¿cómo los clasifican?, ¿qué criterios toman en cuenta?, ¿qué tipo de donaciones perciben?, ¿qué tipo de canales de donación utilizan para llegar a estos?, ¿han identificado algún canal preferido por los donantes individuales?

11. ¿Qué tipos de publicaciones realizan para comunicarse con los donantes individuales?, ¿en cuáles tienen mayor interacción con ellos?, ¿han percibido alguna preferencia de los donantes individuales sobre las publicaciones realizadas?
12. ¿Hacen una segmentación de los donantes individuales para seleccionar la estrategia de fundraising a implementar? ¿Tienen un sistema de seguimiento de potenciales donantes?
13. ¿Cuentan con paquetes de beneficios diseñados para los donantes individuales?
14. Análisis interno:
15. Con respecto a las estrategias de fundraising que utilizan, ¿identifican previamente las tendencias globales del fundraising? ¿Las toman en cuenta para la adaptación de sus estrategias de fundraising?
16. ¿Cuál es el ratio de éxito y rechazo de las nuevas propuestas de fundraising?
17. ¿Los fondos recaudados tienen un destino/proyecto específico o sirven para todo tipo de proyectos? ¿En qué proporción? ¿Qué criterios toman en cuenta para distribuir el dinero recaudado?
18. Sobre los voluntarios, ¿con cuántos voluntarios cuentan en la actualidad? (voluntarios digitales), ¿cuántos son los recurrentes?
19. ¿Qué capacidades y habilidades consideras que son necesarias para realizar tus actividades para el fundraising?
20. ¿Consideras que el equipo encargado de fundraising es suficiente para realizar las estrategias actuales?
21. Finalmente, en esta etapa de planeamiento, ¿Realizan pruebas pilotos de las nuevas estrategias de fundraising? y ¿qué criterios toman en cuenta para seleccionar las estrategias viables?

Implementación:

22. En relación al proceso de fundraising actual, ¿establecen objetivos de corto plazo para realizar la implementación de la estrategia? ¿Estos objetivos son medibles, alcanzables y tienen un tiempo determinado?
23. ¿Hacen un proceso de programación de actividades?, y ¿cómo se hace la asignación de recursos y áreas responsables?

Evaluación:

24. ¿En qué medida las estrategias implementadas coinciden con las tendencias actuales de fundraising?
25. ¿Realizan alguna medición sobre el nivel de cumplimiento de metas de fundraising a nivel individual (por cada colaborador del área)?
26. ¿Algún comentario adicional sobre los temas que hemos conversado?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO G: Guía de entrevista para donantes individuales de Kantaya

Estimado(a) participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación de tesis de licenciatura conducida por Rashell Ornella Palomino Alvarado y Hebé Ariadna Saavedra Mogollón, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Mario Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada “Análisis del proceso estratégico del fundraising de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación: estudio de caso de Kantaya”, tiene como propósito comprender el enfoque del proceso estratégico en la actividad del fundraising de la ONGD Kantaya.

Se le ha contactado a usted en calidad de donante de Kantaya. La entrevista durará aproximadamente de 45 a 50 minutos y la información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. Antes de iniciar la entrevista agradeceríamos mucho que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

La entrevista se divide en dos partes. En primer lugar, abordaremos aspectos generales de Kantaya y la estructura del área de fundraising y en segundo lugar, abordaremos el proceso estratégico del fundraising dividido en tres etapas: planificación, implementación y evaluación.

Características generales del donante

1. ¿Cuál es tu profesión?
2. ¿Cómo te enteraste de Kantaya?
3. ¿Cuándo fue tu primera donación? ¿Qué tipo de donación realizaste?

Proceso estratégico del fundraising

Planeamiento

Visión, misión, objetivos y valores:

4. ¿Recuerda cuál es la visión de Kantaya? ¿y la misión de Kantaya? Si no las recuerda, ¿estas fueron mencionadas en algún momento del proceso que condujo a la donación? Si lo recuerda, ¿considera que la visión/misión son suficientemente claras sobre lo que la organización quiere alcanzar en el futuro? ¿Te inspira para donar?
5. ¿Qué valores considera que caracterizan a Kantaya? ¿Por qué considera que estos valores caracterizan a Kantaya?

Análisis externo:

6. En caso de realizar donaciones monetarias, ¿por qué medio se realizan las donaciones? ¿Considera que son fáciles y accesibles de hacer? ¿Qué medio prefiere utilizar para realizar este tipo de donaciones? ¿Con qué frecuencia donan?
7. ¿Recibes algún beneficio por la donación que realizas?
8. Al momento de hacer la donación, ¿se facilita un vínculo entre el donante y los beneficiarios de la donación? ¿Qué tipo de vínculo?
9. ¿Con qué frecuencia haces donaciones? ¿Haces donaciones a otro tipo de organizaciones educativas? ¿Y otras organizaciones en general? ¿Cuán importante es la donación a Kantaya en comparación con las otras donaciones que haces? (revisar)
10. ¿Consideras que Kantaya tiene las mismas maneras de recaudar fondos en comparación con otras organizaciones? ¿Consideras que son más o menos efectivas?
11. ¿Qué tipos de publicaciones has observado en las redes sociales sobre Kantaya?, ¿cuáles son las que te motivaron a donar?

Evaluación:

12. ¿Kantaya comparte con su empresa los resultados de los proyectos que realizan? ¿A través de qué medio? ¿Cuáles de esos resultados recuerda en particular?
13. ¿Algún comentario adicional sobre los temas que hemos conversado?

ANEXO H: Guía de entrevista para donantes corporativos de Kantaya

Estimada participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación de tesis de licenciatura conducida por Rashell Ornella Palomino Alvarado y Hebé Ariadna Saavedra Mogollón, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Mario Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada “Análisis del proceso estratégico del fundraising de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación: estudio de caso de Kantaya”, tiene como propósito comprender el enfoque del proceso estratégico en la actividad del fundraising de la ONGD Kantaya.

Se le ha contactado a usted en calidad de donante institucional de Kantaya. La entrevista durará aproximadamente de 45 a 50 minutos y la información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. Antes de iniciar la entrevista agradeceríamos mucho que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

La entrevista se divide en dos partes. En primer lugar, abordaremos aspectos generales de Kantaya y la estructura del área de fundraising y en segundo lugar, abordaremos el proceso estratégico del fundraising dividido en tres etapas: planificación, implementación y evaluación.

Características generales del donante

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cómo se enteraron de Kantaya? ¿Hace cuánto tiempo trabajan con Kantaya?
3. ¿Cuál fue el primer proyecto de Kantaya en el que trabajaron?
4. ¿Cuándo fue la primera donación? ¿Qué tipo de donación se realizó? (dinero, voluntarios y exposición comercial) ¿Qué donaciones hace en la actualidad a esta organización?
5. ¿Qué proyectos tienen en la actualidad con Kantaya?

Proceso estratégico del fundraising

Planeamiento:

Visión, misión, objetivos y valores:

6. ¿Recuerda cuál es la visión de Kantaya? ¿y la misión de Kantaya? Si no las recuerda, ¿estas fueron mencionadas en algún momento del proceso que condujo a la donación? Si lo recuerda, ¿considera que la visión/misión son suficientemente claras sobre lo que la organización quiere alcanzar en el futuro? ¿Te inspira para donar?
7. ¿Qué valores considera que caracterizan a Kantaya? ¿Por qué considera que estos valores caracterizan a Kantaya?

Análisis externo:

8. En caso de realizar donaciones monetarias, ¿por qué medio se realizan las donaciones? ¿Considera que son fáciles y accesibles de hacer? ¿Qué medio prefiere utilizar para realizar este tipo de donaciones? ¿Con qué frecuencia donan?
9. ¿Cuánto tiempo en promedio duran sus proyectos?
10. En caso de promover el voluntariado en Kantaya del personal de su organización, ¿cómo se informó a los voluntarios sobre Kantaya? ¿Cuántas veces al año se informa a sus colaboradores sobre voluntariados? ¿Se les informó sobre un programa o proyecto educativo en específico? ¿Cuántos voluntarios se inscribieron?, ¿siempre llegan a la meta? ¿Cuál es el número de voluntarios que se necesita?
11. En caso del apoyo a Kantaya en la difusión de sus campañas de recaudación de fondos, ¿de qué manera se realiza este apoyo? ¿Por qué medio se realiza? ¿Considera que los clientes de su organización han respondido positivamente a esta difusión?

12. ¿Qué tipos de publicaciones ha realizado Kantaya sobre la alianza estratégica con su organización? ¿Cuáles de esas le parecieron más efectivas? ¿Cuáles considera que han tenido mejor respuesta?
13. ¿Considera que Kantaya tiene las mismas maneras de recaudar fondos en comparación con otras organizaciones? ¿Considera que estas formas de recaudación son más o menos efectivas?

Evaluación:

14. ¿Kantaya comparte con su empresa los resultados de los proyectos que realizan? ¿A través de qué medio? ¿Cuáles de esos resultados recuerda en particular? ¿Cómo comparten esa información con sus colaboradores? ¿Compartir esos resultados genera una mayor disposición a hacer nuevas donaciones en su organización? ¿Algún comentario adicional sobre los temas que hemos conversado?



ANEXO I: Guía de entrevista para voluntarios

Estimada participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación de tesis de licenciatura conducida por Rashell Ornella Palomino Alvarado y Hebé Ariadna Saavedra Mogollón, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Mario Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada “Análisis del proceso estratégico del fundraising de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación: estudio de caso de Kantaya”, tiene como propósito comprender el enfoque del proceso estratégico en la actividad del fundraising de la ONGD Kantaya.

Se le ha contactado a usted en calidad de voluntaria de Kantaya. La entrevista durará aproximadamente de 45 a 50 minutos y la información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. Antes de iniciar la entrevista agradeceríamos mucho que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con los términos indicados.

A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

La entrevista se divide en dos partes. En primer lugar, abordaremos aspectos generales de Kantaya y la estructura del área de fundraising y en segundo lugar, abordaremos el proceso estratégico del fundraising dividido en tres etapas: planificación, implementación y evaluación.

Características generales de la ONGD

Área de fundraising:

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Cómo se enteró de Kantaya?
4. ¿En qué año se unió al equipo de Kantaya? ¿Cuánto tiempo fue voluntaria?
5. ¿Cuáles son/fueron tus principales responsabilidades en Kantaya? ¿Qué actividades sueles realizar/solías realizar?
6. ¿Quién está a cargo de la actividad de fundraising? ¿Hay otras áreas de la ONG que colaboran con esta actividad?
7. ¿Las actividades de recaudación de fondos siguen un proceso preestablecido?
8. ¿Cuáles son los principales proyectos y/o fuentes de ingreso para Kantaya?

Proceso estratégico del fundraising

Planeamiento:

Visión, misión, objetivos y valores:

9. ¿Recuerda la visión y misión de Kantaya? Si no recuerda, ¿estas han sido mencionadas en algún momento del voluntariado Kantaya? Si lo recuerda, ¿considera que la visión/misión son suficientemente claras sobre lo que la organización quiere alcanzar en el futuro? ¿Le inspira para realizar sus actividades dentro de Kantaya?
10. ¿Cuáles son los objetivos del voluntariado en Kantaya? ¿Considera que esos objetivos son suficientemente claros? ¿Considera que influyen en la motivación de sus actividades? ¿De qué manera?
11. ¿El área de fundraising tiene estrategias definidas? ¿Cuán claras son esas estrategias?
12. ¿Qué valores consideras que caracterizan a los voluntarios de Kantaya? ¿Por qué consideras que esos valores caracterizan a Kantaya?

Análisis externo:

13. A continuación hablaremos sobre los donantes corporativos. ¿Cuentan con este tipo de donantes? ¿de cuáles tiene conocimiento?, ¿Qué tipo de donaciones realizan? (dinero, voluntarios y exposición comercial)
14. Sobre las recaudaciones monetarias vinculadas con donantes institucionales, ¿cuánto es el promedio recaudado al mes?

15. Sobre la cooperación no monetaria de los donantes institucionales, ¿estas instituciones les brindan voluntarios? ¿cuántos en promedio? ¿Cuenta con alianzas comerciales?, ¿Con qué empresas y de qué manera aportan?
16. Ahora conversaremos sobre los donantes individuales, ¿cómo los clasifican?, ¿qué criterios toman en cuenta?, ¿qué tipo de donaciones perciben?, ¿qué tipo de canales de donación utilizan para llegar a estos?, ¿han identificado algún canal preferido por los donantes individuales?
17. ¿Qué tipos de publicaciones realizan para comunicarse con los donantes individuales?, ¿en cuáles tienen mayor interacción con ellos?, ¿han percibido alguna preferencia de los donantes individuales sobre las publicaciones realizadas?
18. ¿Cuentan con paquetes de beneficios diseñados para los donantes individuales?

Análisis interno:

19. Con respecto a tu proyecto de recaudación de fondos, ¿Cómo lo ideó?
20. ¿Cuál es el procedimiento para realizar nuevas propuestas de fundraising?
21. ¿Los fondos recaudados tienen un destino/proyecto específico? ¿Conocía en que se invertía?
22. ¿Qué capacidades y habilidades considera que son necesarias para realizar su proyecto de fundraising?
23. ¿Considera que el equipo encargado de fundraising es suficiente para implementar las estrategias actuales?
24. Finalmente en esta etapa de planeamiento, ¿Realizan pruebas piloto de nuevas estrategias de fundraising? y ¿qué criterios toman en cuenta para seleccionar las estrategias viables?

Implementación:

25. En relación al proyecto que realizó, ¿establecen objetivos de corto plazo para realizar la implementación de la estrategia? ¿Estos objetivos son medibles, alcanzables y tienen un tiempo determinado?
26. En lo que respecta al presupuesto del proyecto, ¿elaboran un plan de distribución de los ingresos, gastos y costos de la implementación? ¿Establecen metas e indicadores presupuestales por tipo de estrategia?
27. ¿Participó en el análisis de selección del proyecto? ¿Realizan el análisis de costo-beneficio de la estrategia implementada?
28. ¿Hacen un proceso de programación de actividades?, y ¿cómo se hace la asignación de recursos y áreas responsables?

Evaluación:

29. ¿Considera que las estrategias de fundraising que aplican actualmente están alineadas con las tendencias actuales de fundraising? (Padrinazgo)
30. ¿Realizan alguna medición sobre el nivel de cumplimiento de metas de fundraising a nivel individual (por cada voluntario del área)?
31. ¿Algún comentario adicional sobre los temas que hemos conversado?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO J: Protocolo de consentimiento

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Rashell Ornella Palomino Alvarado y Hebé Ariadna Saavedra Mogollón, estudiantes de la especialidad de Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesoradas por el docente Mario Pasco Dalla Porta. La investigación, denominada “Análisis del proceso estratégico del fundraising de organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) locales orientadas a la educación: estudio de caso de Kantaya Perú”, tiene como propósito comprender el enfoque del proceso estratégico en la actividad del fundraising en dicha organización.

Se le ha contactado a usted en calidad _____. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis y productos académicos derivados de esta.

La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en sus computadoras personales, debidamente protegidas por contraseñas, y solamente ellas y su asesor tendrán acceso a las mismas. Serán almacenadas por un periodo de tres años luego de que la tesis esté disponible en el repositorio de la universidad, y al finalizar este periodo la información será eliminada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: h.saavedra@pucp.edu.pe y rpalomino@pucp.edu.pe.

Usted recibirá una copia electrónica de este protocolo de consentimiento informado.

Estoy de acuerdo con participar en la investigación en los términos antes indicados.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

Declarada, es decir, que en el reporte de investigación se hará referencia expresa de mi nombre.

Confidencial, es decir, que en el reporte de investigación no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y se utilizará un código de identificación o pseudónimo.

ANEXO K: Rúbrica de evaluación del desempeño del proceso de *fundraising* de Kantaya

Tabla K1: Rúbrica de evaluación

Evaluación de subprocesos del <i>fundraising</i> de Kantaya	
Alto	Cumplimiento del 100% al 70% de los aspectos examinados en las variables de cada dimensión, según el marco analítico específico "El proceso estratégico adaptado al <i>fundraising</i> en ONGD enfocadas en proyectos de educación" basado en Henzler (2016), David y David (2017) y Jay y Sargeant (2014)
Medio	Cumplimiento parcial entre el 70% al 40% de los aspectos examinados en las variables de cada dimensión, según el marco analítico específico "El proceso estratégico adaptado al <i>fundraising</i> en ONGD enfocadas en proyectos de educación" basado en Henzler (2016), David y David (2017) y Jay y Sargeant (2014)
Bajo	Cumplimiento parcial de menos del 40% o incumplimiento total de los aspectos examinados en las variables de cada dimensión, según el marco analítico específico "El proceso estratégico adaptado al <i>fundraising</i> en ONGD enfocadas en proyectos de educación" basado en Henzler (2016), David y David (2017) y Jay y Sargeant (2014)

ANEXO L: Reporte de códigos de Atlas.ti

Tabla L1: Reporte de códigos de Atlas.ti

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Densidad
Planeamiento	Aporte de la misión en la actividad de <i>fundraising</i>	Formulación precisa de la misión	Misión Precisa (2)
		Fácil recordación de la misión por parte del área de <i>fundraising</i>	Baja Recordación (3), Alta Recordación (1), Rec. Calidad educativa (3), Rec. Educación (1), Rec. Futuro (1), Rec. Habilidades SE (2)
		Fácil recordación de la misión por parte de los actores externos	Rec. <i>AfterSchool</i> (4), Rec. Ayuda (9), Rec. Ayuda Familiar (1), Rec. Calidad Educativa (12), Rec. Futuro (2), Rec. Habilidades SE (3)
		Clara comprensión de la misión por parte del área de <i>fundraising</i>	Clara Comprensión (2), Adaptabilidad de Misión (2)
		Clara comprensión de la misión por parte de actores externos	Clara Comprensión Externos (7)
		Nivel de difusión interna de la misión	Difusión Eventos (4), Difusión Reuniones (1)
		Nivel de difusión externa de la misión	Sí Difusión (3), Difusión Canales Virtuales (3), Difusión Eventos (2), Difusión Negativo (2), Difusión Promotores (2)
		Inspiración en equipo de <i>fundraising</i>	Inspiración Alta (3), Inspiración - Vinculación Emocional (2)
		Inspiración en donantes	Inspiración baja (1), Inspiración alta Externos (9), Inspiración - Ayuda (5), Inspiración - EquipoAdmin (2), Inspiración - Futuro (1), Inspiración - HabilidadesSE (1), Inspiración - Transparencia (1), Inspiración - Efectividad Comunicación (3)
		Misión diferenciada con la competencia directa	Misión Diferenciada (0)
		Referencia de la Misión en los proyectos sociales realizados	Alta Referencia (8), Baja Referencia (1)
	Aporte de la visión en la actividad de <i>fundraising</i>	Formulación precisa de la visión	Visión Precisa (0)
		Formulación de una visión futurista	Visión Futurista (0)
		Fácil recordación de la Visión por parte del área de <i>fundraising</i>	Baja Recordación Visión (2), Alta Recordación Visión (3), Visión - Calidad Educativa (1), Visión - Crecimiento Geográfico (3), Visión - Educación (1)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Planeamiento	Aporte de la visión en la actividad de <i>fundraising</i>	Fácil recordación de la Visión por parte de los actores externos	Visión-Acción (2), Visión-Ayuda (1), Visión-CalidadEducativa (2), Visión - No (10)
		Clara comprensión de la visión por el equipo de <i>fundraising</i>	Baja Recordación Visión - Equipo (1), Alta Recordación Visión - Equipo (4), Visión - Calidad Educativa (1), Visión – Habilidades SE (1)
		Clara comprensión de la visión por los donantes	Baja Recordación Visión - Externo (2), Alta Recordación Visión - Externo (4)
		Nivel de difusión interna de la visión	Interno-Alta Difusión (1), Difusión - Eventos (3), Difusión - Reuniones (1)
		Nivel de difusión externa de la visión	Externo - Alta Difusión (5)
		Nivel de alcance de la comunicación del propósito	Alcance (0)
		Formulación de una visión inspiradora para el equipo de <i>fundraising</i>	Visión - Inspiración interna (3)
		Inspiración en donantes	Visión - Inspiración externa (3)
		Forma en que la visión impulsa la estrategia del equipo de <i>fundraising</i>	Visión - Impulso (0)
		Referencia de la visión en los proyectos sociales realizados	ReferenciaV Alta (6), ReferenciaV Baja(2)
	Objetivos organizacionales y valores del equipo de <i>fundraising</i>	Clara comprensión de los objetivos organizacionales por el equipo de <i>fundraising</i>	Comprensión Alta (1), Objetivos - Alianzas (1), Objetivos - Crecimiento geográfico (1), Objetivos - Kallpay (1)
		Motivación para cumplir los objetivos en el equipo de <i>fundraising</i>	Baja Motivación (3), Alta Motivación (4), Motivación - Comprensión (2), Motivación - Intrínseca (4)
		Valores promovidos por la organización	Valores Promovidos No (3), Valores Promovidos Sí (1)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Planeamiento	Objetivos organizacionales y valores del equipo de fundraising	Valores experimentados en la cultura organizacional por parte del área de fundraising	Valores Experimentados (11)
		Valores percibidos por los actores externos	Valores - Amor (3), Valores -CalidadEducativa (1), Valores - Compromiso (1), Valores -Constancia (2), Valores - Creatividad (4), Valores - Empatía (1), Valores - Esfuerzo (2), Valores - Fortaleza (2), Valores - Gratitud (1), Valores - Humildad (1), Valores - Innovación (1), Valores - Inocencia (1), Valores - Integridad (1), Valores - Perseverancia (3), Valores - Progreso (2), Valores - Reconocimiento (1), Valores - Respeto (1), Valores - Transparencia (5), Valores - Adaptabilidad (1), Valores - Unión (1)
	Análisis de factores “PESTE”	Elaboración de un estudio PESTE	PESTEL No (3), PESTEL No por área (3), PESTEL Sí por área (3)
	Análisis de la competencia	Identificación de FODA de la competencia	FODA No (2), FODA Sí (1), FODA-Identificación de Competencia (4)
		Criterios para la identificación de la competencia	Criterios - Experiencia (2), Criterios - ODS (3), Criterios - Posicionamiento (2), Criterios - Recaudación (3), Criterios - Resultados (1), Criterios - Voluntarios (1)
		Aplicación de benchmarking con otras ONGD	<i>Benchmarking</i> - Comunicaciones (5) , <i>Benchmarking</i> Sí (11)
	Análisis de los donantes institucionales	Clasificación de donantes institucionales	Clasificación Donantes (3), Clasificación Montos (1), Clasificación Voluntarios (4)
		Criterios de clasificación de donantes	Clasificación Donantes (3), Clasificación Montos (1), Clasificación Voluntarios (4)
		Número de alianzas estratégicas institucionales	Nro Comerciales (9), Nro Institucionales (3)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Planeamiento	Análisis de los donantes institucionales	Perfil de responsabilidad corporativa del donante institucional	Perfil - RC (8)
		Proceso de planificación de proyectos con donantes Institucionales	Plan - Dinero (11), Plan Sí (2), Plan - Sostenibilidad (1), Plan - Volumen (9)
		Tipo de donaciones percibidas por el equipo de <i>fundraising</i>	Activos (2), DineroG (3), Voluntarios (4), Dinero (1)
		Número promedio de voluntarios provenientes de alianzas institucionales	Nro. Voluntarios (9)
		Promedio de dinero recaudado mediante donantes institucionales	Dinero recaudado (2)
		Nivel de alcance de metas mensuales de recaudación	Metas Recaudación (9)
		Actividades de Fidelización del donante	Actividades (3), Fidelización (2)
		Publicaciones en redes sociales sobre alianzas Institucionales	Publicaciones (4)
		Criterios de identificación de potenciales aliados estratégicos	Campañas relacionadas (6), Necesidad (1), Nuevos Proyectos (1), Reactivación (1)
	Análisis de los donantes individuales	Clasificación de donantes	Clasificación Base de Datos (3), Clasificación Campaña (2), Clasificación Favoritos (7), Clasificación Individuales (1), Clasificación Padrinos (8), Clasificación Tiempo (2)
		Criterios de clasificación de donantes	Clasificación Base de Datos (3), Clasificación Campaña (2), Clasificación Favoritos (7), Clasificación Individuales (1), Clasificación Padrinos (8), Clasificación Tiempo (2)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Planeamiento	Análisis de los donantes individuales	Conducta del donante Individual	Conducta Frecuente (10), Conducta Otros (14)
		Contacto de donantes individuales con Kantaya	Contacto Sí (6), Contacto No (1)
		Motivación para donar en donantes	Motivación (13)
		Vínculo emocional padrinos-beneficiarios	Vinculo Sí (6); Vínculo No (2)
		Actividades que realizan los padrinos	Actividades Padrinos (8)
		Diseño de paquetes de beneficios diferenciados para los donantes	Beneficios Dar (6), Beneficios No (1), Beneficios Regalos (2), Beneficios Reuniones (1), DI Beneficios Transparencia (4), Beneficios Charlas (2), Beneficios Cumple (2), Beneficios Dcto. (5), Beneficios Emocional (3), Beneficios Manualidades (1)
		Tipo de donaciones percibidas	Dinero Campaña (8), Dinero Padrino (8)
		Canales de donación preferidos por los donantes	Canales Billetera Virtual (8), Canales Efectivo (3), Canales Preferencia(7), Canales Transferencia (6), Canales Ventas(1), DI Canales Cuentas Bancarias (4), Canales <i>Crowdfunding</i> (1)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Planeamiento	Análisis de los donantes individuales	Tipo de publicaciones realizadas para comunicarse con el donante	Com. Informativas (9), Com. Motivación (13), Com. No (1), Com. Redes Sociales (9), Com. Campaña (3), Com. Casos (5), Com. Concursos (1), Com. Frases (1), Com. Indicadores (1), Com. Misión (5)
		Necesidades de donantes sobre el tipo de comunicaciones que desean recibir	Com. Preferencia (13), Com. Preferencia - Casos (1), Com. Preferencia - Fundadoras (1), Com. Preferencia - Voluntarios (1)
		Fidelización del donante	Fidelización (16)
		Monto promedio mensual donado a la ONG	Promedio donaciones (4)
		Nivel de alcance de metas mensuales de recaudación	Metas Cumplidas (4)
		Costo de adquisición del donante	Payback Campañas (1)
		Tiempo de duración promedio de un donante recurrente	Tiempo promedio Campaña (5), Tiempo promedio Padrino (9), Tiempo Promedio Sí (3)
		Tasa de abandono del donante	Tasa de Abandono (4)
		Tasa de impago del donante	Tasa de Impago (3)
		Tiempo promedio de recuperación de la inversión (<i>payback time</i>)	Payback Campañas (1)
		Segmentación de mercados alineada a la estrategia de <i>fundraising</i>	Segmentación por estrategia (4), Segmentación por estrategia No (2)
		Sistema de seguimiento de potenciales donantes	Potenciales No (2) Potenciales Sí (3)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Planeamiento	Análisis de estrategias de fundraising	Investigación y adaptación de tendencia globales de <i>fundraising</i>	Tendencias Área (2), Tendencias No (3), Tendencias Si (1)
		Fuentes de ingreso	Fuentes de ingreso (29)
		Identificación de recursos tangibles críticos en la estrategia de <i>fundraising</i>	<i>Fundraising</i> - Recursos Sí (2)
		Identificación de las competencias o actividades centrales del área de <i>fundraising</i>	<i>Fundraising</i> - Competencias (4)
		Ratio de éxito de propuestas de fundraising	<i>Fundraising</i> - Propuestas (1)
		Ratio de rechazo de propuestas de estrategias de <i>fundraising</i>	<i>Fundraising</i> - Propuestas (1)
		Criterios de distribución del dinero recaudado	Distribución Casitas (1), Distribución Costos fijos (3), Distribución Contratos (2), Distribución Materiales (6), Distribución Sueldos (5)
	Análisis interno: voluntarios	Cantidad de voluntarios seguidores de la causa	Voluntarios Comunicaciones (1), Voluntarios Educación (3), Voluntarios Kallpay (1), Voluntarios Programa (3)
		Cantidad de seguidores de la causa, comunidades virtuales	Seguidores Redes Sociales (8)
		Número de voluntarios digitales	Voluntarios Seguidores RS (1), Voluntarios Si (5)
		Proyectos de participación de voluntarios	Voluntarios Actividades (8)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Planeamiento	Análisis interno: equipo encargado del <i>fundraising</i>	Cantidad de personas suficientes para la implementación de estrategias de <i>fundraising</i>	Equipo Suficiente No (5)
		Comprensión de la cadena de mando por el área de <i>fundraising</i>	Equipo Suficiente No (5)
		Identificación de las capacidades del equipo de <i>fundraising</i>	Capacidades - Adaptabilidad (2) , Capacidades - Creatividad (1), Capacidades -Proactividad (1), Capacidades - Comunicación (1), Capacidades - Técnico (2)
	Matriz FODA	Identificación de fortalezas y oportunidades de la organización	Factores influyentes No (2), AE FODA No (4), AE FODA Si área (3)
		Criterios para la identificación de fortalezas y oportunidades de la organización	
		Identificación de debilidades y amenazas de la organización	
		Criterios para la identificación de debilidades y amenazas de la organización	
		Factores influyentes de la matriz FODA en las estrategias de fundraising actuales	
	Generación, evaluación y selección de estrategias de <i>fundraising</i>	Análisis y contraste de la información recaudada en la matriz FODA para la generación de estrategias de <i>fundraising</i>	Estrategia - FODA Si (3)
		Generación de estrategias de <i>fundraising</i> piloto	Piloto (4)
		Criterios de selección de estrategias de <i>fundraising</i> viables	Criterios - Margen (1), Criterios - Metas (4), Criterios - Público (3), Criterios - Tendencias (1)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Implementación	Establecimiento de objetivos a corto plazo de la estrategia de <i>fundraising</i>	Los objetivos de corto plazo están orientados a alcanzar la estrategia de <i>fundraising</i>	Objetivos Sí (7)
		Los objetivos son medibles, alcanzables y temporales	Objetivos MAT Si (2), Objetivos-Redes Sociales (1)
	Elaboración del flujo de caja para la estrategia de <i>fundraising</i>	Elaboración del plan de distribución de recursos financieros para el logro de la estrategia de <i>fundraising</i>	Flujo No (2), Flujo Plan (3)
		Establecimiento de metas del presupuesto por tipo de <i>fundraising</i>	Flujo Metas Sí (2)
		Establecimiento de indicadores del presupuesto por tipo de <i>fundraising</i>	Flujo Indicadores Sí (3)
	Eficiencia en el uso de recursos asignados al <i>fundraising</i>	Porcentaje de recursos financieros recaudados utilizados para la gestión de la organización	Distribución Administrativa (2)
		Porcentaje de recursos financieros recaudados utilizados para la gestión del área de <i>fundraising</i>	Recursos - Margen (2)
		Análisis de costo por beneficio relativo de las estrategias de <i>fundraising</i>	Recursos - Tiempo (2)
	Programación de actividades por estrategia de <i>fundraising</i>	Programación de actividades por estrategia de <i>fundraising</i>	Programación Sí (3)
	Asignación de recursos y área responsables	Asignación de recursos y área responsables de actividades	Asignación Sí (2)

Tabla L1: Matriz de análisis (continuación)

Subproceso	Dimensión de análisis	Variable	Código
Evaluación y Control	Revisión de bases iniciales	Elaboración y comparación de matrices de evaluación de factores internos y externos	Actualización No (2), Actualización Sí (1)
	Medición del desempeño	Nivel de consonancia entre las tendencias de <i>fundraising</i> y las estrategias implementadas	Tendencia positiva (2), Tendencias No (3)
		Nivel de cumplimiento de metas en la implementación de la estrategia en el 2020	Desempeño - Metas No (1), Desempeño- Metas Sí (7)
		Tendencia del nivel de cumplimiento de metas	Desempeño- Tendencias (25)
	Rendición de cuentas de las estrategias de <i>fundraising</i>	Medición del impacto de los proyectos sociales financiados con el dinero recaudado	Rendición - Impacto (0)
		Publicación de resultados de los proyectos sociales y beneficiarios,	Resultados No (1), Resultados Si (2), Resultados Comunicación E (7), Resultados Comunicación K (2)
		Cantidad de veces que se realiza el rendimiento de cuentas al año a donantes institucionales	Resultados Evidencias (4), Resultados Feedback (1), Resultados Si (6)
		Cantidad de veces que se realiza el rendimiento de cuentas al año a donantes individuales	Resultados Caso Éxito (1), Resultados Evidencias (2), Resultados Sí (16), Resultados No (1)